



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Berufliche Bildung
Praktisch unschlagbar.

Berufliche Weiterbildung im Betrieb.

Info- und Toolbox für Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte



NEUE ENERGIE FÜR TEAMS UND UNTERNEHMEN



Der wirtschaftliche Erfolg und die Innovationskraft unseres Landes hängen maßgeblich von den beruflichen Qualifikationen der hier arbeitenden Menschen ab. Im Zentrum stehen dabei die kleinen und mittelständischen Unternehmen. Sie sind nicht nur die Triebkräfte für Wachstum und Beschäftigung – sie sind auch Triebkräfte für die betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Hier werden Talente entdeckt, gefördert und weitergebildet. Und hier können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Prozess der Arbeit, angeleitet oder auch über spezielle Seminare etc. kontinuierlich weiterbilden. Unternehmen sichern sich dadurch ihre

Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft, sie bleiben attraktiv für ihre Belegschaft und ihren Beschäftigten eröffnen sich dadurch neue Karrierechancen.

In den letzten Jahren sind auf diese Weise immer mehr erfolgreiche Ideen und Konzepte beruflicher Weiterbildung in Betrieben entstanden. Mit dieser Info- und Toolbox wollen wir Ihnen Hintergrundinformationen, praxisnahe Methoden, Modelle und Instrumente sowie eine Auswahl an Best-Practice-Beispielen betrieblicher Weiterbildung vorstellen und Sie auf weiterführende Materialsammlungen und Portale hinweisen.

Wir freuen uns, Ihnen diesen Wegweiser und „Werkzeugkasten“ zur Verfügung stellen zu können. Er soll insbesondere Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte in kleinen und mittelständischen Unternehmen in ihrer Qualifizierungsarbeit vor Ort im Betrieb unterstützen.

Prof. Dr. Johanna Wanka
Bundesministerin für Bildung und Forschung



Inhalt

Vorwort	
Einleitung	6
Zur Nutzung dieser Info- und Toolbox	7
A Gemeinsam vorwärts: berufliche Weiterbildung im Betrieb	9
B Rahmenbedingungen, Bedarfsanalyse und Umsetzungsmöglichkeiten betrieblicher Weiterbildung	25
1 Rahmenbedingungen der beruflichen Weiterbildung im Betrieb	28
1.1 Führungskräftenachwuchs entwickeln: Aufstiegsfortbildungen mit anerkannten Abschlüssen	29
1.2 Familie und Beruf vereinbaren: lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation, Anschluss halten mit Weiterbildung	34
1.3 Flexible Arbeits- und Lernzeitgestaltung	38
1.4 Ein Stück Mitbestimmungskultur: Betriebs- oder Personalräte und berufliche Weiterbildung	44
2 Innerbetriebliche Qualifizierungsbedarfsanalyse	48
2.1 Analyse der innerbetrieblichen Anforderungs- und Kompetenzprofile	49
2.2 Fremdbilder und Selbsteinschätzungen für die Qualifizierungsbedarfsanalyse nutzen	52
2.3 Kolleginnen und Kollegen beraten: arbeitnehmerorientiertes Bildungscoaching	55
3 Wege der Mitarbeiterqualifizierung	60
3.1 Die richtige Seminarwahl: intern oder Extern, von der Stange oder nach Maß?	61
3.2 Betriebsinterner Wissens- und Erfahrungstransfer	66
3.3 Altersgemischte Teams	75
3.4 Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für berufliche Weiterbildung im Betrieb	78
3.5 E-Learning – elektronisches Lernen heute	82



C	Arbeitsinstrumente und Checklisten	86
1	Checklisten für die innerbetriebliche Qualifizierungsbedarfsanalyse	89
1.1	Quick-Check zur ersten Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs – Schnelltest	90
1.2	Warnzeichen für Weiterbildungsbedarf im Betrieb	93
1.3	Fragebogen zur Schnellanalyse der betrieblichen Weiterbildungssituation	97
1.4	Formular zur Erfassung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs	106
1.5	Leitfaden für ein Bildungscoachinggespräch	111
2	Checklisten für die Umsetzung der Weiterbildung und die Auswahl der Anbieter	116
2.1	Checkliste Seminarorganisation	117
2.2	Checkliste Qualitätssicherung: Lastenheft für die Vergabe von Weiterbildungsaufträgen	120
2.3	Checkliste zur Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen	125
2.4	Checkliste Vergleich von Weiterbildungsangeboten	128
3	Checklisten für Qualität, Kosten und Fördermöglichkeiten der Weiterbildung	131
3.1	Fragebögen zur Bewertung einer Qualifizierungsmaßnahme	132
3.2	Checkliste zur Kostenkontrolle: Formblatt für die Vor- und Nachkalkulation	135
3.3	Übersicht über Förderprogramme für Beschäftigte und Arbeitgeber auf Bundesebene	137
4	Checklisten für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Weiterbildung	144
4.1	Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema betriebliche Weiterbildung	145
4.2	Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche	148
D	Best Practice Beispiele beruflicher Weiterbildung in Unternehmen	153
1	Hesselmaier GmbH: „Für das Handwerk von heute: kundenorientierte Weiterbildung“	155
2	Software AG: „Mitarbeitergespräche – damit jeder weiß, wo er steht“	159
3	TRUMPF: „Kompetenzbasierte Qualifizierung – Bildung für alle“	162
4	Klinik Ludwigsburg: „Peer-Tutoren – Lernen im Arbeitsalltag fördern“	165
5	Unisys: „Lernen mit neuen Medien oder im Klassenraum – Unisys bietet beides“	168
6	Bundeskreis ARBEIT UND LEBEN e. V.: „female PROFESSIONALS – Frauenpotenziale in Betrieben nutzen!“	172
7	SICK AG: „Lebenslanges Lernen in der Logistik – Weiterbildung mit System“	175
E	Anhang	178
1	Glossar zur beruflichen Weiterbildung in Betrieben	180
2	Literatur- und Quellenverzeichnis	185
3	Weiterführende Links	190
	Impressum	194



Diese Info- und Toolbox wurde in Abstimmung mit den Sozialpartnern (BDA, DIHK, ZDH, BFB, DGB, IG Metall) sowie ausgewählten Betriebsräten und Weiterbildungsberaterinnen und -beratern erarbeitet. Sie liefert Weiterbildungsverantwortlichen in den Unternehmen wichtige Informationen und nützliche Materialien zur ersten Orientierung. Zugleich enthält sie zahlreiche Querverweise zu den praxiserprobten Originalquellen dieser Sammlung, wo weitere vertiefende Informationen zur Verfügung stehen. Alle Materialien stammen aus Quellen, die sich speziell an kleine und mittelständische Unternehmen oder an Berater für diese Unternehmen richten. Allen Partnern und den Urhebern der Originaltexte vielen Dank für die freundliche Unterstützung.



Einleitung

Deutschland gehört weltweit zu den führenden Exportnationen. Hinter diesem Erfolg stehen Unternehmen, die viel wissen – und: viel lernen. Das gilt insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Der deutsche Mittelstand ist die Triebkraft für Wachstum, Innovation und Beschäftigung. Er stellt 61 Prozent der Arbeitsplätze in der Wirtschaft und insgesamt rund 44 Prozent der Arbeitsplätze in der Industrie. Laut dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) investieren allein 30.000 kleine und mittlere Unternehmen kontinuierlich in Forschung und Entwicklung. Und noch einmal so viele betreiben dies gelegentlich. Das DIW schätzt die Zahl der Innovatoren unter mittelständischen Unternehmen auf rund 110.000.¹

Wie entwickeln die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutscher Unternehmen dieses Know-how – und wie geben sie ihr Wissen und ihre Erfahrung an den Nachwuchs weiter? Neben der akademischen Ausbildung macht dies insbesondere das international hoch angesehene duale Ausbildungssystem mit den darauf aufbauenden Aufstiegsfortbildungen und den vielfältigen sonstigen Angeboten zur beruflichen Weiterbildung möglich. Aber auch durch erfolgreiches Lernen am Arbeitsplatz, etwa durch Coaching oder E-Learning, dokumentiert sich, dass in deutschen Unternehmen viel Wert auf passgenaue Lösungen in der beruflichen Weiterbildung gelegt wird.

Von diesen Lösungen profitieren die Betriebe ebenso wie die Beschäftigten – kontinuierliche berufliche und betriebliche Weiterbildung bringt beide Seiten gemeinsam vorwärts: Unternehmen sichern sich ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, die Beschäftigten verbessern ihre Karrierechancen und Berufsperspektiven.

Die Bedeutung der beruflichen Weiterbildung wird von der Mehrheit der Unternehmen erkannt – gerade mit Blick auf einen drohenden Fachkräftemangel. Knapp zwei Drittel der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass der zunehmende Wettbewerb um Fachkräfte eine verstärkte betriebliche Weiterbildung erfordert. Und sie handeln auch danach, wie die IW-Weiterbildungserhebung aus dem Jahr 2011 zeigt: „In Deutschland haben 83,2 Prozent der Unternehmen im Jahr 2010 Weiterbildung angeboten. Damit wird nach dem krisenbedingten Rückgang des Jahres 2008 das Niveau von 2007 wieder erreicht. Die Unternehmen bieten sogar in einem größeren Umfang Weiterbildung an als drei Jahre zuvor.“²

Demnach ist Weiterbildung für knapp 70 Prozent der befragten Unternehmen ein wichtiges Mittel, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Rund 60 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie sich mit Weiterbildungsangeboten als attraktiver Arbeitgeber positionieren wollen. Denn nicht nur die finanziellen Aspekte, sondern gerade auch die allgemeine Attraktivität eines Unternehmens ist im Wettbewerb um Fachkräfte entscheidend. Nicht umsonst arbeiten in vielen deutschen Unternehmen heute Geschäftsführungen und Personalabteilungen gemeinsam mit Betriebs- und Personalräten an der Entwicklung der beruflichen Weiterbildung im betrieblichen Alltag – von der Bedarfsermittlung bis zur Umsetzung und Erfolgskontrolle.

1 Vgl. Volkswirtschaftliche Bedeutung der Technologie- und Innovationsförderung im Mittelstand, Schlussbericht – Zusammenfassung und Empfehlungen, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, hrsg. v. Deutschem Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin 2012, S. 1.

2 Vgl. S. Seyda, D. Werner, IW-Weiterbildungserhebung 2011, Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten, in: IW-Trends, Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 39. Jahrgang, hrsg. v. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 2012, S. 1.



Zur Nutzung dieser Info- und Toolbox

Diese Info- und Toolbox zeigt beispielhafte Lösungen für die berufliche Weiterbildung in Betrieben als Instrument für die Personal- und Organisationsentwicklung. Sie liefert Informationen zu Rahmenbedingungen, Bedarfsanalysen und Umsetzungsmöglichkeiten, stellt Arbeitsinstrumente sowie Checklisten zur Verfügung und bietet nicht zuletzt Best-Practice-Beispiele aus dem Betriebsalltag deutscher Unternehmen.

Gleichzeitig dient diese Publikation als Wegweiser zu vielen weiteren praxiserprobten Quellen und Materialsammlungen, insbesondere im Internet. Sie liefert eine Zusammenstellung ausgewählter Materialien, die im Wesentlichen bewährten Quellen der verschiedenen in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung anerkannten Institutionen entnommen sind – etwa von Forschungseinrichtungen, Bundesministerien oder Gewerkschaften.

Die Quellenhinweise und Links zu weiterführenden Informationen sollen es allen Nutzerinnen und Nutzern dieser Info- und Toolbox erleichtern, ihr Wissen mittels einer gezielten Recherche weiter zu vertiefen. An dieser Stelle sei daher all unseren Partnern für die freundliche Genehmigung gedankt, ihre Materialien hier mit zu verwerthen – und ihr Angebot damit noch bekannter zu machen.

Was kann diese Info- und Toolbox leisten? Sie will vor allem Anregungen geben und Personalverantwortliche sowie Betriebs- und Personalräte insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen über die unterschiedlichen Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung im Betrieb informieren und zur Umsetzung anregen. Dabei sind nicht alle Themen für alle Unternehmen gleichermaßen von Bedeutung. Je nach konkreter Situation können die jeweils geeigneten Materialien für den Einsatz in der Praxis ausgewählt werden.

Klar ist aber: Gerade kleine und mittlere Unternehmen benötigen in aller Regel externe Beratung von Kammern oder anderen Anbietern. Diese Beratung kann die vorliegende Sammlung nicht ersetzen. Insofern will diese Info- und Toolbox kein Handbuch für die Organisation betrieblicher Weiterbildung sein. Auch auf Vollständigkeit kann diese Sammlung keinen Anspruch erheben – dafür ist das Feld der beruflichen Weiterbildung zu vielfältig. Vielmehr soll die Info- und Toolbox nützliche Informationen und Materialien bereitstellen, dabei auf die vielfältigen bereits bestehenden Quellen aufmerksam machen und so den Weg zu den weiteren Praxishilfen der unterschiedlichen Partner weisen – im Internet oder als Publikation.



Das bietet die Info- und Toolbox:

Teil A: Gemeinsam vorwärts: berufliche Weiterbildung im Betrieb

Dieser einführende Überblickstext bietet erste Informationen – Argumente, Zahlen und Fakten zur beruflichen und betrieblichen Weiterbildung. Auch Praktikerinnen und Praktiker kommen dabei zu Wort.

Teil B: Rahmenbedingungen, Bedarfsanalyse und Umsetzungsmöglichkeiten betrieblicher Weiterbildung

Zahlreiche Hintergrundinformationen liefern komprimiertes Wissen zu zentralen Aspekten der beruflichen Weiterbildung im Betrieb. Dabei werden die Rahmenbedingungen für die Einbettung der Weiterbildung in den Betrieb genauso beleuchtet wie Instrumente zur betrieblichen Qualifizierungsbedarfsanalyse. Außerdem werden Tipps für die Umsetzung der Bildungsangebote gegeben und aktuelle Formen der Wissensvermittlung in Betrieben dargestellt. Die Beiträge werden jeweils mit einer Überblicksgrafik eingeleitet. Diese können auch als Charts für eigene Präsentationen genutzt werden.

Teil C: Arbeitsinstrumente und Checklisten

Vom Formular zur Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs bis zur Kostenkontrolle – hier findet sich eine Sammlung von Arbeitsinstrumenten, die schnelle Orientierung verschaffen und unmittelbar als Kopiervorlagen für die eigene betriebliche Nutzung verwendet werden können.

Teil D: Best-Practice-Beispiele beruflicher Weiterbildung in Unternehmen

Mitarbeitergespräche, Peer-Tutoren, der Einsatz von Lernsoftware oder ein betriebs-eigenes Weiterbildungssystem für lebenslanges Lernen – Beispiele aus der betrieblichen Praxis zeigen, welchen Ideenreichtum die Betriebe mit Blick auf die berufliche Weiterbildung entwickeln. In Porträts und Interviews liefern die Verantwortlichen wertvolle Informationen, Modelle und Tipps, die auch kleinen und mittleren Unternehmen leicht zu übertragende Ideen bieten.

Teil E: Anhang

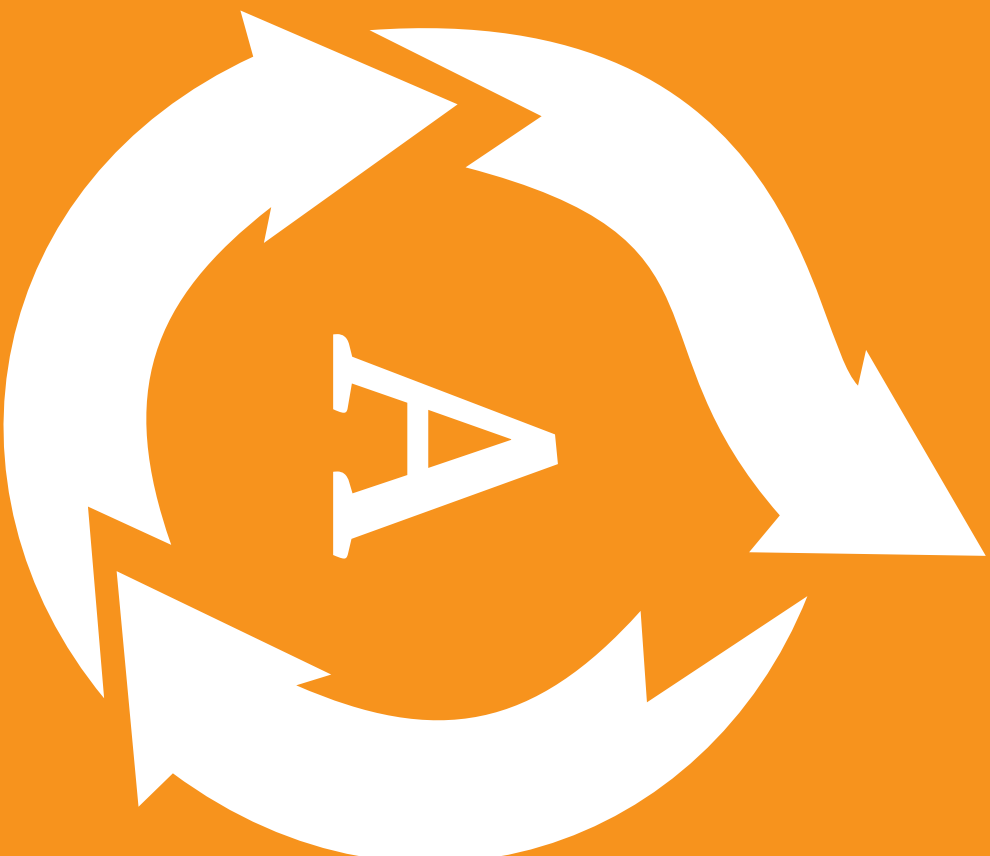
In unserem Glossar werden die wichtigsten Begriffe zum Thema berufliche Weiterbildung in Betrieben allgemeinverständlich erklärt. Das Literatur- und Quellenverzeichnis zeigt in einer Übersicht die genutzten schriftlichen Materialien. Unter „Weiterführende Links“ werden Internetportale vorgestellt, die vielfältige weitere Informationen zum Thema berufliche Weiterbildung im Betrieb bereithalten.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Berufliche Bildung
Praktisch unschlagbar.



Teil A



A Gemeinsam vorwärts: berufliche Weiterbildung im Betrieb

Technologische Standards wandeln sich immer schneller, der globale Wettbewerb wird schärfer und der Fachkräftemangel droht sich aufgrund des demografischen Wandels weiter zu verstärken. Arbeitsmarktexpertinnen und -experten sind sich einig: Angesichts dieser Herausforderungen ist die Qualifizierung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Geschäftserfolg von Unternehmen entscheidend. Gleichzeitig werden Angebote zur beruflichen Weiterbildung immer wichtiger für die Attraktivität als Arbeitgeber. Denn die Aussicht auf berufliche Weiterentwicklung, bessere Karrierechancen und sichere Arbeitsplätze motiviert Beschäftigte und bindet sie an den Betrieb. Nicht zuletzt stärkt kontinuierliche Mitarbeiterqualifizierung die Innovationskraft und Produktivität eines Unternehmens und sichert Wettbewerbsvorteile am Markt.

Die Verwirklichung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen stellt allerdings keine leichte Aufgabe dar. Umso mehr ist es erforderlich, alle zugänglichen Informationen zu nutzen – dies gilt für Personalverantwortliche wie für Betriebs- oder Personalräte gleichermaßen. Gleichzeitig ist ein gemeinsames Vorgehen aller Beteiligten – unter möglichst frühzeitiger Einbeziehung der Belegschaft – der erfolgversprechendste Weg, um betriebliche Nutzenerwartungen und die Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgreich zusammenzubringen.

Das folgende Kapitel liefert Ihnen einen ersten Überblick über grundsätzliche Aspekte des Themas:

Das breite Spektrum beruflicher Weiterbildung

- Wo fängt berufliche Weiterbildung an, wo endet sie?
- Die Beschäftigten auf dem aktuellen Stand halten: Anpassungsfortbildungen
- Den eigenen Führungskräftenachwuchs entwickeln: Aufstiegsfortbildungen
- Handfeste Chancen durch berufliche Weiterbildung

Ressourcen gezielt nutzen

- Geeignete Bildungsangebote im Netz finden
- Arten und Ziele betrieblicher Weiterbildung
- Tendenzen betrieblicher Weiterbildung
- Lösungen für die berufliche Weiterbildung im Betrieb: Angebots- und Lernformen
- Betriebs- und Personalräte als Bildungspartner

Kosten-Nutzen-Analyse betrieblicher Weiterbildung für Unternehmen

- Unterstützung auf dem Weg nach oben: Förderinstrumente von Bund und Ländern



Hohe Erwartungen auf Seiten des Betriebs und der Beschäftigten

Mehr als ein Drittel aller Unternehmen in Deutschland wollen sich noch stärker in der beruflichen Weiterbildung engagieren. Dabei ist es gerade für kleine und mittlere Unternehmen schwierig, den laufenden Geschäftsbetrieb mit der beruflichen Weiterbildung ihrer Beschäftigten zu verbinden. Die Praxis zeigt: Eine Lösung liegt oft darin, dass Geschäftsführung, Betriebs- oder Personalräte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam Modelle erarbeiten, die zu ihnen und ihrem Betrieb passen.

Stimmen aus der Praxis

Maria Arnold, Personalleiterin Real Innenausbau AG, Kulsheim:

»Menschen, die sich jenseits der Routinen mit ihrem Fachwissen für Neues einsetzen, sind für uns unverzichtbar. Ohne sie wären wir heute nicht dort, wo wir sind. Von daher unterstützen wir den beruflichen Aufstieg unserer Mitarbeiter ganz gezielt.«

Bertram Pelzer, Geschäftsführer der Pelzer Maschinenbau- und CNC-Zerspanungstechnik GmbH, Jena:

»Ich bin immer der Philosophie gefolgt, dass ein Unternehmen nur so gut ist wie seine Mitarbeiter. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter können Sie durch nichts ersetzen. Das ist nicht ganz billig, aber das ist eine Investition in die Zukunft.«

Ada Pellert, Präsidentin der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW), Berlin:

»Wer Arbeitnehmern keine hochwertigen Weiterbildungskonzepte bietet und sich nicht als attraktiver Arbeitgeber positioniert, bleibt im Wettrennen um die besten Köpfe auf der Strecke.«



Die Befragung von Beschäftigten wie Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern zeigt: Der beruflichen Weiterbildung wird von beiden Seiten großes Potenzial beigemessen – ihre Erwartungen an Weiterbildungsmaßnahmen sind entsprechend hoch:

Erwartungen an Weiterbildungsmaßnahmen³

von Beschäftigten	von Arbeitgebern
91 % Lernfreude	87,9 % Kompetenzen der Beschäftigten angemessen fördern
90 % Beschäftigungsfähigkeit erhöhen	86,8 % Beitrag zur Wertschöpfung und zum Geschäftserfolg
87 % berufliche Kontakte aufbauen und pflegen	84,8 % Steigerung der Leistungsfähigkeit und Produktivität
85 % sich an wandelnde Anforderungen anpassen	80,8 % Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit
81 % Arbeitsplatzsicherheit erhöhen	79,3 % Sicherung der Innovationsfähigkeit
78 % Einkommen erhöhen	68,7 % Mitarbeiterbindung

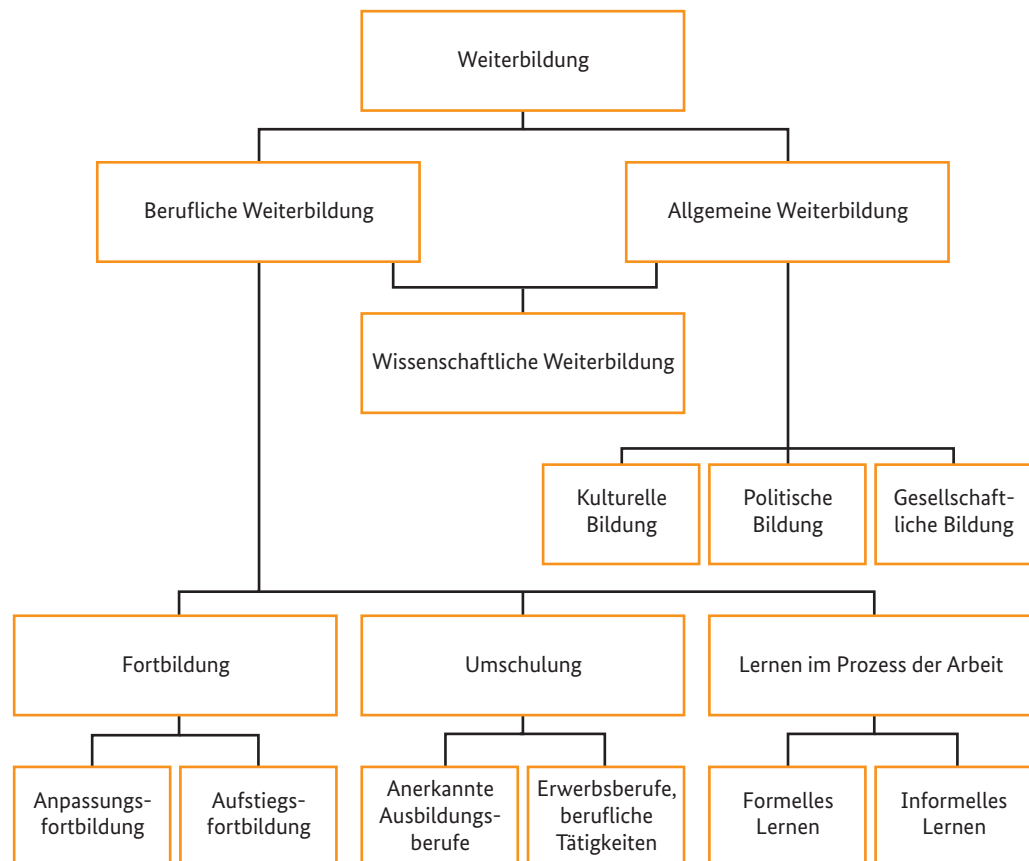
Berufe werden durch die technologische Entwicklung, internationale Standards, neue Kundenanforderungen und zunehmende Spezialisierung immer vielfältiger und anspruchsvoller. Arbeitgeber erwarten daher immer stärker von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kontinuierliches Engagement in der beruflichen Weiterbildung. Aber auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben entsprechende Erwartungen an ihre Arbeitgeber: Sie wünschen sich Unterstützung auf ihrem Karriereweg, wobei ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer wichtiger wird. Eine wachsende Zahl an Unternehmen setzt deshalb auf individuelle Lösungen für unterschiedliche Lebensphasen – Lösungen, die auch Lernzeiten eröffnen.

³ Vgl. Arbeit sicher und fair, Themenheft Bildung und Qualifizierung, Fakten – Hintergründe – Beispiele, hrsg. v. Industriegewerkschaft Metall, Frankfurt/Main 2012, S. 3.

Das breite Spektrum beruflicher Weiterbildung

Berufliche, betriebliche, allgemeine Weiterbildung – es gibt viele Inhalte und Wege sich weiter- oder fortzubilden. Und genauso vielfältig sind die Bezeichnungen und Begriffe dafür. Das Problem: Sie werden selten einheitlich verwendet.

Gliederung der Weiterbildung



(Abb. 1) Eigene Darstellung nach: P. Dehnbostel, *Berufliche Weiterbildung, Grundlagen aus arbeitnehmerorientierter Sicht*, Berlin 2008, S. 13

Diese Grafik macht deutlich: Das Feld der Weiterbildung ist sehr heterogen. Zudem werden die vielen unterschiedlichen Weiterbildungsbereiche von einer Vielzahl und breiten Vielfalt von Weiterbildungsanbietern und -einrichtungen in unterschiedlicher Trägerschaft bedient. Neben Kammern, Bildungsinstitutionen von Berufs- und Fachverbänden, staatlichen beruflichen Schulen oder Volkshochschulen sind hier insbesondere Bildungsanbieter zu nennen, die in privater Trägerschaft als rein kommerzielle Dienstleister tätig sind. Hinzu kommen die Unternehmen und Betriebe mit ihrer eigenen Bildungsarbeit.

Wo fängt berufliche Weiterbildung an, wo endet sie?

Zur beruflichen Weiterbildung gehören die Fortbildung, wobei Anpassungs- von Aufstiegsfortbildungen unterschieden werden, die Umschulung und das Lernen im Prozess der Arbeit. Hierzu zählen etwa Unterweisungen am Arbeitsplatz durch Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte ebenso wie das Selbststudium mittels computergestützter Lernprogramme. Die Übergänge zwischen den Bereichen sind teilweise fließend. Eine exakte Abgrenzung der beruflichen von der allgemeinen Weiterbildung ist zum Beispiel nicht immer möglich. So kann etwa ein Sprachkurs, der privat für den Urlaub absolviert wurde, auch berufliche Vorteile bringen, während ein betrieblich veranlassetes Kommunikationsseminar auch in privaten Situationen nutzen kann.

Gegenstand dieser Info- und Toolbox ist die berufliche Weiterbildung im Betrieb, also Möglichkeiten der Fortbildung und das Lernen im Prozess der Arbeit – insbesondere am Lernort Betrieb oder organisiert durch Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Das Themenfeld Umschulung wird in dieser Publikation hingegen nicht aufgegriffen.

Im Fokus der nachfolgenden Betrachtungen stehen neben dem Lernen im Prozess der Arbeit vor allem zwei Fortbildungsbereiche, die für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wie für Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte von besonderer Bedeutung sind: die Anpassungs- und die Aufstiegsfortbildung.

Die Beschäftigten auf dem aktuellen Stand halten: Anpassungsfortbildung

Unter Anpassungsfortbildung werden in der Regel Maßnahmen zum Erwerb neuer Kompetenzen zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen verstanden. Ob neue Anforderungen den Arbeitsalltag verändern, Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer eine längere Auszeit hinter sich haben und einen neuen Einstieg planen oder sich einfach auf den aktuellen Wissensstand bringen wollen – all dies sind Anlässe für Anpassungsfortbildungen. Mit ihr bleiben Beschäftigte beruflich am Ball und können neuen Anforderungen am Arbeitsplatz begegnen. Die Anpassungsfortbildung bietet für den Arbeitnehmer die Chance, vorhandenes Wissen aufzufrischen oder sich neue Kenntnisse anzueignen. Für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bietet sie den Vorteil, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den aktuellen Stand der notwendigen beruflichen Handlungskompetenz zu bringen.

Typische Beispiele für Anpassungsfortbildungen sind Schulungen in neuer Software, Veranstaltungen zu rechtlichen Änderungen oder Sprachkurse für die Zusammenarbeit mit ausländischen Kunden oder Partnern. Oft finden Anpassungsfortbildungen als betriebliche Veranstaltungen statt – und damit nah an der konkreten beruflichen Praxis. Da es dabei vor allem um die Erhaltung und Verbesserung der berufsbezogenen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht, werden solche Maßnahmen meist von den Unternehmen finanziert. Durchgeführt werden sie häufig von externen Bildungsanbietern, etwa den Bildungszentren der Kammern, von Berufsverbänden oder privaten Bildungsdienstleistern.



Den eigenen Führungskräftenachwuchs entwickeln: Aufstiegsfortbildungen

Maßnahmen zur Verbesserung von Qualifikationen für eine fachliche Karriere und einen beruflichen Aufstieg werden als Aufstiegsfortbildung bezeichnet. Vielen reicht es nicht, beruflich am Ball zu bleiben – auch die berufliche Entwicklung gehört zur Erwartungshaltung beider Seiten. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sichern sich ihren Fach- und Führungskräftenachwuchs, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eröffnen sich Karrierechancen und die Perspektive auf bessere Bezahlung.

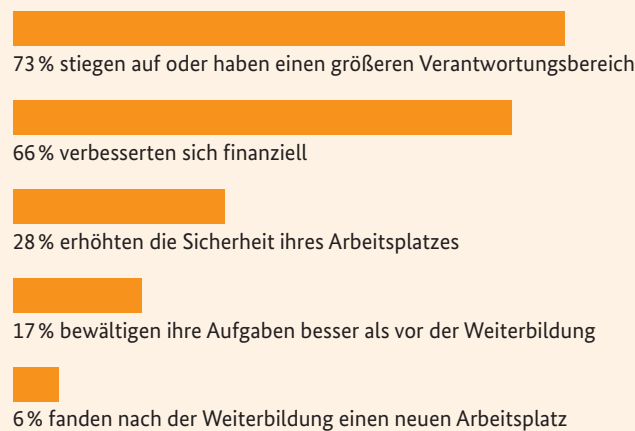
Typische Beispiele sind Lehrgänge, die auf einen anerkannten Fortbildungsabschluss vorbereiten, zum Beispiel Meisterkurse. Angehörige aller Berufsfelder – im Handwerk, in der Industrie, im kaufmännischen Bereich, in Gesundheits- oder Pflegeberufen, in der Landwirtschaft, in öffentlichen Verwaltungen oder den freien Berufen –, sie alle können an Aufstiegsfortbildungen teilnehmen. In der Regel setzt dies eine abgeschlossene Berufsausbildung und einschlägige Berufserfahrung voraus. Die Lehrgänge zum Erwerb einer höheren beruflichen Qualifikation enden häufig mit der Prüfung vor einer Kammer. Daneben vergeben staatlich anerkannte Schulen, zum Beispiel Fachschulen, entsprechende Abschlüsse – etwa zum staatlich geprüften Techniker –, die in ganz Deutschland von den Unternehmen anerkannt werden.

Die aktuellen Berufsbildungsberichte zeigen: In den vergangenen Jahren haben über 100.000 Menschen jährlich an Fortbildungsprüfungen teilgenommen und so die Möglichkeit genutzt, ihr Qualifikationsniveau zu erhöhen und ihre Chancen im Berufsleben zu verbessern. Angesichts der rund 530.000 Personen, die jedes Jahr eine Berufsausbildung abschließen, zeigt diese Zahl aber auch, dass deutlich mehr Personen von der Aufstiegsfortbildung profitieren könnten. Dieses Instrument der beruflichen Weiterbildung gilt es daher seitens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wie der Personalverantwortlichen in den Betrieben künftig noch stärker zu nutzen.

Handfeste Chancen durch berufliche Weiterbildung

Für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ergeben sich aus der beruflichen Weiterbildung handfeste Chancen: Durch zusätzliche Fachkenntnisse können sie individuelle Ziele in Angriff nehmen und sich Karriereerwünsche erfüllen. Eine Erfolgsumfrage der Industrie- und Handelskammern unter den Absolventinnen und Absolventen ihrer Weiterbildungsprüfungen 2011 bestätigt, dass Qualifizierung häufig zu beruflichem Aufstieg führt.

Auswirkung auf die berufliche Entwicklung



(Abb. 2) Eigene Darstellung, Daten nach: J. Kuper, K. Diekmann, *Mit Weiterbildung voran*, 7. Umfrage unter Absolventen der IHK-Weiterbildungsprüfungen, hrsg. v. Deutschen Industrie- und Handelskammertag, Berlin 2011, S. 2

Eine durch den Arbeitgeber organisierte berufliche Weiterbildung ist aber auch für das Unternehmen von Vorteil:

- Sie unterstützt die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Betrieb,
- sie fördert die Mitarbeitermotivation,
- sie verbessert die Innovationsfähigkeit,
- sie dient dadurch der Wertschöpfung und
- sie wird für das Unternehmensmarketing eingesetzt.

Ressourcen gezielt nutzen

Wissen gilt als Wettbewerbsfaktor – doch welches Wissen erfolgsentscheidend ist, lässt sich kaum verallgemeinern. Zum einen geht es um das sich in allen Branchen ständig weiterentwickelnde Fachwissen. Gerade in der Industrie sorgen immer kürzere Innovationszyklen für immer mehr Druck, den Anschluss nicht zu verpassen. Doch nicht nur das Fachwissen zählt. Für das berufliche Handeln hat das Erfahrungswissen eine ebenso große Bedeutung – sowohl im Umgang mit Produktionsverfahren und Arbeitsprozessen als auch in der Kommunikation mit Kunden und Zulieferern. Und nicht zuletzt geht es auch um das Wissen darüber, was die Kolleginnen und Kollegen in einem Betrieb eigentlich alles wissen und können. So wie also jeder Betrieb auf seine Weise die Arbeit organisiert, braucht er auch individuelle Weiterbildungslösungen. Es kommt darauf an, die vielfältigen vorhandenen Erfahrungen auf die betrieblichen Anforderungen abzustimmen.



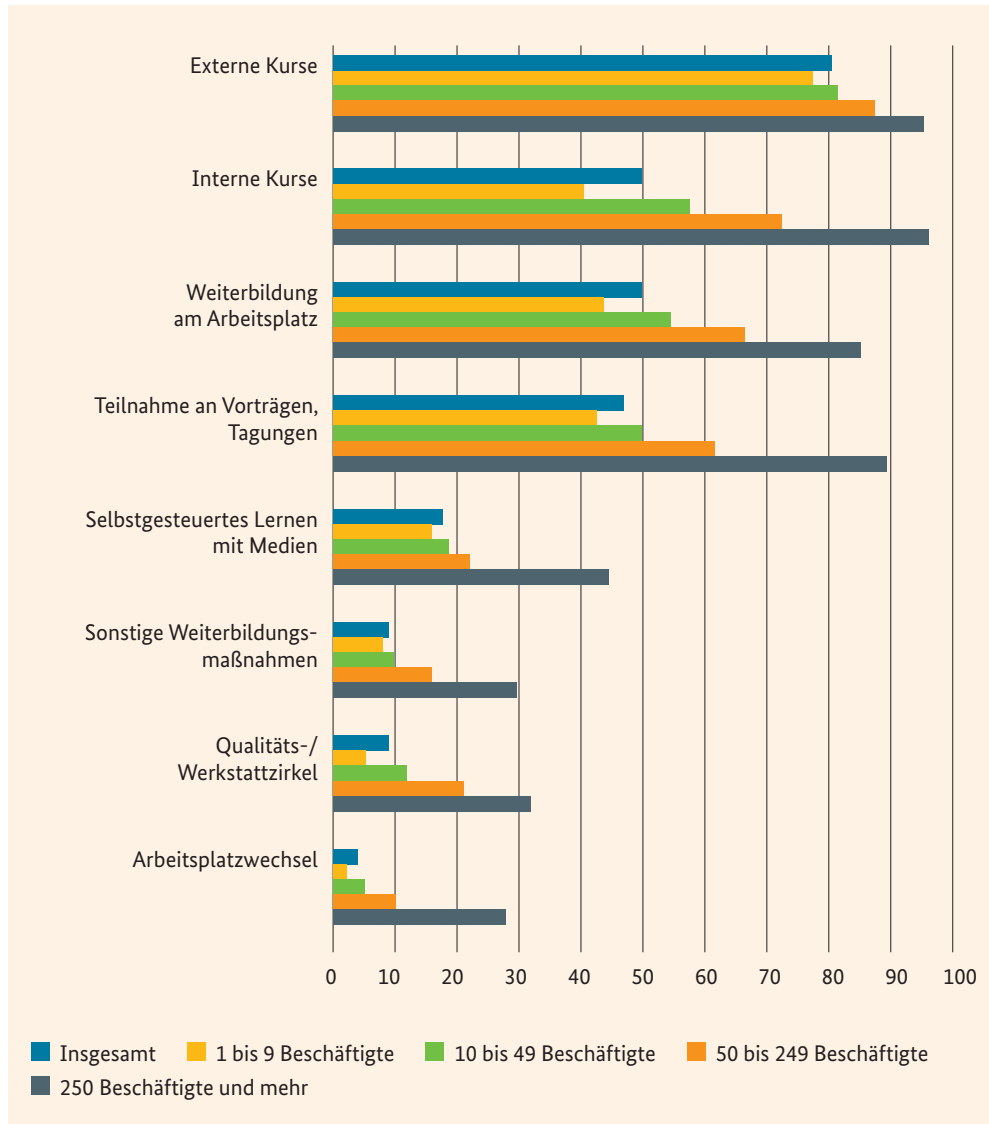
Die Statistiken zeigen: Je größer die Betriebe sind, umso stärker nutzen sie die gesamte Palette betrieblicher Weiterbildung – vom klassischen Seminar eines externen Bildungsanbieters bis hin zu informellen Lernformen wie dem kollegialen Wissens- und Erfahrungsaustausch oder der Teilnahme an Tagungen. Im Umkehrschluss folgt daraus: Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen können noch Potenziale für die berufliche Weiterbildung im Betrieb mobilisiert werden. Es steht nicht nur eine Palette von etwa 500.000 Angeboten der ca. 20.000 Bildungsanbieter zur Verfügung. Auch die Gestaltung lernförderlicher Arbeitsplätze und das Lernen im Prozess der Arbeit spielen für diese Zielgruppe eine wichtige Rolle. Immer mehr Best-Practice-Beispiele zu diesen Themen liefern den Unternehmen heute viele verschiedene übertragbare Modelle. Ein wichtiges Ziel ist dabei, das Fakten- und Erfahrungswissen im Unternehmen zu halten und kollegial zu nutzen. Maßnahmen wie Coachings, altersgemischte Teams, Lerntandems oder innerbetriebliches Mentoring fördern neben dem Transfer auch den Zusammenhalt und die Motivation der Beschäftigten.

Geeignete Bildungsangebote im Netz finden

Neben den informellen Lernformen sind Seminare und Schulungen für die Weiterbildungsarbeit unverzichtbar. Die große Vielfalt an unterschiedlichen Angeboten wird durch immer besser gepflegte Datenbanken im Internet dokumentiert, was die Recherche nach einem geeigneten Bildungsangebot zunehmend erleichtert. Zu den wichtigsten Plattformen zählen etwa:

- die Kursdatenbank der Arbeitsagentur: www.kursnet.arbeitsagentur.de
- die Suchmaschine des InfoWeb Weiterbildung: www.iwwb.de
- das Weiterbildungsportal des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK): www.wis.ihk.de
- der Internetauftritt des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH): www.zdh.de
- der Internetauftritt des Bundesverbands der Freien Berufe (BFB): www.freie-berufe.de
- das Bildungsportal des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV): www.bildungsserveragrار.de

Anteil von Betrieben mit Weiterbildungsangeboten 2010 nach Art der Weiterbildungsmaßnahme und Betriebsgröße (in %)



Quelle: IAB, Betriebspanel 2010, eigene Berechnungen
 (Abb. 3) Eigene Darstellung nach: Bildung in Deutschland 2012, Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf, hrsg. v. Autorengruppe Bildungsberichterstattung, Bielefeld 2012, S. 146

Diese Grafik zeigt, dass der prozentuale Anteil der Betriebe, die Weiterbildung anbieten, umso höher ist, je größer die Betriebe und Unternehmen sind – und dass dies für alle Angebotsformen gilt. Mit über 80 Prozent nutzt die große Mehrheit der Betriebe externe Kurse für die Weiterbildung ihrer Beschäftigten, gefolgt von internen Kursen, Weiterbildung am Arbeitsplatz und Teilnahme an Vorträgen und Tagungen (jeweils etwa 50 Prozent). Demgegenüber werden das selbstgesteuerte Lernen mithilfe von Medien (18 Prozent), Qualitäts- und Werkstattzirkeln (9 Prozent) sowie Arbeitsplatzwechsel (4 Prozent) deutlich seltener von Betrieben genutzt. Zu erkennen ist ferner, dass die Betriebsgröße nur einen relativ geringen Einfluss auf die Nutzung von externen Kursen hat, alle anderen Lernformen aber erheblich seltener von kleineren als von großen Betrieben genutzt werden. Insofern ist auch die Bandbreite von Angebotsformen umso schmaler, je kleiner die Betriebe sind.

Ziele* von weiterbildungsaktiven Betrieben 2010 nach Wichtigkeit (in %)



Quelle: BIBB, Qualifizierungspanel 2011, Berechnungen des BIBB, eigene Berechnungen
 (Abb. 4) Eigene Darstellung nach: Bildung in Deutschland 2012, Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf, hrsg. v. der Autorengruppe Bildungsberichterstattung, Bielefeld 2012, S. 147

Nach den Ergebnissen des BIBB-Qualifizierungspanels findet die große Mehrheit aller weiterbildungsaktiven Betriebe die Anpassung der fachlichen Kenntnisse an veränderte Arbeitsabläufe außerordentlich wichtig – es sind mehr als vier Fünftel. An zweiter Stelle folgt die Förderung des selbstständigen Arbeitens mit knapp drei Vierteln und an dritter Stelle die Verbesserung der kommunikativen Kompetenzen mit zwei Dritteln aller weiterbildungsaktiven Betriebe.

Während von über 60 Prozent die Weiterbildung für die Höherqualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als außerordentlich wichtig angesehen wird, schätzt überraschenderweise nur ein knappes Viertel der weiterbildungsaktiven Betriebe Weiterbildung als Instrument des innerbetrieblichen Aufstiegs als außerordentlich wichtig ein. Offenbar wird Weiterbildung weniger stark als Mittel einer systematischen Personalentwicklung eingesetzt, als dies ein Großteil der personalwirtschaftswissenschaftlichen Literatur nahelegt. Dass fast die Hälfte der Betriebe Gesundheitsförderung zu einem wichtigen Ziel ihrer Weiterbildung erklärt, mag ebenfalls überraschen.⁴

⁴ Vgl. Bildung in Deutschland 2012, Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf, hrsg. v. d. Autorengruppe Bildungsberichterstattung, Bielefeld 2012, S. 147.



Tendenzen betrieblicher Weiterbildung

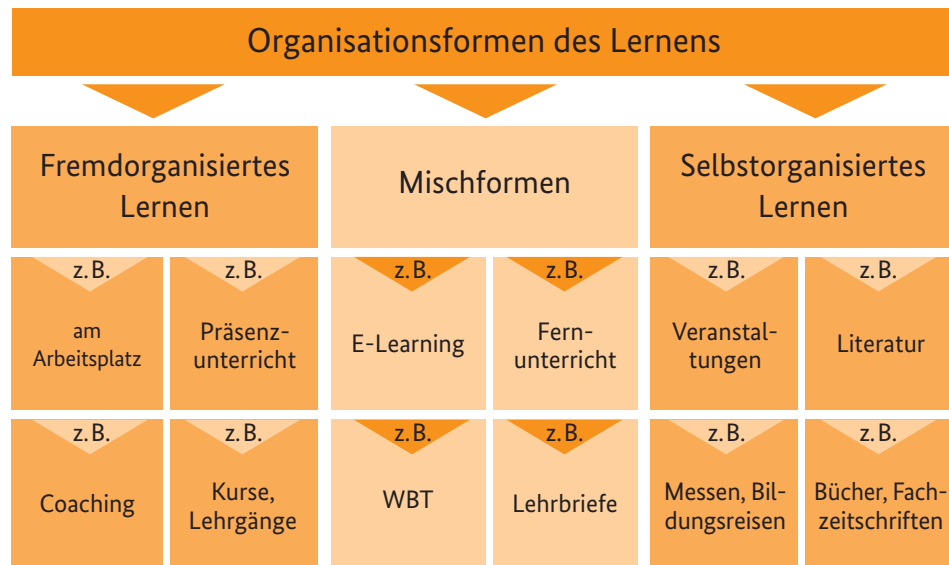
Ein wichtiger Entwicklungstrend der betrieblichen Weiterbildung besteht darin, dass Unternehmen und Betriebe zunehmend die Notwendigkeit erkennen, sich zu lernenden Organisationen zu entwickeln. Neben deutlichen Veränderungen in der Führungs- und Kooperationskultur hat dies auch zur Folge, dass sich die Formen des Lernens wandeln. Insbesondere erfährt die arbeitsbegleitende Weiterbildung eine stärkere Beachtung. Dadurch gewinnen selbstgesteuerte Lernformen und medial gestütztes Lernen – wie E-Learning, Blended Learning, Computer-based Training (CBT), Web-based Training (WBT) und ganz aktuell Mobile Learning – kontinuierlich an Stellenwert. Neben den Kurs- und Seminarstrukturen etabliert sich so immer stärker ein arbeitsintegriertes Lernen. Dieser Bedeutungszuwachs von informellem Lernen und dem Lernen im Arbeitszusammenhang macht eine klare Grenzziehung zwischen Lernen und Arbeiten immer schwieriger. Auch erhalten nonformal und informell erworbene Kompetenzen im Bereich der beruflichen Bildung immer höheren Stellenwert.⁵

Lösungen für die berufliche Weiterbildung im Betrieb: Angebots- und Lernformen

Für die Umsetzung beruflicher Weiterbildung im Betrieb wird angesichts der genannten Entwicklungstendenzen immer stärker die große Bandbreite unterschiedlicher Angebotsformen genutzt und verknüpft. Neben dem Qualifizierungsbedarf für Funktionen und Arbeitsplätze im Betrieb sind dabei auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren jeweiligen Bedürfnissen zu berücksichtigen. Weiterbildung muss zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern passen. Gute Ergebnisse sind nur dann zu erwarten, wenn die angebotene Lernform den vorhandenen Bedürfnissen entspricht. Dem einen liegt eher das Selbststudium mit einem Buch oder am Computer, die andere bevorzugt Lehrveranstaltungen und ein Dritter Training on the Job. Die wichtige Frage bei der Planung beruflicher Weiterbildung lautet daher: Welche Lernform ist für den konkreten Zweck und die konkrete Person geeignet?

⁵ Vgl. M. Baethge, K.-P. Buss, C. Lanfer, Konzeptionelle Grundlagen für einen nationalen Bildungsbericht, Berufliche Bildung und Weiterbildung/Lebenslanges Lernen, in: Bildungsreform, Band 7, hrsg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, Berlin 2003, S. 88 ff.

Vielfalt der Lernformen



(Abb. 5) Eigene Darstellung nach: test, Weiterbildung Kompakt (03/2005), Lernformen, Präsenzunterricht, E-Learning, Fernunterricht, Lernen am Arbeitsplatz, Selbstorganisiertes Lernen, hrsg. v. Stiftung Warentest, Berlin 2005, S. 2

Durch die neuen medialen Möglichkeiten – Internetforen, soziale Netzwerke, Mobile Learning und die Vielfalt digitaler Lernsysteme – können die Lernenden Lernort und Lernzeit immer freier wählen. Dadurch erweitern sich die Spielräume für Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erheblich. Blended-Learning-Arrangements verbinden die Vorteile klassischer Präsenzangebote mit computergestützten Lernformen. Daneben behält das selbstorganisierte Lernen durch die Lektüre von Fachbüchern oder Fachzeitschriften und den Besuch von Messen und Fachveranstaltungen seine Bedeutung. Ob mit dem Buch am eigenen Schreibtisch, im Kursraum oder per Web-based Training im Internet – für alle Branchen und Themen gibt es eine breite Vielfalt an Lösungen.

Betriebs- und Personalräte als Bildungspartner

Ein wichtiger Partner für die Geschäftsführung oder die Personalverantwortlichen im Unternehmen sind Betriebs- und Personalräte. Nicht zuletzt durch ihr kontinuierliches Engagement hat die Weiterbildung heute auch einen festen Platz in den Tarifverträgen vieler Branchen. Betriebs- und Personalräte haben einen direkten Zugang zu ihren Kolleginnen und Kollegen – als Vermittler, Berater und Coaches sind sie zugleich wichtige Multiplikatoren. Deshalb sollten sie bei der Planung und Organisation betrieblicher Weiterbildung von Anfang an beteiligt sein.

Die IG Metall nennt fünf Schwerpunkte für die Arbeit von Betriebs- und Personalräten in Sachen berufliche Weiterbildung⁶:

- Qualifizierungsbedarf ermitteln
- Weiterbildungsplan abstimmen
- Teilnehmerinnen und Teilnehmer festlegen
- Freistellung regeln
- Kostenübernahme klären

Stimmen aus der Praxis

Wilfried Pater, Betriebsratsvorsitzender des Telekom Trainingscenters⁷

Warum muss sich ein Betriebsrat mit dem Thema Weiterbildung auseinandersetzen? Ist es nicht Aufgabe der Betriebe?

Bildung als „Investition in die Zukunft“ muss erkannt werden, sowohl von den Arbeitgebern als auch von den Betriebsräten. Es herrscht eine kurzfristige Perspektive vor, der Zeithorizont beträgt in der Regel nicht mehr als ein Jahr. Bei der Deutschen Telekom AG gibt es seit 1998 einen Weiterbildungstarifvertrag.

Wie war es möglich, einen Qualifizierungstarifvertrag abzuschließen?

Dass der Qualifizierungstarifvertrag bei der Deutschen Telekom durchsetzbar war, lag an den damaligen Bedingungen. Im Rahmen der Verhandlungen zur Privatisierung und der Neugestaltung des Lohnsystems wurde der Tarifvertrag gewissermaßen eingesammelt. Es war daher kaum eine Mobilisierung der Belegschaft erforderlich. Bei der Telekom gab es für alle Tarifverträge, die leicht abzuschließen waren, eine breite Diskussion im Vorfeld, hinterher gab es kaum eine Diskussion.

Was ist erforderlich, damit Weiterbildung im Betrieb gelebt wird?

Weiterbildung muss begleitet werden. Die Mitarbeiter haben häufiger noch Schwierigkeiten, ihren eigenen Qualifizierungsbedarf festzustellen. Aber ebenso gibt es auch Abteilungen, die noch nicht in dem Maße, wie es wünschenswert wäre, ihren Qualifizierungsbedarf abschätzen können. (...) Erforderlich ist hier nach meiner Einschätzung, dass zum Beispiel Betriebsräte ein persönliches Bildungscoaching durchführen. Wichtig ist auch die Kommunikation. Bildung braucht gute Kommunikation zwischen allen Beteiligten.

⁶ Vgl. Arbeit sicher und fair, Themenheft Bildung und Qualifizierung, Fakten – Hintergründe – Beispiele, hrsg. v. Industriegewerkschaft Metall, Frankfurt/Main 2012, S. 7.

⁷ Bei den hier zitierten Fragen und Antworten handelt es sich um den Auszug aus einem Interview, das Wilfried Pater mit dem Denk-doch-mal.de Netzwerk Gesellschaftsethik e.V. geführt hat – die Originalquelle findet sich unter: www.denk-doch-mal.de/node/147 (Stand: 1.8.2012).

Kosten-Nutzen-Analyse betrieblicher Weiterbildung für Unternehmen

Weiterbildung ist eine Investition, die die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens verbessert, aber auch Kosten verursacht. Während die Kosten relativ eindeutig erfasst werden können, lässt sich der Nutzen einer Weiterbildungsmaßnahme für ein Unternehmen in der Regel nur auf Grundlage von Schätzungen bewerten. Dies gilt umso mehr, wenn Weiterbildung vorausschauend und strategisch für die Vorbereitung auf künftige Entwicklungen eingesetzt wird. Hinzu kommt das Problem, dass sich eingetretene erwünschte Effekte nie eindeutig auf eine bestimmte Weiterbildungsmaßnahme zurückführen lassen. Wenn die Wirkungen erst für die Zukunft angestrebt werden, ist dies noch weniger möglich. Umso wichtiger ist es, den vermuteten Nutzen der Weiterbildung möglichst genau zu betrachten.⁸

Das Institut der deutschen Wirtschaft hat für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie exemplarisch für Aufstiegsfortbildungen zur Meisterin bzw. zum Meister und zur Technikerin bzw. zum Techniker die absehbaren Kosten und den erwartbaren Nutzen gegenübergestellt:

Kosten-Nutzen-Analyse⁹

Nutzen/Chancen	Kosten/Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Förderung leistungsbereiter und -fähiger Beschäftigter, die erhöhtem Arbeitsaufwand gewachsen sind • Reduzierung von Kosten aufgrund von Fehlbesetzungen und/oder Stellenvakanzen • Einsparung von Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten durch Weiterbeschäftigung der Absolventinnen und Absolventen statt externer Rekrutierung • Stärkung der Innovationskraft durch neues technisches Wissen • Förderung der Motivation und des Engagements von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Aufzeigen der Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens • Personalbindung durch Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit • Steigende Arbeitgeberattraktivität nach innen und außen 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme der Weiterbildungskosten in Form von Semester- und Studiengebühren, Lernmaterial, Prüfungsgebühren • Ggf. Kosten für Neubesetzung der frei werdenden Stelle bei Arbeitsplatzwechsel nach der Weiterbildung • Ggf. Kosten für eine Vertretungskraft bei Freistellung während der Fortbildung und der Prüfungsvorbereitung • Risiko einer Demotivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn nach Abschluss des Studiums die erworbenen Kompetenzen nicht eingesetzt werden können • Risiko einer Verschlechterung des Arbeitsklimas, wenn Angestellte mit einem internen Aufstieg einer Kollegin oder eines Kollegen Probleme haben • Kosten einer Lohnfortzahlung während der Freistellung • Ggf. Kosten einer etwaigen Lohnerhöhung nach Abschluss der Weiterbildung • Risiko des Motivationsverlusts bei Bewerberinnen und Bewerbern, die bei der Besetzung nicht berücksichtigt werden können

⁸ Vgl. S. Löffelmann, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 24, Handlungshilfen für Bildungsberater, Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 27.

⁹ Vgl. Fachkräfte qualifizieren, Aufstiegsfortbildung durch berufsbegleitende Meister- und Technikerabschlüsse, hrsg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2012, S. 4.

Unterstützung auf dem Weg nach oben: Förderinstrumente von Bund und Ländern

Die finanziellen Kosten der Weiterbildung können durch die Nutzung von Förderinstrumenten verringert werden. Bund und Länder unterstützen mit einer Vielzahl von Förderprogrammen nicht nur Einzelpersonen, sondern insbesondere auch kleine und mittelständische Unternehmen darin, berufliche Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb umzusetzen. Die Förderprogramme werden im Arbeitsinstrument C 3.3 in dieser Info- und Toolbox ausführlich dargestellt.

Zu den wichtigsten Programmen des Bundes zur Förderung der beruflichen Weiterbildung zählen:

- das Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) – das sogenannte „Meister-BAföG“: finanzielle Förderung nicht nur für Meisterkurse
- das Weiterbildungsstipendium: Unterstützung für Fortbildungskurse begabter Berufseinsteiger
- das Aufstiegsstipendium: Förderung von Studieninteressierten mit exzellenter beruflicher Begabung
- die Bildungsprämie: Zuschuss zur Weiterbildung für Geringverdiener

Stimmen aus der Praxis

Moritz Reiser, Rollladen- und Sonnenschutztechnikermeister

Für welchen beruflichen Weg haben Sie sich entschieden?

Ich habe mich direkt nach dem Gymnasium für eine Ausbildung bei der Firma Jalousien Huber GmbH in Wasserburg am Inn zum Rollladen- und Sonnenschutzmechatroniker entschieden. Die Ausbildung dauerte drei Jahre. Die Ausbildung heißt „Mechatroniker“, weil wir auch die Inhalte der Elektrofachkraft vermittelt bekommen haben. Im Juli 2010 habe ich meine Ausbildung abgeschlossen. Im Oktober 2010 habe ich in Wiesbaden mit dem Meisterkurs zu den Teilen eins und zwei, also theorie- und praxisfachbezogen, begonnen und sie erfolgreich absolviert. Den Vorbereitungskurs für die Teile drei und vier in Betriebsführung und Ausbildereignung habe ich von März 2011 bis Mai 2011 in Ingolstadt besucht und auch bestanden. Seit Mai 2011 bin ich wieder bei meinem Ausbildungsbetrieb als Meister angestellt. Seit September 2012 haben wir in der Firma einen neuen Lehrling zum Rollladen- und Sonnenschutzmechatroniker eingestellt, den ich zusammen mit meinem Chef ausbilde. Und seit Oktober 2012 absolviere ich jetzt die Weiterbildung zum Betriebswirt in Teilzeit für ein Jahr. Danach habe ich noch vor, die Zusatzausbildung zum Energieberater zu machen.

**Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?**

Das Abitur am Gymnasium habe ich wohl unterschätzt und aufgrund mangelnder Motivation nicht bestanden. Unter anderem aus diesem Grund hatte ich das Bedürfnis, in meiner Ausbildung besonders gut zu sein, was ich auch geschafft habe. Ich war mit einem Jahresnotendurchschnitt von 1,0 im Abschlussjahr der Beste im Jahrgang, hatte das beste Berichtsheft und habe noch verschiedene andere Auszeichnungen erhalten. Dank meiner guten Noten habe ich dann ein Stipendium zur Begabtenförderung von der Handwerkskammer erhalten. Und mit meinem Meisterbrief habe ich jetzt sogar eine allgemeine Hochschulzugangsberechtigung und könnte nun doch noch studieren. Ich habe durch meinen beruflichen Werdegang die Erfahrung gemacht, dass man – wenn man wirklich will – so einiges erreichen kann. Wenn man die Möglichkeit hat, sich weiterzubilden, sollte man diese nutzen. Nur so kann man sich beruflich von der Masse abheben.

Haben Sie eine finanzielle Unterstützung erhalten?

Während der Ausbildung wurde ich zusätzlich zur Ausbildungsvergütung (dem Gehalt) von meinen Eltern unterstützt. Beim Meister habe ich das „Meister-BAföG“ und außerdem das Stipendium zur Begabtenförderung der Handwerkskammer in Anspruch genommen, auf das ich mich bei der Handwerkskammer München beworben hatte. Die Fortbildung zum Betriebswirt wird zum großen Teil noch über das Stipendium bezahlt.

Welchen Stellenwert hat berufliche Bildung für Sie?

Berufliche Bildung ist die Grundlage dafür, dass man für seine Arbeit auch entsprechend entlohnt wird. Es gibt noch immer viele Arbeitnehmer ohne Ausbildung oder Ähnliches, die für einen „Hungerlohn“ 40 Stunden oder mehr pro Woche arbeiten. Man muss natürlich in Kauf nehmen, dass man – um sich zu bilden bzw. weiterzubilden – Zeit und somit auch Geld investieren muss. Das ist und war es mir aber auch wert. Nur so kann man sich von der Masse abheben. Ausbildung und Fortbildungen sind etwas, auf dem sich immer aufbauen lässt. Das kann einem niemand nehmen.

Auch die Länder haben vielfältige Förderprogramme aufgelegt, von denen Unternehmen wie Beschäftigte profitieren. So fördert beispielsweise das Land Baden-Württemberg „Qualifizierungsberatung und Personalentwicklung“, Brandenburg unterstützt den Mittelstand mit dem Förderprogramm „Kompetenzentwicklung durch Qualifizierung in KMU“, mit dem „Bildungsscheck“ gewährt Nordrhein-Westfalen gezielt den Beschäftigten in KMU Zuschüsse zur beruflichen Fort- und Weiterbildung.

Quellen-Tipp

Eine Übersicht über einschlägige Förderprogramme liefert:

www.foerderdatenbank.de

Weitere Informationen gibt es unter:

www.praktisch-unschlagbar.de/weiterbildung





B Rahmenbedingungen, Bedarfsanalyse und Umsetzungsmöglichkeiten betrieblicher Weiterbildung

Die nachfolgend enthaltenen Hintergrundinformationen liefern zu zentralen Aspekten der beruflichen Weiterbildung im Betrieb komprimiertes Praxiswissen. Zuerst werden dabei Rahmenbedingungen für die Einbettung beruflicher Weiterbildung im Betrieb betrachtet.

Das zweite Kapitel enthält praxisbezogene Hinweise zur innerbetrieblichen Qualifizierungsbedarfsanalyse.

Im dritten Kapitel werden flexible Möglichkeiten zur Umsetzung der betrieblichen Weiterbildung vorgestellt, die gerade auch für kleine und mittlere Unternehmen attraktiv sind.



Die Themen auf einen Blick

Nr.	Aspekt	Thema	Inhalt	Hauptzielgruppe
1.1	Rahmenbedingung	Führungskräftenachwuchs entwickeln	Aufstiegsfortbildungen mit anerkannten Abschlüssen	Personalverantwortliche
1.2	Rahmenbedingung	Familie und Beruf vereinbaren	Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation	Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte
1.3	Rahmenbedingung	Arbeits- und Lernzeitgestaltung	Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeitmodelle	Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte
1.4	Rahmenbedingung	Betriebs- oder Personalräte und berufliche Weiterbildung	Rechtliche Grundlagen der Weiterbildungsarbeit im Betrieb	Betriebs- und Personalräte, Personalverantwortliche
2.1	Bedarfsanalyse	Analyse der innerbetrieblichen Anforderungs- und Kompetenzprofile	Fünf Phasen zur Profilerstellung	Personalverantwortliche
2.2	Bedarfsanalyse	Fremdbilder und Selbsteinschätzungen	Interne und externe Perspektiven für die Qualifizierungsbedarfsanalyse nutzen	Personalverantwortliche
2.3	Bedarfsanalyse	Kolleginnen und Kollegen beraten	Arbeitnehmerorientiertes Bildungscoaching	Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte
3.1	Umsetzung	Die richtige Seminarwahl	Vor- und Nachteile der verschiedenen Formen	Personalverantwortliche
3.2	Umsetzung	Betriebsinterner Wissens- und Erfahrungstransfer	Ziele und Einsatzmöglichkeiten der verschiedenen Methoden	Personalverantwortliche
3.3	Umsetzung	Altersgemischte Teams	Potenzial der Methode für die Personalentwicklung	Personalverantwortliche
3.4	Umsetzung	Multiplikatoren für berufliche Weiterbildung im Betrieb	Voraussetzungen und Vorteile	Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte
3.5	Umsetzung	E-Learning – elektronisches Lernen heute	Überblick über Formen und Funktionen sowie die Anforderungen an die Lernenden	Personalverantwortliche



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Berufliche Bildung
Praktisch unschlagbar.**





1 Rahmenbedingungen der beruflichen Weiterbildung im Betrieb

Bei der Planung, Organisation und Umsetzung betrieblicher Weiterbildung sind eine Vielzahl von Aspekten zu berücksichtigen. In diesem Kapitel werden Hintergrundinformationen zu grundsätzlichen Fragestellungen und betrieblichen Rahmenbedingungen für die Einbettung der beruflichen Weiterbildung in den Betrieb vorgestellt.

Einleitend wird in Kapitel 1.1 das Potenzial der geregelten Aufstiegsfortbildung für die Personalentwicklung aufgezeigt.

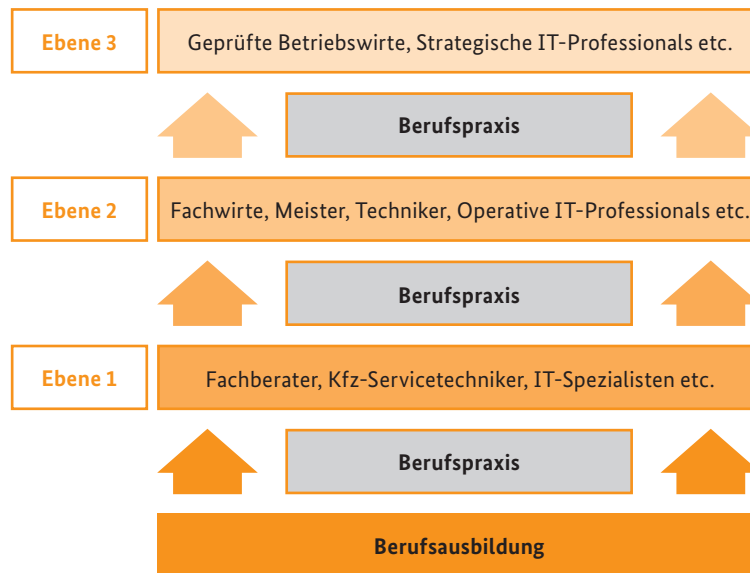
Eine häufige Hürde sind allerdings gerade in kleinen und mittleren Unternehmen Zeitprobleme. Oft ist es schwierig, Zeit für Weiterbildungsaktivitäten zu erübrigen. Kapitel 1.2 greift deshalb den zunehmenden Stellenwert lebensphasenorientierter Arbeitsorganisation auf und Kapitel 1.3 präsentiert Modelle für eine flexible Arbeitszeitgestaltung, die auch Spielräume für Weiterbildungsaktivitäten schafft.

Schließlich wird in Kapitel 1.4 die Rolle der Betriebs- und Personalräte als wichtige Partner der Geschäftsführung bzw. der Personalverantwortlichen in den Unternehmen für die Organisation der betrieblichen Weiterbildung beleuchtet und werden die rechtlichen Grundlagen für die Zusammenarbeit genannt.

1.1 Führungskräfte Nachwuchs entwickeln: Aufstiegsfortbildungen mit anerkannten Abschlüssen

Fortbildung im Beruf, die für neue Verantwortungsbereiche und Führungsaufgaben qualifiziert und anerkannte Abschlüsse bietet – mit Aufstiegsfortbildungen eröffnen sich für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber wie für Beschäftigte gleichermaßen neue Perspektiven: Die Arbeitgeberseite sorgt durch die Förderung von Aufstiegsfortbildungen für eine nachhaltige Personalplanung und entwickelt die Fach- und Führungskräfte von morgen. Die Beschäftigten erreichen einen höheren Abschluss – etwa als Fachwirtin, Fachkaufmann, Bilanzbuchhalterin, Techniker, Meisterin, Betriebswirt oder Restauratorin. Sechs von zehn Absolventinnen und Absolventen verbessern sich dabei beruflich und finanziell – drei bis fünf Jahre nach der Prüfung erlangen mehr als 70 Prozent eine bessere Position oder erhalten größere Verantwortungsbereiche.¹⁰

Die drei Ebenen der Aufstiegsfortbildung



(Abb. 6) Eigene Darstellung nach: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2011, hrsg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn 2011, S. 363

¹⁰ Vgl. J. Kuper, K. Diekmann, Mit Weiterbildung voran, 7. Umfrage unter Absolventen der IHK-Weiterbildungsprüfungen, hrsg. v. Deutschen Industrie- und Handelskammertag, Berlin 2011, S. 2.

Quellen-Tipp

Die folgenden Informationen zeigen die Chancen und Möglichkeiten im Überblick. Sie stammen aus einer gemeinsamen Erklärung¹¹ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft sowie aus einer Veröffentlichung¹² des „Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung“ – einer Internetplattform des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) zur gezielten Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen.

Unter www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de finden sich viele weitere praxisbezogene Informationen rund um die Qualifizierung von Fachkräften.

Aufstiegsfortbildung mit System

In ihrer gemeinsamen Erklärung zur beruflichen Aufstiegsfortbildung stellen das Bundesbildungsministerium und die Sozialpartner fest, dass die berufliche Aufstiegsfortbildung hohe Akzeptanz findet. Jährlich nehmen aktuell über 100.000 Personen an Fortbildungsprüfungen teil. Davon profitieren sowohl die Unternehmen, die damit hochqualifizierten Fachkräftenachwuchs sichern, wie auch die Fortbildungsabsolventinnen und -absolventen selbst, die mehrheitlich im Betrieb aufsteigen.

Das deutsche Berufsbildungssystem bietet einen im internationalen Vergleich besonderen Fortbildungsweg: In der dualen Berufsausbildung werden umfassende berufliche Handlungskompetenzen vermittelt, die zu einer eigenständigen und eigenverantwortlichen Berufsausübung befähigen. Darauf baut die berufliche Aufstiegsfortbildung gezielt auf und qualifiziert praxisbezogen und auf hohem theoretischem Niveau für höhere Fach- und mittlere Führungsaufgaben. Die entsprechenden Fortbildungsordnungen des Bundes werden gemeinsam von Sachverständigen der Sozialpartner und Wirtschaftsorganisationen erarbeitet. Damit ist gewährleistet, dass die Inhalte dem aktuellen und absehbaren Qualifikationsbedarf des jeweiligen Bereichs entsprechen und Betrieben sowie Absolventen breite Einsatzmöglichkeiten eröffnen.

Wie Abb. 8 zeigt, besteht das System der geregelten beruflichen Aufstiegsfortbildung aus drei Ebenen. In Industrie und Handel liegen unmittelbar über der Ebene der Ausbildung Fortbildungen wie die zum IT-Spezialisten, zum Fachberater, zum Fremdsprachenkorrespondenten und andere. Prägend ist dann die nächste Ebene der Fachwirte, Fachkaufleute, Industrie- bzw. Fachmeister oder der operativen IT-Professionals. Diese Fortbildungen qualifizieren für gehobene Fach- und Führungsaufgaben. Auf der dritten Ebene liegen die Fortbildungen wie „Geprüfter Betriebswirt nach dem Berufsbildungsgesetz“, „Geprüfter Technischer Betriebswirt“, „Geprüfter Berufspädagoge“ und die der strategischen IT-Professionals. Damit bietet das Fortbildungssystem auf verschiedenen Qualifikationsstufen und in den unterschiedlichsten Bereichen bedarfsgerechte Angebote.

11 Vgl. Fortbildung schafft Chancen, Gemeinsame Erklärung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks und des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur beruflichen Aufstiegsfortbildung, Berlin 2012, unter: www.bmbf.de/pubRD/gemeinsame_erklaerung_praktisch_unschlagbar.pdf (Stand: 20. 1. 2013).

12 Vgl. C. Michalski, C. Achtenhagen, Fachkräfte qualifizieren, Aufstiegsfortbildung durch berufsbegleitende Meister- und Technikerabschlüsse, hrsg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2012, S. 2–3, unter: www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Instrumente/bmwi_bro_meister_und_techniker_web_bf.pdf (Stand: 20. 1. 2013).

Ähnlich findet sich das systematische und dreistufige System der geregelten Fortbildung auch im Handwerk, wo die unterschiedlichen Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten über das Berufslaufbahnkonzept des Handwerks strukturiert werden. Den Gesellen stehen auf der ersten Ebene Fortbildungen wie etwa zum Kraftfahrzeug-Servicetechniker, zum Technischen Fachwirt HWK, zum Kaufmännischen Fachwirt HWK oder zum Ausbilder offen, die ein deutliches Mehr an Fachkompetenz beinhalten. Die zweite Ebene der Handwerksmeister bildet das Zentrum dieses Systems. Der Weg dorthin bereitet auf selbstständiges Unternehmertum vor, sichert Expertise auf einem meisterlichen Niveau und vermittelt pädagogische Kompetenz zur Ausbildung des eigenen Fachkräftenachwuchses. Auf der dritten Stufe stehen zum Beispiel die Fortbildung „Geprüfter Betriebswirt nach der Handwerksordnung“, die unter anderem für die strategische Unternehmensführung qualifiziert, die Fortbildungen zum Restaurator, zum Gestalter im Handwerk oder auch der „Geprüfte Berufspädagoge“.

Zu den Qualitätsmerkmalen der geregelten Aufstiegsfortbildung gehört, dass die Absolventen typischerweise praxiserfahren sind und durch eine entsprechende Erstausbildung und mehrjährige Berufserfahrung über die Kompetenzen verfügen, die in der betrieblichen Realität benötigt werden. Aber auch Quereinsteigenden mit entsprechender Berufserfahrung steht dieses System offen.

Die staatlich geregelte Aufstiegsfortbildung bildet mit diesem eigenständigen Profil eine im Niveau gleichwertige Alternative zu einem Hochschulstudium, die in der Wirtschaft höchste Anerkennung findet. Die Gleichwertigkeit wurde deshalb auch im Deutschen Qualifikationsrahmen festgeschrieben.

Der Zahl von über 100.000 Fortbildungsprüfungen im Jahr stehen rund 530.000 junge Menschen gegenüber, die pro Jahr eine Berufsausbildung abschließen. Hier bestehen also noch Spielräume – sowohl für die Betriebe zur Deckung ihres Fach- und Führungskräftebedarfs wie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur besseren Wahrnehmung beruflicher Chancen.

Quellen-Tipp

Bezogen auf die besonders weit verbreiteten Aufstiegsfortbildungen zur Meisterin oder zum Meister sowie zur Technikerin oder zum Techniker stellt das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie eine Arbeitshilfe zur Verfügung, die neben allgemeinen Informationen eine ganze Reihe von Checklisten, Tabellen und Rechenbeispielen bereithält. Die nachfolgenden Auszüge stammen aus dieser Handreichung.¹³

¹³ Vgl. C. Michalski, C. Achtenhagen, Fachkräfte qualifizieren, Aufstiegsfortbildung durch berufsbegleitende Meister- und Technikerabschlüsse, hrsg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2012, S. 2–3, unter: www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Instrumente/bmwi_bro_meister_und_techniker_web_bf.pdf (Stand: 21.1.2013).

Fach- und Führungskräfte entwickeln und binden

Über eine Förderung von Aufstiegsfortbildungen unterstützen Sie als Unternehmen die Weiterentwicklung Ihres Personals zu hochqualifizierten Fach- und Führungskräften und machen sich damit vom zunehmend angespannten Arbeitsmarkt unabhängiger. Für karrierebewusste Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellt eine Aufstiegsfortbildung mit Meister- oder Technikerabschluss zudem einen Anreiz dar, der eine Bindung an Ihr Unternehmen nachhaltig erhöhen kann.

Im Rahmen einer solchen Fortbildung werden die Fachkräfte insbesondere ihr Spezialwissen vertiefen. Neben der Zielsetzung von Unternehmen, die Produktivität zu steigern, qualifizieren sich ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zudem für die Übernahme von komplexeren Tätigkeiten. Mit dem jeweiligen Abschluss können Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl für eine Fach- als auch für eine Führungslaufbahn einsetzen. Die Aufstiegsfortbildungen unterscheiden sich in ihrer inhaltlichen Ausrichtung, ihren Zugangsvoraussetzungen, ihrer Dauer und ihrer Abschlussprüfung. Eine Förderung seitens Ihres Unternehmens kann sowohl durch finanzielle Unterstützung als auch durch Freistellung innerhalb der Arbeitszeit erfolgen.

Ziele einer betrieblichen Förderung von berufsbegleitenden Meister- und Technikerabschlüssen aus Unternehmenssicht

- **Höherqualifizierung:** Die Weiterbildung zu Meistern oder Technikern soll Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf neue fachliche Tätigkeiten und Führungsaufgaben innerhalb Ihres Unternehmens vorbereiten. Ihre Beschäftigten erweitern in solchen Aufstiegsfortbildungen ihr technisches, betriebswirtschaftliches bzw. sonstiges Fachwissen. Zudem werden neben organisatorischem und personellem Wissen Führungskompetenzen vermittelt.
- **Fachkräftesicherung und Steigerung der Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt:** Hochqualifizierte Fachkräfte sind in immer mehr Regionen Deutschlands und vor allem für fachliche Spezialbereiche kaum noch über den Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Die demografische Entwicklung wird diese Situation weiter verschärfen. Durch die Förderung von Aufstiegsfortbildungen verschaffen Sie sich eine höhere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt, indem Sie die benötigten qualifizierten Fachkräfte aus Ihrem eigenen Mitarbeiterstamm gewinnen.
- **Arbeitsleistung, Geschäftserfolg:** Je besser Ihre Beschäftigten qualifiziert sind, desto leistungsfähiger und zielgerichteter können sie auch in Ihrem Unternehmen agieren. Dies erhöht nicht nur die Produktivität, sondern auch die Innovationskraft Ihres Unternehmens.
- **Bindung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Mit der Förderung Ihrer Beschäftigten über Maßnahmen der Aufstiegsfortbildung signalisieren Sie ihnen, dass Sie als Arbeitgeber bereit sind, in ihre berufliche Weiterentwicklung zu investieren. Dies drückt Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber Vertrauen und Wertschätzung aus. Die Weiterbildung über eine Aufstiegsfortbildung signalisiert außerdem, dass in Ihrem Unternehmen auch für beruflich – und nicht nur akademisch – qualifiziertes Personal Karrieremöglichkeiten bestehen.



- **Motivation und Lernbereitschaft:** Der Einstieg in eine Aufstiegsfortbildung stellt für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichzeitig einen wichtigen Baustein im Prozess des lebenslangen Lernens dar. Lernen, auch nach der Ausbildung, wird damit zum elementaren Bestandteil ihrer Arbeitswelt. Die sich hierdurch entwickelnden beruflichen Perspektiven können Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und ihre Lernbereitschaft steigern. Zudem können weitere Fachkräfte Ihres Personalbestands von der Fortbildung profitieren – insbesondere wenn ein systematischer interner Wissenstransfer praktiziert wird (Multiplikatoreffekt).
- **Verringerung der Fehlbesetzungsquote:** Da Sie bei der Förderung von Aufstiegsfortbildungen auf bewährte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen, sinkt im Vergleich zu unbekanntem Nachwuchskräften das Risiko der späteren Stellenfehlbesetzung.
- **Ausbildereignung:** Durch einen Meisterabschluss erlangt Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihr Mitarbeiter automatisch die Ausbildungsbefugnis; diese Ausbildungsbefugnis ist zwar nicht Bestandteil der Techniker Ausbildung, wird aber in der Regel als Zusatzqualifikation angeboten.

Was sollten Sie sicherstellen?

Wollen Sie Ihren Angestellten anbieten, berufsbegleitend einen Meister- oder Technikerabschluss zu erwerben, ist es ratsam, **im Vorfeld zu prüfen**, inwiefern die **nachstehenden Bedingungen** erfüllt werden.

Um an einer Meister- oder Techniker Ausbildung teilnehmen zu können, müssen Ihre Beschäftigten bestimmte **Voraussetzungen** mitbringen, die sich insbesondere auf die vorangegangene Berufsausbildung sowie die Dauer der Berufserfahrung beziehen.

Außerdem sollten für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter **Entwicklungsperspektiven** erkennbar sein. Damit das neue Wissen und Können produktiv eingesetzt und für Ihr Unternehmen nutzbar gemacht werden kann, sollte daher ein adäquates Betätigungsfeld im Anschluss an die Fortbildung angeboten werden. Sowohl ein anspruchsvolleres Aufgabenfeld als auch eine größere Personalverantwortung kommen hierfür infrage.

Um das erfolgreiche Absolvieren einer entsprechenden Ausbildung zu unterstützen, sollten Sie gewährleisten können, dass die jeweiligen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter (zumindest teilweise) während der Fortbildung **freigestellt** werden.

Darüber hinaus sollten Sie im Vorfeld einvernehmlich regeln, inwiefern Sie sich als Unternehmen finanziell an der geplanten Fortbildung beteiligen würden.

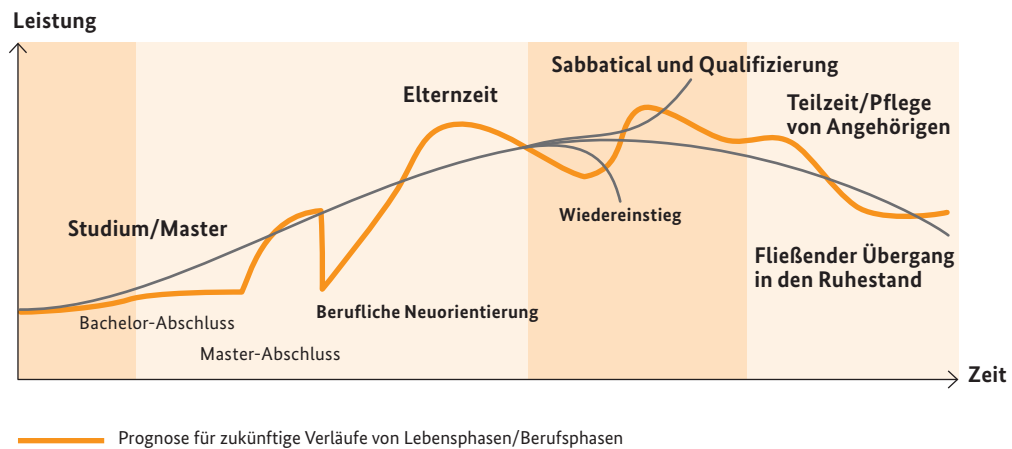
Ansprechpartner für Fragen zu Aufstiegsfortbildungen finden Sie bei der für Sie zuständigen regionalen Kammer oder bei der sonst für die Prüfung zuständigen Stelle, etwa öffentlichen oder privaten Fachschulen. Die Adressen können Sie beispielsweise über die Onlinedatenbank KURSNET, ein Portal für berufliche Aus- und Weiterbildung von der Bundesagentur für Arbeit, oder bei den Ämtern für Ausbildungsförderung der Kreisverwaltung und der kreisfreien Städte recherchieren.

1.2 Familie und Beruf vereinbaren: lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation, Anschluss halten mit Weiterbildung

Alleinerziehend, Patchwork- oder klassische Familie oder alleinstehender Arbeitnehmer, der seine kranke Mutter pflegt – die Lebensentwürfe in Deutschland sind vielfältiger geworden. Die Zahl von Haushalten, die Erwerbsarbeit, Betreuungs- und Pflegezeit unter einen Hut bringen müssen, wächst stetig. Insbesondere für Zweiverdienerhaushalte oder Alleinerziehende ist es oft kaum möglich, zusätzlich Weiterbildung in den Alltag zu integrieren.

Fest steht: Verschiedene Lebensentwürfe und neue Lebensphasen stellen unterschiedliche Herausforderungen an das Zeitmanagement. Damit verändert sich auch die Zeit, die für Erwerbsarbeit und Weiterbildung eingesetzt werden kann. Genau das hat eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitorganisation im Blick. Die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Weiterbildung wird aber auch für die Einschätzung der Attraktivität eines Arbeitgebers immer wichtiger. Die Unternehmen stehen auf dem Arbeitsmarkt miteinander in Konkurrenz und sind deshalb immer stärker bereit, diesem Bedürfnis der Beschäftigten zu entsprechen.¹⁴

Veränderte Lebensläufe ermöglichen



(Abb. 7) Eigene Darstellung nach: Familienbewusste Arbeitszeiten, Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis, hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2012, S. 22

¹⁴ Vgl. Familienbewusste Arbeitszeiten, Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis, hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2012, S. 22.

Quellen-Tipp

Die folgenden Informationen stammen aus zwei Veröffentlichungen¹⁵ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), die durch das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“, eine gemeinsame Initiative des BMFSFJ und der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft, zur Verfügung gestellt werden. Das Internetportal des Programms www.erfolgsfaktor-familie.de hält viele weitere nützliche Informationen zur Umsetzung einer familienfreundlichen Arbeitskultur in den Betrieben bereit. Für eine gebündelte Darstellung der Publikationen siehe auch: www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=570.

Herausforderungen¹⁶

Im Laufe des Erwerbslebens verändert sich der Zeitbedarf eines Menschen immer wieder. Berufseinsteigerinnen und -einsteiger haben andere Bedürfnisse als Eltern von Babys oder von Schulkindern und diese wiederum andere Bedürfnisse als Beschäftigte, die Angehörige pflegen. Längst sind Erwerbsbiografien nicht mehr linear, sondern verlaufen in verschiedenen Phasen, mit Unterbrechungen und Brüchen aufgrund von Familienzeiten, beruflicher Umorientierung und Qualifikation. In allen Berufen wird die kontinuierliche Weiterbildung immer wichtiger. Diese setzt jedoch voraus, dass es Zeit dafür gibt.

Gleichzeitig ist absehbar, dass sich angesichts des demografischen Wandels und des damit verbundenen steigenden Fachkräftebedarfs das Erwerbsleben verlängert. Deshalb sollte es mehr Maßnahmen geben, die ältere Beschäftigte dabei unterstützen, lange gesund zu bleiben und einen gleitenden Ausstieg aus dem Beruf zu gestalten. Eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitorganisation hat diese Aspekte im Blick. Sie gewährleistet, dass die Arbeitszeit passend zum sich ändernden Zeitbedarf gestaltet werden kann und dass es Zeiträume für familienbedingte Auszeiten, für Weiterbildung und Erholung gibt. Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation ist ein roter Faden für alle Personalentwicklungsstrategien.

¹⁵ Vgl. Familienbewusste Arbeitszeiten, Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis, hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2012, S. 22–24, unter: www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=570 (Stand: 21. 1. 2013), Leitsätze zur flexiblen und familienbewussten Arbeitszeitgestaltung, hrsg. v. Deutschen Industrie- und Handelskammertag und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2012, unter: www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/120601_Leits%C3%A4tze%20zur%20Arbeitszeitgestaltung.pdf (Stand: 20. 1. 2013).

¹⁶ Vgl. Familienbewusste Arbeitszeiten, Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis, hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2012, S. 22–24, unter: www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=570 (Stand: 21. 1. 2013).



In Zusammenhang mit lebensphasenorientierter Arbeitsorganisation geht es für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber darum, bei der Personalentwicklung Lebens- und Karrierephasen zu betrachten anstatt starrer Alterskohorten. Allerdings fehlen in Unternehmen meist gelebte Vorbilder, die zeigen, wie eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitorganisation verwirklicht werden kann. Bestehende Einzelbausteine zu den Themen Familie, Gesundheit und Qualifikation müssen vernetzt werden. Die Unternehmenskultur sollte so gestaltet werden, dass auf eine Bandbreite von Bedürfnissen reagiert und den Herausforderungen begegnet werden kann:

- Karrieren orientieren sich häufig an linearen Erwerbsverläufen: Erwerbsunterbrechungen bergen die Gefahr eines Karriereknicks.
- Immer mehr Menschen – insbesondere ältere Beschäftigte – stehen vor der Herausforderung, pflegebedürftige Angehörige zu versorgen.
- Ältere Belegschaften sind oftmals selbst gesundheitlich besonders belastet.
- Insbesondere bei gering qualifizierten Beschäftigten scheitern Phasen der Weiterbildung oder der Unterstützung der Familie oft an finanziellen Voraussetzungen.
- Beschäftigte und Unternehmen haben vielfach unterschiedliche Vorstellungen von Flexibilität. Dies müssen lebensphasenorientierte Angebote ausbalancieren.
- Arbeitszeitkonten kommen nicht zwangsläufig allen zugute – die Modelle bedürfen der Erläuterung und müssen so ausgestaltet sein, dass unterschiedliche Zielgruppen davon profitieren.

Lösungsansätze

Lebensphasenorientierte Personalpolitik macht Angebote über den gesamten Lebensverlauf der Beschäftigten. In vielen Unternehmen spielen dabei Arbeitszeitkonten eine wichtige Rolle. Vor allem für einen gleitenden Eintritt in den Ruhestand, aber auch für familienbedingte Auszeiten oder eine temporäre Reduzierung der Arbeitszeit können sie genutzt werden. Lebensarbeitszeitkonten werden zukünftig eine wichtigere Rolle einnehmen, sie bedürfen aber auch der Begleitung und Erklärung. Flexible Arbeitszeitmodelle stehen somit auch bei der Lebensphasenorientierung im Mittelpunkt. Über bestehende Modelle hinaus können Ideen entwickelt und gute Ansätze aufgegriffen werden. Unternehmen sollten dabei Experimente und Pilotphasen wagen:

- **Fokusgruppen** in der Belegschaft bilden, zum Beispiel zum Thema Pflege von Angehörigen, um einen Einblick in den Bedarf zu bekommen
- **Wertkonten für Familienzeiten** – kombiniert mit Darlehen –, um Bedarfs- und Notlagen abzufedern
- **Jahresarbeitszeitkonten** für flexible Gestaltung der beruflichen und privaten Aufgaben
- **Flexible Teilzeitmodelle** anbieten, um Zeitdruck zu vermeiden: zum Beispiel die temporäre Reduzierung der Arbeitszeit ohne Begründungspflicht
- **Lebenslange Weiterbildung:** insbesondere Angebote für ältere und gering qualifizierte Beschäftigte machen
- **Gesundheitsmanagement und altersgerechte Unterstützung** am Arbeitsplatz.
- **Lebensphasenorientierte Serviceangebote**, zum Beispiel Beratungen oder Schulungen
- **Generationenübergreifende Teams**, um verschiedene Bedarfslagen abzubilden und auszubalancieren

Keines der Modelle kann als ein Patentrezept gelten – wichtig ist vielmehr ein gemeinsames Verständnis von einer flexiblen und familienorientierten Arbeitszeitgestaltung im Interesse beider Seiten, wie es sich zum Beispiel in folgenden Leitsätzen ausdrückt.

Leitsätze zur flexiblen und familienbewussten Arbeitszeitgestaltung¹⁷

Die Leitsätze zur flexiblen und familienbewussten Arbeitszeitgestaltung sind im Rahmen der Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“, die 2010 vom Bundesfamilienministerium und vom DIHK ins Leben gerufen wurde, entstanden. Politik und Wirtschaft haben sich mit der Unterzeichnung der „Charta für familienbewusste Arbeitszeiten“ zu einem gemeinsamen Engagement verpflichtet. In vielen Dialogkreisen und regionalen Veranstaltungen wurde immer wieder diskutiert, wie Unternehmen ihre Beschäftigten durch Arbeitszeitgestaltung für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen können. Die Leitsätze sollen als Orientierung und Bausteine für Unternehmen dienen, die an einer Arbeitswelt der Zukunft und einer familienbewussten Unternehmenskultur arbeiten.

1. Flexible Arbeitszeitmodelle sind ein Gleichgewicht zwischen betrieblichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen – wir suchen mit unseren Beschäftigten gemeinsam **passgenaue Lösungen** zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Familienfreundlichkeit.
2. Produktivität ist mehr als Präsenz – wir arbeiten an einer Kultur, die **Ergebnisse** in den Mittelpunkt stellt.
3. Führungsverantwortung und Familienverantwortung müssen miteinander kompatibel sein – wir sind offen für **neue Arbeits(zeit)modelle in Führungspositionen** und fördern sie.
4. Viele Arbeiten können auch an anderen Orten erledigt werden – wir sind dafür offen und unterstützen **mobiles Arbeiten**, wann immer es möglich ist.
5. In jedem Erwerbsleben gibt es **Phasen mit besonderen familiären Herausforderungen** – unser Ziel ist eine bestmögliche Rücksichtnahme und Unterstützung.
6. Von familienbewusster Arbeitszeitgestaltung profitieren nicht immer alle gleich – denen, die ihre **Kollegen** bei der Vereinbarkeit unterstützen, gebührt unsere besondere **Anerkennung und Wertschätzung**.
7. Verlässliche Kommunikationszeiten sind unverzichtbar – **Präsenztermine und Meetings** halten wir deshalb in der Zeit gesicherter Betreuung ab.
8. Nachhaltige Leistungsfähigkeit setzt Pausen voraus – wir **respektieren Wochenenden** bzw. Zeiten, zu denen Beschäftigte nicht erreichbar sind.

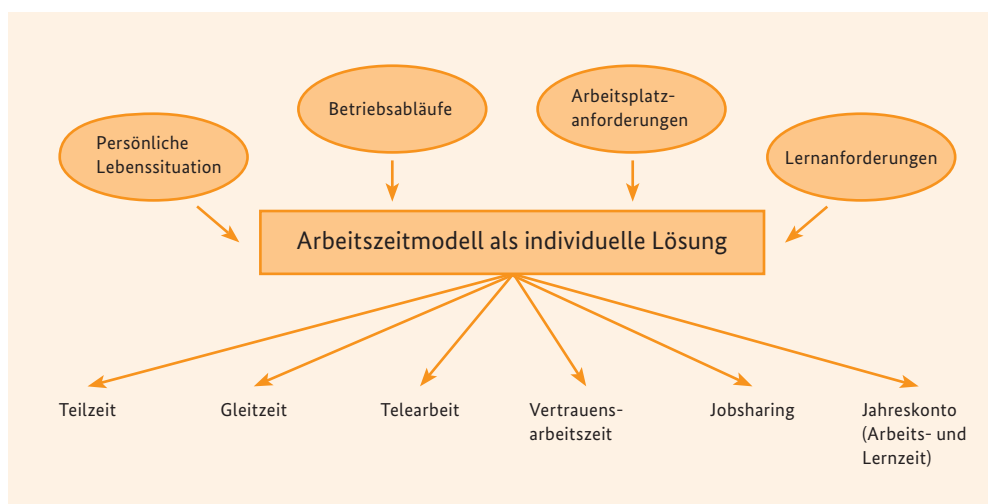
17 Vgl. Leitsätze zur flexiblen und familienbewussten Arbeitszeitgestaltung, hrsg. v. Deutschen Industrie- und Handelskammertag und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2012, unter: www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/120601_Leits%C3%A4tze%20zur%20Arbeitszeitgestaltung.pdf (Stand: 21. 1. 2013).

1.3 Flexible Arbeits- und Lernzeitgestaltung

Zeitprobleme sind häufig eine Hürde, an der Weiterbildung scheitert – insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen. Flexible Arbeitszeitgestaltung bietet Beschäftigten individuelle Lösungen, um Arbeit, Lernen und Freizeit zusammenzubringen. Auf Unternehmensseite erhöht sie die Attraktivität als Arbeitgeber und senkt die Fluktuation der Mitarbeiter. Zudem federt sie konjunkturelle Schwankungen ab, verringert Fehlzeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und entkoppelt die individuelle Arbeitszeit von Öffnungs- oder Produktionszeiten.

Gleit- und Teilzeitregelungen, Vertrauensarbeitszeit und Arbeits- und Lernzeitkonten: Es gibt eine breite Palette an Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitorganisation, die in unterschiedlichem Maße Spielräume lassen – unter anderem für berufliche Weiterbildung. Aber auch hier gilt: Eine Patentlösung gibt es gerade für kleine und mittelständische Unternehmen nicht.

Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung



(Abb. 8) Eigene Darstellung

Quellen-Tipp

Die folgenden Informationen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung zeigen die Vor- und Nachteile bewährter Arbeitszeitmodelle auf. Die Darstellung basiert auf einer Veröffentlichung¹⁸ des „Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung“ – eines Internetportals des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) zur gezielten Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen. Unter www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de werden viele weitere praxisbezogene Informationen rund um die Qualifizierung von Fachkräften zur Verfügung gestellt.

¹⁸ Vgl. J. W. von der Sahl, C. Achtenhagen, S. Kurz, Fachkräfte sichern, Flexible Arbeitszeitmodelle, hrsg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2012, S. 3–5, unter: www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Instrumente/BMWi_Flexible_Arbeitszeitmodelle_web_bf.pdf (Stand: 20.1.2013).

Gleitzeit

Bei Gleitzeitmodellen werden neben **Kernarbeitszeiten** auch **Gleitzeitspannen** festgelegt. Während zur Kernarbeitszeit eine Anwesenheitspflicht besteht, gilt innerhalb der Gleitzeitspannen eine flexible Gestaltung von Arbeitsbeginn und -endzeiten. Auch die Dauer der Arbeitszeit kann individuell und bedarfsgerecht variiert werden. Zusätzlich kann zur Erfassung von Zeitguthaben oder -defiziten ein Arbeitszeitkonto angelegt werden.



Positiv

- Geringer Einführungsaufwand
- Einsetzbarkeit in nahezu allen Unternehmensformen und -bereichen
- Niedrige Verwaltungskosten
- Möglichkeit, Spitzenzeiten abzufangen
- Möglichkeit der Wahrnehmung von Privatterminen während der Gleitzeitspannen mit der Folge höherer Zufriedenheit der Beschäftigten



Negativ

- Notwendigkeit der Absprache bei Schichtarbeit
- Bei Maschinen mit 24-Stunden-Betrieb oder Arbeitsbereichen, in denen eine direkte Übergabe erfolgt, erfordert der Einsatz von Gleitzeitarbeit besondere Koordination und eventuell den Einsatz von Springern

Jahresarbeitszeitkonten/Lernzeitkonten

Basierend auf einer durchschnittlichen Wochenarbeitsstundenzahl wird die **Stundenzahl ermittelt**, die die Beschäftigten **innerhalb eines bestimmten Zeitraums (z. B. eines Jahres)** zu leisten haben. Bedingt durch Auftragschwankungen oder aufgrund von individuellen Bedürfnissen kann eine Arbeitnehmerin bzw. ein Arbeitnehmer mehr oder weniger Stunden pro Woche absolvieren, wenn die **durchschnittliche Stundenzahl** innerhalb des jeweiligen Zeitraums wieder ausgeglichen wird. Die Bezahlung bleibt konstant und richtet sich somit nicht nach den tatsächlich geleisteten Stunden im jeweiligen Monat.

Lernzeitkonten sind Arbeitszeitkonten, deren angesparte Zeitguthaben für betriebliche Weiterbildungszwecke verwendet werden können.



Positiv

- Kostenersparnis durch Anpassung der Arbeitsstunden an die aktuelle Auftragslage (sinnvoll bei saisonbedingten starken Schwankungen)
- Vermeidung von Kündigungen in Zeiten geringerer Auftragslage



Negativ

- Notwendigkeit vorausschauender (Jahres-)Planung
- Ggf. hohe Belastung der Beschäftigten durch Anhäufung von Arbeitsstunden
- Notwendigkeit der Koordination von Freizeitausgleich



Jobsharing

Jobsharing ist eine **spezielle Form der Umsetzung von Teilzeitarbeit**, bei der sich mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens eine **Vollzeitstelle teilen**. Innerhalb des gesetzlichen Rahmens können die betroffenen Beschäftigten die **Arbeitsaufteilung** individuell absprechen. Das Unternehmen kann somit z. B. trotz **Fachkräftemangel** eine ganze Arbeitsstelle (bspw. in der Produktion) besetzen. Darüber hinaus gibt dieses Modell Teilzeitarbeitskräften die Möglichkeit, an großen Projekten **anteilig** mitzuarbeiten und diese sogar als **Führungskrafteteam** (z. B. **Führungskraftetandem**) verantwortlich zu leiten. Dieses Teilzeitmodell eignet sich besonders gut für das **mittlere Management**.



Positiv

- Sehr attraktiv für Führungskräfte mit Teilzeitwunsch
- Bindung durch enge Zusammenarbeit im Team
- Bei Abwesenheit eines „Arbeitsplatzteilenden“ kann die Kollegin bzw. der Kollege ohne Einarbeitungsaufwand einspringen



Negativ

- Die „Arbeitsplatzteilenden“ müssen entweder ähnliche oder sich ergänzende Qualifikationen besitzen
- Erfordert Koordinations- und Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Fairness und Verantwortungsbewusstsein zwischen den „Arbeitsplatzteilenden“
- Mehraufwand an Koordination geht oft zu Lasten der Arbeitnehmer/-innen, da sie bei Jobsharing oft auch in der Freizeit erreichbar sein müssen

Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit ermöglicht Fachkräften die größtmögliche **Autonomie der Arbeitszeitgestaltung**, da sowohl die formale Zeiterfassung als auch die Anwesenheitskontrolle entfällt. **Ausschlaggebend** sind die Erfüllung von Aufgaben und das **Erreichen der vorgegebenen Ziele**. Der Ort der Arbeit kann daher oft auch frei gewählt werden. Nichtsdestotrotz bleibt die (tarif-)vertraglich geregelte Arbeitszeit Grundlage der Entlohnung.

Da es sich bei der Vertrauensarbeitszeit um eine sehr **weitgehende Flexibilisierung** handelt, ist es sinnvoll zu prüfen, ob die Einführung von Gleitzeit oder Arbeitszeitkonten die gewünschten Zielvorstellungen bereits erfüllen könnte. Gerade wenn Sie bisher starre Arbeitszeiten gepflegt haben, ist es ratsam, diesen Schritt reiflich zu überdenken. Wenn das Einführen einer Vertrauensarbeitszeit jedoch Vorteile für Ihr Unternehmen und Ihre Belegschaft mit sich bringt, sollten Sie bei der Einführung dieser Maßnahme möglichst auf eine **ausführliche und gute Kommunikation** Ihrer Ziele und Ihrer mit diesem Modell verbundenen Erwartungen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer achten. Eine schrittweise Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist ebenfalls denkbar, jedoch langwierig. Darüber hinaus kann sie ggf. den Eindruck von Diskontinuität bei Ihren Beschäftigten wecken.



Positiv

- Insbesondere Eignung für Tätigkeitsbereiche, die überwiegend Projektarbeit verlangen
- Förderung unternehmerischen Denkens und Erhöhung des Verantwortungsbewusstseins
- Reduzierung oder Vermeidung von Leerlaufzeiten
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch Vertrauensgewährung mit positiven Auswirkungen auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/-innen



Negativ

- Vertrauensarbeitszeit setzt im hohen Maße eine Betriebskultur des Vertrauens und der Kooperation, homogene Teams und ein funktionierendes Selbstmanagement bei den Fachkräften voraus
- Gefahr der Ausnutzung der Zeitsouveränität
- Erhöhter Anspruch an die Führungsqualitäten Ihrer Führungskräfte
- Notwendigkeit der einvernehmlichen Abstimmung von Zielvereinbarungen
- Der Kontakt innerhalb der Teams kann durch unterschiedliche Arbeitszeiten erschwert sein
- Gefahr von Überlastung durch fehlende Abgrenzung von Freizeit und Beruf
- Erhöhter Koordinationsaufwand, wenn die einzelnen Beschäftigten nur unregelmäßig erreichbar sind

Teilzeit

Unter Teilzeitarbeit wird eine Arbeitsform verstanden, bei der die **Arbeitszeit geringer** ist als bei der betrieblich vereinbarten **Regelarbeitszeit**. Die klassische Halbtagsarbeit stellt dabei nicht die einzige Ausprägung der Teilzeitarbeit dar; in der Regel bewegen sich die individuellen Wochenarbeitszeiten bei Teilzeitkräften zwischen zehn und 30 Stunden.



Positiv

- Das Anbieten von Teilzeitarbeit kann stille Reserven für den Arbeitsmarkt (re)aktivieren, die aus unterschiedlichen Gründen keiner Vollzeittätigkeit nachgehen können oder wollen
- Teilzeitarbeit ermöglicht, dass Mitarbeiter/-innen in Elternzeit auch während der Elternzeit aktiv ins Unternehmensgeschehen eingebunden bleiben
- Möglichkeit, ältere Fachkräfte, die nicht mehr Vollzeit arbeiten können oder wollen, länger im Unternehmen zu halten
- Möglichkeit, Beschäftigte während des Zeitraums einer Weiterbildung weiterhin aktiv am Unternehmensgeschehen teilhaben zu lassen und ggf. direkt neu erworbene Kenntnisse und Kompetenzen zu nutzen
- Möglichkeit des Abfangens hoher Auftragslagen durch höhere Flexibilität (ggf. auch durch saisonales Arbeiten oder Arbeiten an einzelnen Tagen)
- Möglichkeit des Ausdehnens von Produktionszeiten bei Arbeitsausübung zu Randzeiten (z. B. morgens oder abends)
- Motivation durch kürzere Arbeitszeiten, da Teilzeitkräfte erfahrungsgemäß sehr produktiv sind



Negativ

- Höherer Planungsaufwand für Personaleinsatz
- Erhöhtes Fehlerrisiko bei größerer Anzahl an Arbeitsübergaben

Telearbeit

Bei der Telearbeit werden die anstehenden Aufgaben von einem **Arbeitsplatz außerhalb des Büros** bzw. des Unternehmensstandorts, meistens von einem Heimarbeitsplatz in der Privatwohnung, erledigt. In der Regel wird **alternierende Telearbeit** vereinbart, das heißt, dass mindestens ein Tag in der Woche am Arbeitsplatz zu Hause gearbeitet werden kann, in den seltensten Fällen jedoch ausschließlich Heimarbeit geleistet wird. Dank fortgeschrittener Informations- und Kommunikationstechnologien ist die Verlagerung der Arbeit vom Standort des Unternehmens zur Privatwohnung heutzutage in der Regel relativ problemlos möglich. Die Zeiterfassung kann selbstständig durch die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter erfolgen und basiert somit auf einer **Unternehmenskultur des Vertrauens**.



Positiv

- Erhöhung der Kundenfreundlichkeit durch Abkopplung der Arbeitszeit von Büroöffnungszeiten
- Höhere Produktivität bei geringeren Störfaktoren und weniger Ablenkung zu Hause
- Motivationssteigerung durch Arbeitsortsouveränität
- Einsparung von Arbeitsräumen am Unternehmensstandort und Möglichkeit der Expansion trotz räumlicher Einschränkungen
- Bessere Beschäftigungsmöglichkeiten für Behinderte
- Reduzierung von Anfahrtszeit und -kosten und somit auch ökologisch von Vorteil



Negativ

- Ein Teil der Arbeit sollte arbeitsplatzunabhängig erledigt werden können
- Organisatorischer Aufwand, besonders bei technischen Problemen
- Gefahr ineffektiven Arbeitens durch Ablenkungen am Arbeitsplatz in der Privatwohnung
- Erhöhter Anspruch an die Führungsqualitäten Ihrer Führungskräfte
- Gefahr der Isolierung der Fachkraft

1.4 Ein Stück Mitbestimmungskultur: Betriebs- oder Personalräte und berufliche Weiterbildung

Die Doppelrolle als Ansprechpartner der Geschäftsführung und Interessenvertretung der Belegschaft verleiht dem Betriebsrat eine zentrale Mittlerrolle, wenn es um berufliche Weiterbildung in Betrieben geht. Betriebs- und Personalräte stehen im direkten Kontakt mit der Geschäftsleitung. Dadurch können sie Impulse und Anregungen für die Ausgestaltung der beruflichen Weiterbildung gezielt setzen. Hinzu kommt: Die Interessenvertretung der Belegschaft kennt alle betrieblichen Abläufe und Akteure. Sie ist in der Lage, auf Qualifizierungsbedarf frühzeitig hinzuweisen, Weiterbildungsprojekte zu initiieren und zu begleiten.

Gleichzeitig bietet sich dem Betriebs- oder Personalrat durch seine besondere Vertrauensstellung die Chance, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich anzusprechen und zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren. Nicht umsonst eröffnet das Betriebsverfassungsgesetz dem Betriebsrat eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten. Die folgende Grafik fasst die wichtigsten rechtlichen Grundlagen zur Umsetzung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen nach dem Betriebsverfassungsgesetz zusammen.¹⁹

Rechtliche Grundlagen nach dem Betriebsverfassungsgesetz



(Abb. 9) Eigene Darstellung nach: Erste Schritte zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung/Qualifizierung, Leitfaden, in: Handlungshilfen für Betriebsräte, hrsg. v. der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Hannover (o. J.), S. 11

19 Vgl. Erste Schritte zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung/Qualifizierung, Leitfaden, in: Handlungshilfen für Betriebsräte, hrsg. v. Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Hannover (o. J.), S. 8.

Quellen-Tipp

Die folgende Zusammenstellung der wichtigsten rechtlichen Grundlagen der Betriebsrats- oder Personalratsarbeit mit Blick auf berufliche Weiterbildung ist einem Leitfaden²⁰ der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) aus der Reihe „Handlungshilfen für Betriebsräte“ entnommen. Diese Reihe bietet viele weitere nützliche Informationen für Betriebs- und Personalräte rund um die Weiterbildungsarbeit in den Betrieben. Einen guten Überblick über die rechtlichen Grundlagen der Weiterbildungsarbeit von Betriebs- und Personalräten gibt außerdem die IG-BCE-Broschüre „Basisanalyse Betriebliche Weiterbildung – Die schnelle Bestandsaufnahme der Weiterbildung im Betrieb“²¹. Darüber hinaus enthält die Broschüre viele weitere Anregungen zur erfolgreichen Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung.

Rechtliche Grundlagen und Möglichkeiten zur Umsetzung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen

Auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) hat der Betriebsrat vielfältige Möglichkeiten, sich bei dem Thema Qualifizierung und berufliche Weiterbildung im Betrieb einzubringen.

§ 80 BetrVG – allgemeine Aufgaben

Dieser Paragraph regelt, dass der Betriebsrat die allgemeine Aufgabe hat, die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern. Laut Absatz 2 muss der Arbeitgeber den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend unterrichten. Dies bezieht sich auch auf die Pflicht des Arbeitgebers, über geplante bauliche Änderungen sowie Veränderungen von Anlagen, Arbeitsverfahren oder Arbeitsplätzen nach § 90 BetrVG den Betriebsrat zu unterrichten. In vielen Fällen wirken sich diese Veränderungen auch auf den Qualifizierungsbedarf aus.

§ 92 BetrVG – Personalplanung

Laut Betriebsverfassungsgesetz muss der Arbeitgeber den Betriebsrat über Personalplanung und sich daraus ergebende Maßnahmen der Berufsbildung rechtzeitig und umfassend informieren. Hierbei wird dem Betriebsrat ein Vorschlagsrecht für die Einführung und Durchführung einer Personalplanung eingeräumt.

§ 92 a BetrVG – Beschäftigungssicherung

Hier wird geregelt, dass der Betriebsrat das Recht hat, dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung zu unterbreiten. Zu den Vorschlägen gehören neben anderen auch jene, die sich auf die Qualifizierung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beziehen. Der Arbeitgeber muss die Vorschläge des Betriebsrates mit ihm beraten und im Falle einer Ablehnung diese sachlich begründen; in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten hat diese Begründung schriftlich zu erfolgen.

20 Vgl. Erste Schritte zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung/Qualifizierung, Leitfaden, in: Handlungshilfen für Betriebsräte, hrsg. v. Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Hannover (o. J.), S. 10–11, unter: www.igbce.de/download/14078/1/erste-schritte-zur-foerderung-der-betrieblichen-weiterbildung-qualifizierung.pdf (Stand: 21. 1. 2013).

21 Vgl. Informationen zur Weiterbildungsberatung, Basisanalyse Betriebliche Weiterbildung, Die schnelle Bestandsaufnahme der Weiterbildung im Betrieb, hrsg. v. Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Hannover (o. J.), S. 1 ff.

§ 95 BetrVG – Auswahlrichtlinien

Dieser Paragraph bietet die Möglichkeit, für die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen und Umgruppierungen Richtlinien aufzustellen, so dass Personalentscheidungen nach einem konkreten Auswahlssystem getroffen werden. Ein Kriterium für die Auswahlrichtlinien ist das Fähigkeits- und Eignungsprofil des Beschäftigten. Hier können etwa bestimmte Weiterbildungsabschlüsse bzw. Qualifikationsbescheinigungen als Voraussetzung für die jeweilige Stellenbesetzung festgeschrieben werden. Damit wird auch der § 95 BetrVG zum Steuerungsinstrument der betrieblichen Weiterbildung.

In Betrieben mit bis zu 500 Arbeitnehmern besteht das Mitbestimmungsrecht nur, sofern der Arbeitgeber eine Auswahlrichtlinie aufstellen will. In Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat die Aufstellung von Auswahlrichtlinien verlangen und ggf. über die Einigungsstelle durchsetzen.

§ 96 BetrVG – Förderung der Berufsbildung

Danach hat der Arbeitgeber auf Verlangen des Betriebsrates den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln. Darüber hinaus sind Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen des Betriebes mit dem Betriebsrat zu beraten. Hierzu hat der Betriebsrat ein Vorschlagsrecht.

§ 97 BetrVG – Einrichtung und Maßnahmen der Berufsbildung

Hier wird dem Betriebsrat in Absatz 2, unter bestimmten Voraussetzungen, ein volles Mitbestimmungsrecht und somit auch das Initiativrecht bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung eingeräumt. „Unter bestimmten Voraussetzungen“ bedeutet: dass sich Aufgaben und Tätigkeiten der Beschäftigten ändern, weil der Arbeitgeber Veränderungen bzw. neue technische Anlagen plant, und dass Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufe oder Arbeitsplätze umgestaltet werden und somit die beruflichen Kenntnisse nicht mehr zur Erfüllung dieser Aufgaben ausreichen. Bestimmte Qualifizierungsmaßnahmen können ggf. in diesen Fällen auch gegen den Willen des Arbeitgebers durch ein Einigungsstellenverfahren durchgesetzt werden.

§ 98 BetrVG – Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

Laut diesem Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes steht dem Betriebsrat bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen ein volles Mitbestimmungsrecht zu, welches auch hier ggf. durch Anruf der Einigungsstelle durchgesetzt werden kann.

§§ 111, 112, 112 a BetrVG – Betriebsänderung, Interessenausgleich oder Sozialplan

Auch in Fällen der **Betriebsänderung**, des **Interessenausgleiches** oder eines **Sozialplanes** hat der Betriebsrat die Möglichkeit, sich des Themas berufliche Weiterbildung anzunehmen. Daher hat der Ansatz „Qualifizierung vor Entlassung“ einen entsprechenden Stellenwert.

Weitere Regelungsmöglichkeiten für den Betriebsrat ergeben sich aus den branchenspezifischen Verträgen.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Berufliche Bildung
Praktisch unschlagbar.**





2 Innerbetriebliche Qualifizierungsbedarfsanalyse

Der erste Schritt für die Planung der beruflichen Weiterbildung im Betrieb ist die Analyse der bestehenden Qualifizierungsanforderungen. In diesem Kapitel werden unterschiedliche Möglichkeiten aufgeführt, wie ein Unternehmen schnell und mit überschaubarem Aufwand belastbare Anhaltspunkte für den innerbetrieblichen Qualifizierungsbedarf erhalten kann.

Kapitel 2.1 stellt ein entsprechendes Fünf-Phasen-Konzept vor und beschreibt ein sehr systematisches Vorgehen von der Feststellung der Anforderungen über die Sicherung der Motivation bis hin zur Ableitung des Handlungsbedarfs.

Ein erster Eindruck des erforderlichen Qualifizierungsbedarfs kann alternativ etwa auch durch die gezielte Befragung von Kunden und Zulieferern sowie derzeitigen und ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewonnen werden. Dieses Vorgehen wird in Kapitel 2.2 dargestellt.

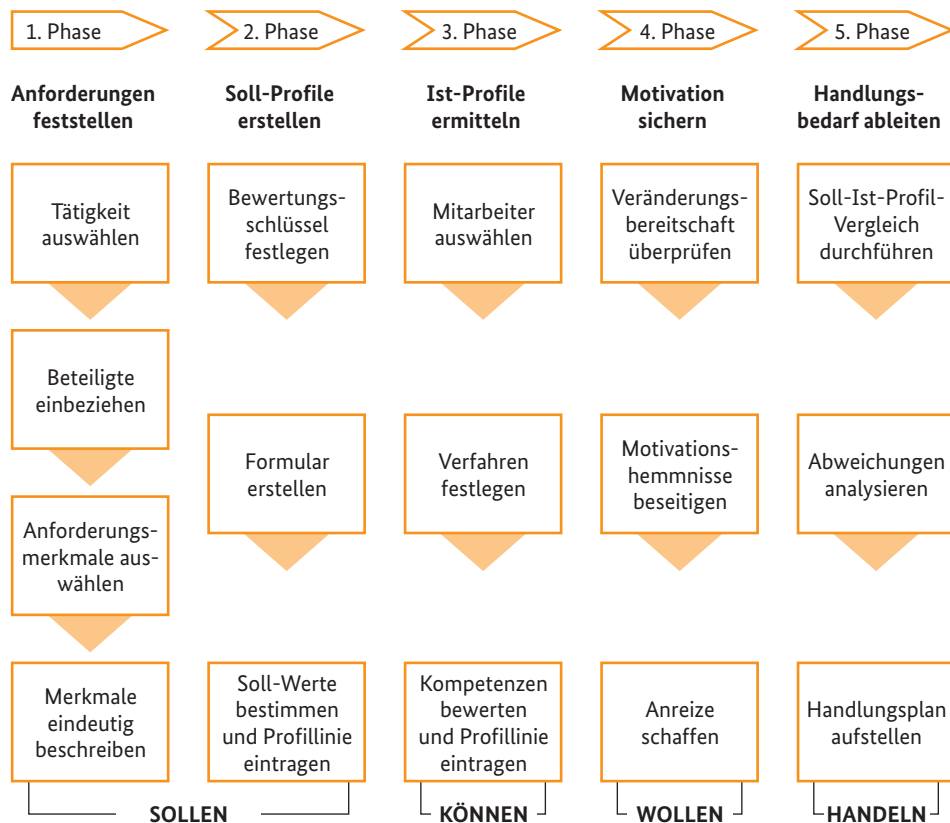
In Kapitel 2.3 wird das Modell des arbeitnehmerorientierten Bildungscoachings beschrieben, das auf individueller Ebene ansetzt und zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt werden kann. Es korrespondiert mit dem in Teil C, Kapitel 1.5 dargestellten „Leitfaden für ein Bildungscoachingsgespräch“.

Hinweis: In Teil C, Kapitel 1 findet sich zu diesem wichtigen Thema eine Reihe konkreter Checklisten und Arbeitsinstrumente für die betriebliche Praxis.

2.1 Analyse der innerbetrieblichen Anforderungs- und Kompetenzprofile

Ein erster systematischer Schritt bei der Organisation betrieblicher Weiterbildung besteht in der Ermittlung von Anforderungs- und Kompetenzprofilen – hinsichtlich der Arbeitsplätze wie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mithilfe eines Fünf-Phasen-Konzeptes²² können Unternehmen genauere Kenntnisse in Bezug auf aktuelle und zukünftige Arbeits-, Tätigkeits- und Kompetenzerfordernisse am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung der Mitarbeitermotivation gewinnen. Die an dieser Stelle vorgestellte Arbeitshilfe wird dabei vor allem von Personalverantwortlichen genutzt, sie liefert aber auch Betriebs- und Personalräten Hintergrundwissen für eine systematische Analyse der betrieblichen Anforderungs- und Kompetenzprofile zur Ableitung des aktuellen Handlungsbedarfs.

Ablauf und Vorgehensweise: das Fünf-Phasen-Konzept



(Abb. 10) Eigene Darstellung nach: Qualifizierung für Beschäftigte in der Produktion, Praxishandbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer, hrsg. v. H.-J. Gergs, S. Wingen, Berlin 2004, S. 2

22 Vgl. Qualifizierung für Beschäftigte in der Produktion, Praxishandbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer, hrsg. v. H.-J. Gergs, S. Wingen, Berlin 2004, S. 1.

Quellen-Tipp

Die nachfolgende Darstellung stammt aus einem Leitfaden²³ des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb), der fünf Phasen der Analyse von innerbetrieblichen Anforderungs- und Kompetenzprofilen beschreibt. In dieser Reihe finden sich viele weitere Informationen rund um die berufliche Bildung in den Betrieben. Entwickelt wurde der Leitfaden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen und Klein- und Mittelbetrieben“.

Das Fünf-Phasen-Konzept Schritt für Schritt

1. Anforderungen feststellen

Zunächst wird die konkrete Tätigkeit, Funktion oder auch Situation ausgewählt, für die die Anforderungen zu bestimmen sind, egal ob es sich dabei um eine bereits vorhandene oder neu geplante Stelle, Funktion oder Ähnliches handelt. Hierzu sollten fachlich kompetente Personen, die über das entsprechende Know-how bei der Ermittlung der Anforderungen verfügen, mit einbezogen werden. Es sollten nicht mehr als 15 Anforderungsmerkmale ausgewählt werden, die für die Funktion oder Tätigkeit repräsentativ, erfolgsrelevant, verhaltensorientiert und beobachtbar sind. Wichtig in dieser ersten Phase ist es, eine Einigung mit den Beteiligten im Hinblick auf die Bedeutung der ausgewählten Merkmale zu erzielen, damit ein einheitliches Verständnis der Merkmale gewährleistet wird.

2. Soll-Profil erstellen

In Phase zwei werden die ausgewählten Anforderungsmerkmale in drei bis fünf eindeutige Ausprägungen unterteilt, beispielsweise könnte das Anforderungsmerkmal „Kenntnisse“ in die Ausprägungen 1) „Grundwissen“, 2) „gute Kenntnisse“ und 3) „sehr gute bis überdurchschnittliche Kenntnisse“ unterteilt werden. Hier sollte zudem genau definiert werden, was der Maßstab für die einzelnen Kategorien ist (was alles beinhaltet „gute Kenntnisse“?). Auf der Basis dieses Bewertungsschlüssels kann ein Formular erstellt und können die Anforderungsmerkmale eingetragen werden. Nun wird der jeweilige Soll-Wert pro Anforderungsmerkmal definiert – wobei die Relevanz jedes Merkmals von den Beteiligten individuell eingeschätzt werden sollte – und in das Formular eingetragen. Die einzelnen Soll-Werte werden schließlich zu einer Soll-Profil-Linie verbunden.

23 Vgl. O. Döring, B. Geldermann, D. Rätzl, M. Seifert, S. Löffelmann, U. Forster, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 21, Handlungshilfen für Bildungsberater, Bildungsbedarfsanalyse, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 31–34, siehe auch: Qualifizierung für Beschäftigte in der Produktion, Praxishandbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer, hrsg. v. H.-J. Gergs, S. Wingen, Berlin 2004, S. 3–11.



3. Ist-Profil ermitteln

Die Auswahl der Mitarbeiter kann danach erfolgen, ob sie die betrachtete Tätigkeit bereits ausüben (Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs) oder ob sie für die Übernahme dieser Tätigkeit geeignet sein könnten (Optimierung Personalplanung). Für den ausgewählten Mitarbeiter wird ein Ist-Profil erstellt, in dem die vorhandenen Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Bereitschaft, diese Kompetenzen einzusetzen, erfasst werden. Der Mitarbeiter bewertet sich selbst oder wird durch den direkten Vorgesetzten beurteilt. In der Praxis ist mittlerweile eine Kombination aus Eigen- und Fremdbewertung üblich. Nachdem Mitarbeiter und Vorgesetztem Anforderungsmerkmale und Bewertungsskala erläutert wurden, werden die Ist-Werte in das Formular eingetragen und zu einem Ist-Profil verbunden. Beide Profile werden anschließend zusammengefasst und dem Vorgesetzten überreicht. Eventuelle Abweichungen in der Bewertung des Mitarbeiters und seiner Bewertung durch den Vorgesetzten können besprochen werden, bis ein einheitliches Ist-Profil erzielt wird. Schließlich werden nun dieses Ist-Profil und das Soll-Profil in ein Formular integriert und miteinander verglichen.

4. Motivation sichern

Im Hinblick auf die Auswahl des Mitarbeiters und die Kompetenzbewertung ist es wichtig zu berücksichtigen, ob der Mitarbeiter überhaupt gewillt bzw. bereit ist, die neuen Anforderungen zu erfüllen. Daher sollte man sich auch über die Interessen und Ziele des Mitarbeiters hinsichtlich Arbeitsinhalten, Weiterqualifizierung, Arbeitsbedingungen und ähnlicher Faktoren informieren. Liegt eine geringe Veränderungsbereitschaft seitens des Mitarbeiters vor, sollte im Dialog geklärt werden, welche Gründe dafür verantwortlich sind. In der Regel steigt die Veränderungsbereitschaft, wenn mit der Veränderung realistische und herausfordernde Ziele verbunden sind, die der Mitarbeiter auch erfüllen kann.

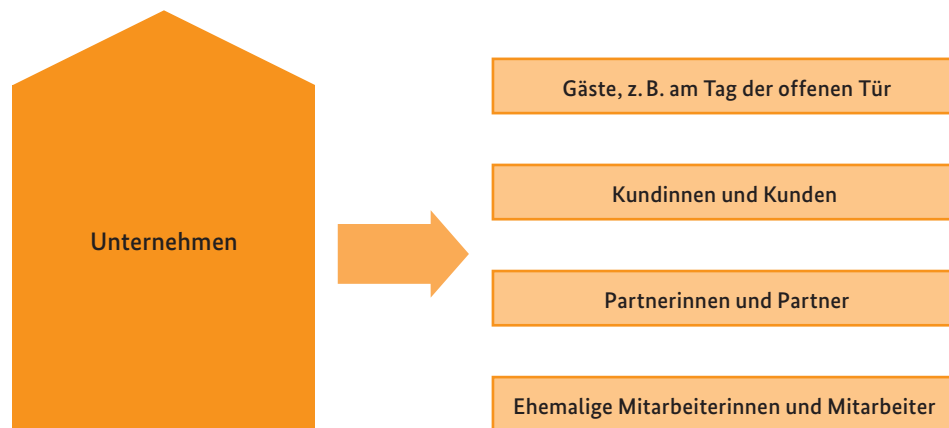
5. Handlungsbedarf ableiten

In der letzten Phase werden schließlich die entsprechenden Handlungsbedarfe aus dem Vergleich des Soll-Ist-Profils abgeleitet. Wenn Ist- und Soll-Wert übereinstimmen, trifft dies auch auf die Kompetenzen und Anforderungen zu. Wenn der Ist-Wert größer als der Soll-Wert ist, übersteigen die Kompetenzen die Anforderungen, im umgekehrten Fall reichen die Kompetenzen nicht aus, um die Anforderungen zu erfüllen. Ausgewählt werden sollte derjenige Mitarbeiter, der die größte Übereinstimmung zwischen den Ist- und Soll-Werten, vor allem bei den wichtigsten Anforderungsmerkmalen, aufweist.

2.2 Fremdbilder und Selbsteinschätzungen für die Qualifizierungsbedarfsanalyse nutzen

Um erforderliche Lern- und Veränderungsprozesse rechtzeitig zu erkennen, ist es auch hilfreich, einen kritischen Blick auf das eigene Unternehmen zu werfen. Routinen und langjährige Erfahrungen führen allerdings meist zu blinden Flecken. Deshalb ist es sinnvoll, möglichst viele Perspektiven zu berücksichtigen. Neben der systematischen Analyse der Anforderungs- und Kompetenzprofile (siehe voriges Kapitel) können auch Außenstehende wie Kunden, Zulieferer oder ehemalige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen um ihre Einschätzung gebeten werden. Die interne Sicht hat den Vorteil guter Fach- und Detailkenntnisse. Ein externer Blick zeichnet sich dagegen durch eine gewisse Distanz und durch unvoreingenommenes Handeln aus.²⁴

Veränderung braucht Außenperspektiven



(Abb. 11) Eigene Darstellung

Quellen-Tipp

Das nachfolgend beschriebene Instrument kombiniert externe und interne Sichten – mit vertretbarem Zeitaufwand. Es ermöglicht, verschiedene Perspektiven von innen und außen zu nutzen und sie als erste Indikatoren für einen Qualifizierungsbedarf einzusetzen.²⁵ Die Darstellung basiert auf einem Leitfaden²⁵ des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb). Entwickelt wurde der Leitfaden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen und Klein- und Mittelbetrieben“.

²⁴ Vgl. G. Hölbling, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 22, Handlungshilfen für Bildungsberater, Frühwarnsystem Qualifikationsplanung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 44.

²⁵ Vgl. G. Hölbling, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 22, Handlungshilfen für Bildungsberater, Frühwarnsystem Qualifikationsplanung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 44–45.



A. Externe Sichten

1. Einholen von Kunden- und Partnermeinungen

- Produkten der Firma kann ein kleiner Fragebogen beigelegt werden.
- Bei Kundengesprächen kann nach Verbesserungswünschen – das Produkt oder den Kontakt mit dem Unternehmen betreffend – gefragt werden.
- Partner werden gebeten, das Unternehmen und die Kontakte mit ihm kritisch darzustellen.

2. Tag der offenen Tür

Präsentieren Sie Ihr Unternehmen mit seinen Kompetenzen, Besonderheiten, Zukunftsideen. Laden Sie dazu die wichtigsten Kunden und Partner ein, Sie dabei zu unterstützen, noch besser in Leistung, Qualität und Service zu werden:

- Was könnte nach Meinung der Kunden/Partner anders oder besser gemacht werden?
- Was fehlt den Kunden/Partnern, um mit Ihrem Unternehmen zufrieden zu sein?
- Wie würde der Kontakt mit Ihrem Unternehmen in idealer Weise gestaltet sein?

Diese Fragen könnten in kleinen Untergruppen (gemischt aus Partnern und Kunden) beantwortet werden. Im Anschluss stellen die Untergruppen ihre Kritiken und Anregungen vor. Für kleine Unternehmen kann sich dieses Verfahren allerdings als zu sperrig erweisen. Statt des Tags der offenen Tür können in diesem Fall Einzelgespräche mit Partnern oder Kunden geführt und die daraus gewonnenen Hinweise auf Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens in den weiteren Verlauf eingebracht werden.

3. Interne Verarbeitung der externen Sichten

Die Ergebnisse der Kunden- und Partnerbefragung sowie des Tags der offenen Tür werden intern beraten: Was sind die wichtigsten Erkenntnisse? Was kann getan werden, um die aufgezeigten Schwachstellen zu beseitigen und gegebene Anregungen umzusetzen? Welcher Qualifizierungsbedarf leitet sich daraus ab?



B. Interne Sichten

Das Instrument kann weiter ausgebaut werden, indem ergänzend oder in Kontrast zu den ermittelten externen Sichten interne Sichten erhoben und ausgewertet werden.

1. Einschätzung durch derzeitige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – individuell oder als Gruppe – erhalten die Aufgabe, Schwachstellen, Stärken und Reserven der Firma zu ermitteln. Diese Aufgabenstellung kann sich je nach Unternehmensgröße auf einen Arbeitsplatz, eine Abteilung oder auf das ganze Unternehmen beziehen.
- „Meckerkarten“: Jeder Mitarbeiter erhält eine Karte, auf der er negative und positive Besonderheiten des Unternehmens notieren kann. Die Karten sollten anonym gesammelt und gemeinsam ausgewertet werden.

2. Interne Sichten aus der Distanz

Ausscheidende und ehemalige Mitarbeiter werden gebeten, über ihre Zeit im Unternehmen zu berichten. Dazu könnte ein kleiner Fragebogen verwendet werden, der zum Beispiel folgende Fragen enthält:

- Was macht Ihnen den Abschied von unserem Unternehmen schwer? Was hat Ihnen gefallen? Welche Besonderheit unseres Unternehmens würden Sie gerne für Ihre neue Tätigkeit übernehmen?
- Was macht Ihnen den Abschied von unserem Unternehmen leicht? Was hat Ihnen nicht gefallen? Welche Besonderheit unseres Unternehmens würden Sie auf keinen Fall für Ihre neue Tätigkeit übernehmen?
- Was wird Ihnen von unserem Unternehmen am meisten in Erinnerung bleiben?
- Was fällt Ihnen als Erstes zu unserem Unternehmen ein?
- Was hätte Sie dazu gebracht, in unserem Unternehmen zu bleiben?

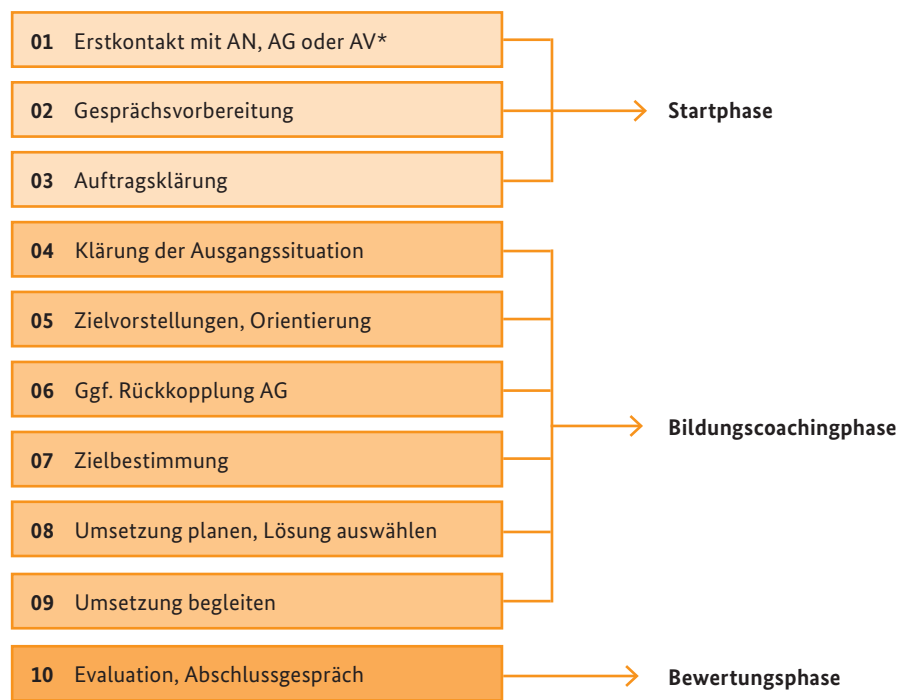
3. Verarbeitung der internen Sichten

Die Ergebnisse der internen Sichtweisen von derzeitigen und früheren Kollegen und Kolleginnen werden intern beraten: Was sind die wichtigsten Erkenntnisse? Wo sind Parallelen und Unterschiede zu den externen Sichten? Was kann getan werden, um die aufgezeigten Schwachstellen zu beseitigen und gegebene Anregungen umzusetzen? Welcher Qualifizierungsbedarf leitet sich daraus ab?

2.3 Kolleginnen und Kollegen beraten: arbeitnehmerorientiertes Bildungscoaching

Arbeitnehmerorientiert lebenslanges Lernen kompetent begleiten – das ist die Idee des Bildungscoachings. Arbeitgeber wünschen sich mehr Motivation und Selbstverantwortung für das Lernen. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wollen ihre Lernmöglichkeiten geklärt wissen. Bildungscoaching kommt beidem entgegen. Als Beratungs- und Begleitungsangebot zielt es darauf ab, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die Lage zu versetzen, ihre eigene berufliche Entwicklung besser und zukunftsorientiert zu planen und zu gestalten. Hauptanliegen des Bildungscoachings ist es, ihre Selbstmanagementkompetenzen zu fördern und über Entwicklungsmöglichkeiten zu orientieren. Ein Bildungscoach hat Arbeitsplatzanforderungen ebenso im Blick wie die beruflichen Möglichkeiten des einzelnen Beschäftigten. In dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Modellprojekt „Leben und Arbeiten (LeA)“ des Deutschen Gewerkschaftsbundes wurde ein Qualifizierungskonzept für Bildungscoaches entwickelt.²⁶

Idealtypischer Bildungscoachingprozess



* AN = Arbeitnehmer/in AG = Arbeitgeber/in AV = Arbeitnehmervertretung

(Abb. 12) Eigene Darstellung nach: I. Sehrbrock, *Arbeitnehmerorientiertes Bildungscoaching*, Abschlussbericht des Beratungs- und Qualifikationsprojektes LeA des DGB Bundesvorstandes, hrsg. v. Deutschen Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, Abteilung Bildung und Qualifizierung, Projekt Leben und Arbeiten, Berlin 2006, S. 31.

²⁶ Vgl. I. Sehrbrock, *Arbeitnehmerorientiertes Bildungscoaching*, Abschlussbericht des Beratungs- und Qualifikationsprojektes LeA des DGB Bundesvorstandes, hrsg. v. Deutschen Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, Abteilung Bildung und Qualifizierung, Projekt Leben und Arbeiten, Berlin 2006, S. 15 f., unter: www.wir-gestalten-berufsbildung.de/betriebliche-berufsausbildung/bildungsberatung (Stand: 21.1.2013).

Quellen-Tipp

Für Betriebe kann der Einsatz von Bildungscoaching sinnvoll sein, um Beschäftigte für Weiterbildungsangebote und lebensbegleitendes Lernen zu gewinnen – Bildungscoaching kann ein externes oder auch internes Angebot sein. Betriebs- oder Personalräte können als Türöffner und Promotoren solche Angebote unterstützen und für das nötige Vertrauen werben. Was ein Bildungscoach macht, welche Kompetenzen er mitbringen muss und welche Phasen das Bildungscoaching durchläuft, wird in einer Darstellung²⁷ des DGB-Bundesvorstands detailliert erläutert. Die nachfolgende Beschreibung basiert auf dieser Broschüre. Unter www.wir-gestalten-berufsbildung.de/betriebliche-berufsausbildung/bildungsberatung stehen darüber hinaus viele weitere nützliche Informationen rund um arbeitnehmerorientiertes Bildungscoaching zum kostenlosen Download zur Verfügung.

Was ist ein Bildungscoach?

Ein Bildungscoach bietet qualifikationsbezogene Beratung und unterstützt Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beim lebensbegleitenden Lernen. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen, die über keine eigene Personalabteilung verfügen, können vom Einsatz eines Bildungscoachs profitieren. Im Rahmen der Wahrnehmung von Managementaufgaben bei der Organisationsentwicklung und bei der Gestaltung des betrieblichen Wandlungsprozesses zur lernenden Organisation hat Bildungscoaching einen hohen Stellenwert. Bildungscoaching kann und soll ein wesentlicher Teil von mitarbeiter- und ressourcenorientierter Personalentwicklung sein. Die Erfahrungen aus den betrieblichen Modellcoachings machen deutlich, dass sich der Bildungscoach an verschiedenen Schnittstellen – etwa zwischen Organisationsentwicklung und Personalentwicklung – bewegt. Die Rolle muss jeweils genau definiert werden.

Zu den wesentlichen Aufgaben eines Bildungscoachs gehören:

- **Bildungs- und Qualifikationsberatung**, also die bisherige Bildungs- und Berufsbiografie der Mitarbeiter bilanzieren und den Erwerb der passenden zukunftsorientierten Fach- und Schlüsselqualifikationen ermöglichen
- **Karriereberatung**, also zukünftige Entwicklungen im Tätigkeitsfeld bzw. auf dem Arbeitsmarkt und die persönliche Situation der Mitarbeiter berücksichtigen
- **Möglichkeiten und Chancen einer beruflichen Weiterentwicklung** unter Berücksichtigung der sozialen Stellung innerhalb der Team- und Betriebshierarchie ermitteln
- **Kompetenzentwicklung** im Sinne des Selbstmanagements sowie Förderung der Handlungskompetenz bei der Verwirklichung beruflicher Ziele

27 Vgl. I. Sehrbrock, Arbeitnehmerorientiertes Bildungscoaching, Abschlussbericht des Beratungs- und Qualifikationsprojektes LeA des DGB Bundesvorstandes, hrsg. v. Deutschen Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, Abteilung Bildung und Qualifizierung, Projekt Leben und Arbeiten, Berlin 2006, S. 28–32, unter: www.wir-gestalten-berufsbildung.de/betriebliche-berufsausbildung/bildungsberatung (Stand: 21.1.2013).



Auf der strukturellen Ebene ist die Rolle im systemischen Feld des Betriebes (gegenüber Führungskräften, Geschäftsführung, Mitarbeitern) potenziell konflikthaft. Erfahrungsgemäß werden auch verschiedene Rollenanteile wie z.B. Konfliktmoderator, Katalysator und unterstützender Begleiter abgerufen. Die (beauftragenden) Führungskräfte sind vor allem an der Ergebnisumsetzung, weniger an der Prozessgestaltung interessiert.

Der einzusetzende Bildungscoach benötigt deshalb neben umfassenden Kompetenzen in fachlicher Hinsicht, bezüglich des Methodeneinsatzes und im Hinblick auf soziale und personale Kompetenzen vor allem die Akzeptanz und Anerkennung seitens der Unternehmensleitung wie der Mitarbeiterschaft.

Idealtypischer Bildungscoachingprozess

Das Konzept Bildungscoaching ist systemisch orientiert und integriert verschiedene Ansätze. Dabei orientiert sich das Bildungscoaching an einem idealtypischen Prozess mit drei Phasen:

1. Startphase

- Auftragsklärung, qualifiziertes und systematisches Akquisitionsgespräch

Bei Beginn der Arbeit im Betrieb ist die Auftragsklärung der entscheidende Schritt, der alle nachfolgenden beeinflusst und auch negativ beeinträchtigen kann. Sehr sorgfältiges Vorgehen ist angezeigt, eine genaue Analyse der betrieblichen Situation bis hin zur konkreten Zielvereinbarung ist erforderlich. Tätigkeiten des Bildungscoachs:

- Gruppenzusammensetzung absprechen
- Zielvereinbarung treffen
- Möglichkeiten und Grenzen von Bildungscoaching aufzeigen
- Vereinbarung von Spielregeln für das Coaching
- Einbindung der Führungskräfte
- Qualifizierung für den Umgang mit Mitarbeiterängsten bezuglich Coaching
- Vertrauensbildung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

2. Coachingphase

- Umgang mit Ängsten, Widerständen, Hidden Agendas der Beteiligten
- Umgang mit Konflikten, systemischen, persönlichkeitsgebundenen und Teamkonflikten
- Informationsmanagement, Wege zur weiteren Qualifizierung aufzeigen
- Information über Möglichkeiten der Finanzierung von Fort- und Weiterbildung
- Einsatz verschiedener Methoden, etwa Moderations-, Kommunikations-, Beratungs- und Interventionstechniken, Verfahren zur Arbeitsplatz- und Kompetenzanalyse



3. Bewertungsphase

- Nachhaltigkeit sichern durch die selbsttätige Mitarbeiteraktivität
- Nachhaltigkeit sichern durch die Einbindung der Führungskräfte in die Absprachen zur Ergebnisumsetzung
- Einbindung der Arbeitnehmersvertretungen
- Bestmögliche organisatorische Verankerung in Aktivitäten der Personal- und Organisationsentwicklung

Zum Ansatz Bildungscoaching gehört die Einsicht, dass eine neue Lernkultur nötig ist, wenn die Forderung nach lebenslangem Lernen verwirklicht werden soll. Es ergeben sich Folgerungen für die Lernorte und für die Selbststeuerung und Selbstverantwortung des Lernens. Der Lernort Betrieb beispielsweise legt handlungsorientierte Lernkonzepte nahe. Strategische Erwägungen kommen ins Blickfeld: Wohin richtet sich das Unternehmen aus? Welche Kompetenzen werden dabei von den Beschäftigten erwartet? Welche Veränderungsprozesse auf Personal- und Organisationsebene sind angezeigt?



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Berufliche Bildung
Praktisch unschlagbar.**





3 Wege der Mitarbeiterqualifizierung

Das Seminar ist die klassische Form der Umsetzung betrieblicher Weiterbildung. Kapitel 3.1 bietet deshalb zuerst Entscheidungshilfen, ob ein Seminar intern oder extern, als Standardangebot oder als Maßanfertigung umgesetzt werden soll.

Nachfolgend werden alternative Wege der Mitarbeiterqualifizierung vorgestellt, die vergleichsweise kostengünstig und flexibel eingesetzt werden können und sich dadurch insbesondere auch für kleine und mittelständische Unternehmen eignen.

In Kapitel 3.2 werden zunächst überblicksartig verschiedene Methoden und Möglichkeiten des innerbetrieblichen Wissens- und Erfahrungstransfers mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen dargestellt.

In Kapitel 3.3 wird eine dieser Möglichkeiten ausführlicher betrachtet: die Bildung altersgemischter Teams. Ein Thema, das angesichts des demografischen Wandels zunehmenden Stellenwert erhält.

Kapitel 3.4 widmet sich einem ganz anderen Ansatz: Es stellt das Konzept von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für berufliche Weiterbildung im Betrieb dar, die die Weiterbildungsbereitschaft unter den Beschäftigten vergrößern und den Aus- und Aufbau von Weiterbildungs- und Personalentwicklungsstrukturen unterstützen sollen.

Kapitel 3.5 geht schließlich auf die vielfältigen Möglichkeiten digitaler Lernformen ein – vom individualisierten Einzellernen bis hin zum Lernen innerhalb eines internetbasierten sozialen Austauschs, etwa in speziellen „Social Networks“.

3.1 Die richtige Seminarwahl: intern oder extern, von der Stange oder nach Maß?

Betriebliche Weiterbildung soll einerseits möglichst kostengünstig sein, andererseits muss sie den Bedürfnissen des einzelnen Unternehmens entsprechen. Neben der Frage des Veranstaltungsortes ist deshalb vor allem die Frage der Konzeption der Veranstaltung zu klären. Standardseminare werden auf dem freien Markt angeboten und von externen Bildungsanbietern (etwa Kammern, Bildungswerken, Akademien) für eine breite Zielgruppe konzipiert. Bei Standardthemen und kleiner Teilnehmerzahl wird die Wahl eher auf solche Angebote fallen. Soll die Weiterbildung hingegen gezielt auf individuelle Probleme und Fragestellungen innerhalb des Unternehmens zugeschnitten sein, ist in der Regel eine Maßanfertigung erforderlich. Inhalte, Ziele und Organisation des Angebotes werden dann ganz nach den Wünschen des Unternehmens gestaltet.

Was passt am besten zu Ihrem Anliegen?



(Abb. 13) Eigene Darstellung

Quellen-Tipp

Konkrete Empfehlungen zur Seminarwahl bietet das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in einem Leitfaden²⁸ aus der Reihe „Handlungshilfen für Bildungsberater“. In dieser Reihe finden sich viele weitere Informationen rund um die berufliche Bildung in den Betrieben. Entwickelt wurde der Leitfaden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen und Klein- und Mittelbetrieben“.

28 Vgl. G. Hölbling, U. Forster, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 25, Handlungshilfen für Bildungsberater, Organisation betrieblicher Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 12–16.

**Entscheidungsfragen: Standardlösung oder maßgeschneidertes Paket?²⁹**

Bei geringer Anzahl zu qualifizierender Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen wird in der Regel aufgrund des relativ hohen Dozenten honorars zu Lasten der Passgenauigkeit auf Standardangebote von Bildungsdienstleistern zurückgegriffen. Verantwortliche, die eine betriebliche Weiterbildungsmaßnahme planen oder organisieren, sollten sich deshalb vorab folgende Fragen stellen:

1. Gibt es eine Standardlösung für den Weiterbildungsbedarf?
2. Soll die Qualifizierung im eigenen Haus durchgeführt werden?
3. Rechnet sich eine Individuallösung kostenmäßig, weil eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitern zu qualifizieren ist?

Wenn nein: Soll trotzdem eine Individuallösung entwickelt werden, etwa weil erforderlich ist,

- spezielle betriebliche Aufgaben exakt zu behandeln,
- das Weiterbildungsangebot auf die im Betrieb eingesetzten Arbeitsmittel abzustimmen oder
- die Qualifizierung entlang der betrieblichen Abläufe zu strukturieren?

²⁹ Vgl. G. Hölbling, U. Forster, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 25, Handlungshilfen für Bildungsberater, Organisation betrieblicher Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 34–35.

Maßgeschneiderte Qualifizierung versus Standardlösungen

	 Positiv	 Negativ
Offene Seminare	<ul style="list-style-type: none">• Gerade für kleinere Betriebe mit geringen Teilnehmerzahlen sind Standardlösungen meist kostengünstiger• Aufgrund des breiten Weiterbildungsangebots am Markt kann auch zu Themen, die nur für wenige oder einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen relevant sind, Weiterbildung realisiert werden• Lernziele, Referentinnen und Referenten, Kosten sowie Zeitaufwand stehen fest und erleichtern die Entscheidungsfindung• Erfahrungsaustausch mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen anderer Unternehmen möglich	<ul style="list-style-type: none">• Individuelle Ziele und Probleme können ebenso wie spezielle betriebliche Situationen nur eingeschränkt berücksichtigt werden• Transfer des Gelernten kann schwerer zu realisieren sein
Maßgeschneidertes Angebot	<ul style="list-style-type: none">• Themen und Angebotsform können speziell auf den Bedarf im Unternehmen zugeschnitten werden• Durch die Berücksichtigung der konkreten betrieblichen Situation wird die Umsetzung des Gelernten erleichtert• Bei Inhouse-Lösungen kann durch die enge Verbindung von Arbeiten und Lernen eine bessere Einbindung in den konkreten Arbeitsablauf erreicht werden• Durch die gleiche Betriebszugehörigkeit der Teilnehmenden kann der Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens gefördert werden	<ul style="list-style-type: none">• Die Planung und Umsetzung maßgeschneiderter Angebote erfordert mehr Vorbereitungsaufwand und eine klare Definition der Ziele und Anforderungen• Für das Unternehmen ist der organisatorische Aufwand in der Regel größer• Wenn ganze Arbeitsgruppen einbezogen werden, können deren Hierarchiestrukturen und Konflikte im Team den Lernerfolg behindern

Entscheidung für den Lernort³⁰

Seminare, Kurse oder Lehrgänge können intern im Unternehmen oder extern in den Räumlichkeiten des Bildungsdienstleisters oder an einem anderen Ort, etwa in einem Seminarhotel, durchgeführt werden. Diese Varianten weisen spezifische Vor- und Nachteile auf.

Vor- und Nachteile externer und interner Qualifizierung

	Positiv	Negativ
Interne Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenvorteile – keine direkten Kosten für Räume und Reisen • Schulung an vorhandenen Anlagen • Schulung an betrieblichen Beispielen • Leichte Erreichbarkeit der Teilnehmenden • Rasche Kommunikation der Lernerfahrungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Störung des Betriebsablaufs • Mögliche Störung des Lernens durch den Betriebsablauf • Raum und Technik eventuell unzureichend • Versorgungslogistik in eigener Verantwortung
Externe Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ungestörte Lernatmosphäre und optimale Lernausstattung möglich • Motivierende Belohnungskomponente für die Teilnehmenden, etwa der Aufenthalt in einem Seminarhotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Lern- und Arbeitsumgebungen weichen voneinander ab • Zusätzlicher Praxistransfer erforderlich • In der Regel höhere Kosten für Ausstattung, Reisekosten und Unterbringung

Bei Schulungen im eigenen Haus wird von den Unternehmensverantwortlichen leicht übersehen, dass den vermeintlichen Kostenvorteilen auch Nachteile gegenüberstehen können. Diese entstehen zum einen aus versteckten Kosten für Raum, Technik und Versorgungslogistik, vor allem aber dadurch, dass die Nähe zum Arbeitsplatz seminaristisches Lernen eher hemmt als fördert. So fällt es Teilnehmern oft schwer, sich von den Aufgaben, die an ihrem Arbeitsplatz auf sie warten, frei zu machen und die Konzentration auf den Lernprozess zu richten. Verstärkt wird diese Tendenz durch Kollegen und Vorgesetzte, die in den Pausen oder sogar während des Unterrichts „nur mal ganz kurz“ arbeitsplatzbezogene Fragen an oder kleine Arbeitsaufträge für den Teilnehmer haben.

30 Vgl. G. Hölbling, U. Forster, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 25, Handlungshilfen für Bildungsberater, Organisation betrieblicher Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 13–16.

Ein weiterer Aspekt bezieht sich auf den Belohnungscharakter betrieblicher Weiterbildungen. Ein qualifizierendes Unternehmen zeigt sein Interesse an der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. Natürlich steht dabei die Effizienz der Weiterbildung im Vordergrund. Die Wertschätzung durch das Unternehmen drückt sich jedoch auch motivierend darin aus, dass in einem optimalen und auch subjektiv als angenehm empfundenen Ambiente gelernt wird. Bei seminaristischen Weiterbildungen ist es daher oftmals vorteilhaft, die Veranstaltung außer Haus durchzuführen.

Für kleinere Unternehmen ist eine seminaristische Inhouse-Schulung nur selten geeignet. Häufig verfügen diese Unternehmen nicht über geeignete Räumlichkeiten und adäquate Technik.

Kostenvergleich: externe versus interne Lösung³¹

Um einen einfachen Kostenvergleich durchzuführen, sind in nachfolgender Tabelle die Hauptkostenpunkte aufgelistet.

Anfallende Kosten	Extern	Intern
Lohn- und Gehaltskosten		
Opportunitätskosten (Produktionsausfall, Überstunden, Personal- und Personalzusatzkosten für Ersatzkräfte etc.)		
Reise- und Übernachtungskosten		
Vorbereitungskosten (Logistik, Entwicklung und Erstellung von Lehrplänen, Arbeitsunterlagen u. a.)		
Durchführungskosten <ul style="list-style-type: none"> • Raum • Technik • Verpflegung 		
Kursgebühren		
Dozentenkosten		
Gesamtkosten		

(Abb. 14) Eigene Darstellung nach: G. Hölbling, U. Forster, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 25, Handlungshilfen für Bildungsberater, Organisation betrieblicher Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 35

³¹ Vgl. G. Hölbling, U. Forster, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 25, Handlungshilfen für Bildungsberater, Organisation betrieblicher Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 35.

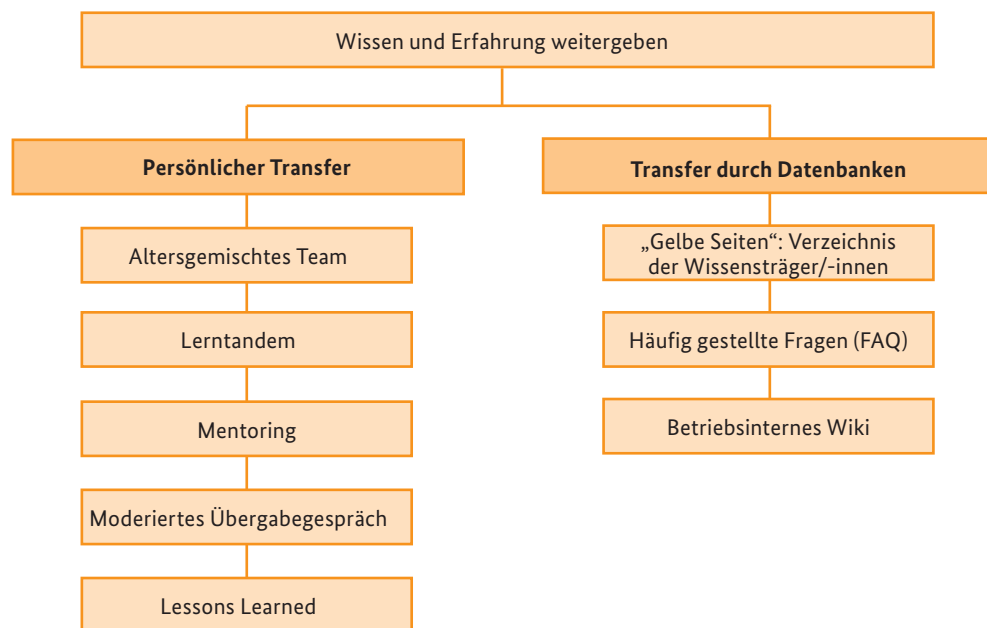
3.2 Betriebsinterner Wissens- und Erfahrungstransfer

Wissen geht nicht verloren, wenn es weitergegeben wird. Neben dem Faktenwissen geht es dabei vor allem um Erfahrungswissen – sowohl im Umgang mit Produktionsverfahren und Arbeitsprozessen als auch in der Kommunikation mit Kunden und Zulieferern. Und nicht zuletzt geht es darum, wie man dieses wertvolle Wissen von Kolleginnen und Kollegen für die Personalentwicklung nutzen kann.

Zu den wesentlichen Zielen und Einsatzmöglichkeiten des betriebsinternen Wissens- und Erfahrungstransfers gehört:³²

- Relevantes Wissen im Betrieb halten, sichern und verbreiten
- Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schneller einarbeiten
- Zielgerichtet Wissen aufbauen
- Transparenz über Wissensbestände im Betrieb schaffen
- Höhere Innovationsfähigkeit durch Lern- und Wissenskultur befördern
- Kosten durch die Nutzung interner Qualifizierung einsparen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Wertschätzung von Kompetenzen binden

Wege des Wissens- und Erfahrungstransfers



(Abb. 15) Eigene Darstellung nach: C. Achtenhagen, J. W. von der Sahl, C. Michalski, M. Schröder, D. Werner, *Fachkräfte sichern, Wissens- und Erfahrungstransfer*, hrsg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2012, S. 2

³² Vgl. C. Achtenhagen, J. W. von der Sahl, C. Michalski, M. Schröder, D. Werner, *Fachkräfte sichern, Wissens- und Erfahrungstransfer*, hrsg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2012, S. 3, unter: www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Instrumente/05_BMWi_Wissens_u_Erfahrungstransfer_web_bf.pdf (Stand: 20.1.2013).

Quellen-Tipp

Wissen und Erfahrung können persönlich oder medial gestützt weitergegeben werden. Auf den folgenden Seiten wird eine Zusammenstellung präsentiert, die Methoden für beide Varianten des Transfers von Fakten- und Erfahrungswissen mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen vorstellt. Entnommen ist sie einer Darstellung³³ des „Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung“ – eines Portals des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) zur gezielten Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen.

Unter www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de finden sich viele weitere Informationen rund um die Qualifizierung von Fachkräften.

Persönlicher Transfer

Altersgemischte Teams

Unter altersgemischter Teamarbeit wird das **Arbeiten in einem altersmäßig möglichst heterogenen Team** verstanden. Geeignet ist eine solche Zusammenarbeit nur für Tätigkeiten, die von mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam durchgeführt werden. Hier lernt Alt von Jung und umgekehrt – zum einen durch den wechselseitigen und kontinuierlichen Wissensaustausch, zum anderen durch die gemeinsame Bewältigung neuer Herausforderungen.



Positiv

- Keine besondere Vorbereitung notwendig
- Der wechselseitige Wissensaustausch geschieht quasi „wie von selbst“



Negativ



- Es handelt sich eher um eine unstrukturierte Art der Wissensweitergabe
- Das Wissen wird nicht dokumentiert

³³ Vgl. C. Achtenhagen, J. W. von der Sahl, C. Michalski, M. Schröder, D. Werner, Fachkräfte sichern, Wissens- und Erfahrungstransfer, hrsg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2012, S. 2 ff., unter: www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Instrumente/05_BMWi_Wissens_u_Erfahrungstransfer_web_bf.pdf (Stand: 20.1.2013).

Lerntandems

Bei Lerntandems handelt es sich um eine **strukturierte Form des Wissenstransfers**, die ebenfalls flexibel und ohne größere Vorbereitung angewendet werden kann. Sie ist besonders geeignet für die **Übergabe von Schlüsselpositionen** und bei handwerklichen Tätigkeitsbereichen.

In einem Lerntandem übernehmen eine **erfahrene und eine weniger erfahrene Fachkraft** für eine begrenzte Zeit gemeinsame Aufgaben. Mit dem Kompetenzzuwachs der weniger erfahrenen Fachkraft kann sich die erfahrene Fachkraft nach und nach zurückziehen. Regelmäßige Gespräche helfen, Verständnisfragen zu klären, und dienen der Überprüfung des Wissenszuwachses der lernenden Person. Die gewonnenen Erkenntnisse können auch dokumentiert werden.

 Positiv	 Negativ
<ul style="list-style-type: none">• Kann eine strukturierte Form des Erfahrungstransfers darstellen, die sich mit wenig Vorbereitung anwenden lässt• Besonders geeignet für die Übergabe von Schlüsselpositionen und im gewerblichen Tätigkeitsbereich• Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter• Die Strukturierung von Informationen zur Weitervermittlung fördert die Reflexion über bisherige/aktuelle Abläufe• Bei Dokumentation in Form von Arbeitsmappen bleibt das Wissen im Unternehmen• Kosteneinsparung durch Fehlervermeidung	<ul style="list-style-type: none">• Ggf. Kosten für die Schulung (Vermittlung von Lehrkompetenzen und -methoden) des Wissensgebers• Arbeitsausfall beider Beteiligten durch gemeinsame regelmäßige Gespräche



Mentoring

Mentoring dient dazu, das Erfahrungswissen von älteren erfahrenen Führungskräften an jungen Fach- und Führungskräftenachwuchs weiterzugeben. Beim Mentoring wird einer **unerfahrenen Mitarbeiterin oder einem unerfahrenen Mitarbeiter (Mentee) eine erfahrene Fachkraft (Mentor/-in) zur Seite gestellt**. Für einen längeren Zeitraum steht die Mentorin oder der Mentor dem Mentee bei (fachlichen und persönlichen) Fragen zur Seite, eröffnet ihr oder ihm Zugang zu eigenen Netzwerken und erläutert ausgesprochene und unausgesprochene Regeln, die im Unternehmen gelten. Ein funktionierendes Verhältnis zwischen den Teilnehmenden vorausgesetzt, sind hohe Lernerfolge über fachliche Themen hinaus möglich. Immer häufiger wird Mentoring auch für die gezielte Karriereentwicklung von Frauen eingesetzt.

Besonders wichtig für das Gelingen des Mentorings ist ein **Vertrauensverhältnis**: Weder sollte die als Mentor/-in fungierende Person Vorgesetzte/-r des Mentee sein noch sollte sie ihre Position im Unternehmen durch diesen gefährdet sehen. Mentoring verlangt vor allem von der Mentorin/vom Mentor viel Engagement sowie von beiden Beteiligten ein hohes Maß an Offenheit.



Positiv

- Schnellere Einarbeitung zukünftiger Führungskräfte
- Die Strukturierung von Informationen zur Weitervermittlung fördert die Reflexion über bisherige/aktuelle Abläufe
- Eine gute fachliche und soziale Integration erhöht die Bindung an das Unternehmen



Negativ



- Arbeitsausfall auf einer oder beiden Seiten während des Austauschprozesses
- Ggf. Kosten für Schulungen und Coachings der Mentorin oder des Mentors

Moderierte Übergabegespräche (Wissensstafetten für den Führungswechsel)

Um wichtiges Erfahrungswissen im Unternehmen zu halten, wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter auf Schlüsselpositionen das Unternehmen in absehbarer Zeit verlassen, sind moderierte Übergabegespräche sehr sinnvoll.

Dabei handelt es sich um einen **moderierten Prozess**, in dessen Verlauf Wissensnehmer/-in (Nachwuchskraft) und Wissensgeber/-in (ältere bzw. ausscheidende Fach- oder Führungskraft) in einen aktiven Dialog treten, um **wichtige Wissensbestände auszutauschen**. Die Funktion der Moderatorin bzw. des Moderators besteht darin, die Punkte zu thematisieren, die der wissensvermittelnden Person durch ihre Erfahrung als „normal“ und daher möglicherweise als nicht besonders relevant erscheinen.

Das implizite Wissen, das nicht in Dokumenten gefunden werden kann, ist bei dieser Art des Wissenstransfers besonders relevant. Es handelt sich hier z. B. um Wissen über Personen, Gruppen, Netzwerke, spezielle Ereignisse und Erfahrungen, ungeschriebene Gesetze, Intuition und Gefühl sowie Konfliktpotenziale.³⁴

 Positiv	 Negativ
<ul style="list-style-type: none">• Eine Form des Wissenstransfers, die besonders hilfreich bei der Einarbeitung der Nachfolgerin oder des Nachfolgers für eine bestimmte Schlüsselposition ist• Durch den Einsatz einer Moderatorin oder eines Moderators ist für einen strukturierten Ablauf gesorgt	<ul style="list-style-type: none">• Eine konstruktive und erfolgreiche Zusammenarbeit ist möglicherweise nicht gewährleistet, wenn die ausscheidende Fachkraft den Arbeitsplatz nicht freiwillig verlässt• Arbeitsausfall bei allen Beteiligten• Ggf. Vermittlung der Moderationskompetenzen an eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter• Ggf. Kosten für externe Moderatorin oder externen Moderator

³⁴ Weitere Informationen hierzu auch unter www.perso-net.de.

Lessons Learned („Gesammelte Erfahrungen“)

Bei Lessons Learned geht es vor allen Dingen darum, einen bewussten Blick in die Vergangenheit zu werfen, um die **Erfahrungen für die Optimierung zukünftiger Projekte zu nutzen** und **Fehler**, die in der Vergangenheit begangen wurden, in der Zukunft zu **vermeiden**. Um die in verschiedenen Projekten gesammelten positiven und negativen Erfahrungen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitzuteilen, können sie im Rahmen von regelmäßigen Veranstaltungen aufbereitet und diskutiert werden. Insbesondere sollten frisch abgeschlossene Projekte (ca. 1–3 Wochen nach Abschluss) vorgestellt werden, die entweder einen für das Unternehmen neuartigen Zuschnitt hatten oder deren Projektverlauf Besonderheiten mit sich brachte. Durch die spätere Dokumentation sollen die Erfahrungen bei der Planung zukünftiger Projekte herangezogen werden.



Positiv

- Ein regelmäßig stattfindender Erfahrungsaustausch, der für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offen ist
- Geringer Vorbereitungsaufwand
- Kosteneinsparung durch Fehlervermeidung
- Mit der Dokumentation wird Transparenz über Wissens- und Erfahrungsbestände im Unternehmen geschaffen, die für zukünftige Projekte herangezogen werden können
- Aktive Einbindung und Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht die Bindung ans Unternehmen



Negativ

- Arbeitsausfall bei allen Teilnehmenden
- Organisationsaufwand für eine Moderatorin oder einen Moderator, der die Veranstaltungen plant und durchführt
- Aufwand für die Dokumentation und Archivierung der gewonnenen Projekterfahrungen

Transfer in Form von Datenbanken und Verzeichnissen



„Gelbe Seiten“

Ein **Verzeichnis der Wissenstragenden** Ihres Unternehmens in Gestalt von „Gelben Seiten“ **unterstützt** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Fragestellungen, die nicht zu ihren täglichen Aufgaben gehören. Durch die schnelle Kontaktaufnahme zu anerkannten Expertinnen und Experten können Probleme im persönlichen Austausch gemeinsam bearbeitet werden.

In einem solchen Verzeichnis werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen, Erfahrungen und Kontaktdaten in einem Mitarbeiterprofil aufgelistet. Dabei sollten Sie sich nicht auf die aktuelle Tätigkeit im Unternehmen und die damit verbundenen Kompetenzen beschränken. Denkbar sind auch Angaben zu bisherigen Projekten, Berufserfahrung, Ausbildung, Fremdsprachenkenntnissen, Branchen-erfahrung, EDV-/IT-Kenntnissen etc.



Das Mitarbeiterprofil kann Gegenstand der regelmäßigen Mitarbeitergespräche sein und in diesem Rahmen regelmäßig aktualisiert werden. Entscheidend ist, dass das Verzeichnis der Wissenstragenden regelmäßig gepflegt und aktualisiert wird.

Für ein Verzeichnis der Wissensträger gibt es spezielle Software-Tools, in einem kleineren Unternehmen lässt es sich aber auch in Gestalt einer einfachen Datenbank oder eines Textdokuments abbilden. Das Verzeichnis sollte für alle Beschäftigten zugänglich sein, z. B. im Intranet oder auf einem zentralen Laufwerk.

 Positiv	 Negativ
<ul style="list-style-type: none">• „Nachschlagewerk“ über Wissensressourcen der Expertinnen und Experten im Unternehmen• Geringer Vorbereitungsaufwand für die Implementierung• Relativ einfache Implementierung durch Datenbank oder Textdokument im Intranet oder auf einem zentralen Laufwerk• Stärkere Vernetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgt für eine größere Nähe zum und Bindung an das Unternehmen• Stärkere Vernetzung sorgt für eine höhere Innovationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird nicht dauerhaft im Unternehmen gehalten. Die Suche nach der Trägerin oder dem Träger relevanten Wissens wird lediglich für die Zeit vereinfacht, die die betreffende Person für den Betrieb tätig ist.• Personalisiertes Wissen als Teil der eigenen Qualifikation preiszugeben, erfordert seitens der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters dem Unternehmen gegenüber ein erhöhtes Vertrauen• Zeitaufwand für die Pflege und Aktualisierung der Daten durch die verantwortliche Person oder Projektgruppe

FAQ-Sammlungen

Um Doppelarbeit und Fehler zu vermeiden, kann es sich lohnen, allen Beschäftigten eine Sammlung von Antworten auf wesentliche und regelmäßig wiederkehrende Fragen zu bestimmten Themenbereichen und Problemen zur Verfügung zu stellen, beispielsweise im Intranet oder auf einem zentralen Laufwerk. Eine solche Sammlung kann vom kleinen Vorgang („Was tun, wenn der Laptop defekt ist?“) bis zum komplexen Prozess alle Gesichtspunkte der Personalentwicklung umfassen. Sie sollte kontinuierlich erweitert und aktualisiert werden.

 Positiv	 Negativ
<ul style="list-style-type: none">• Relativ geringer Vorbereitungsaufwand• Relativ einfache Implementierung durch eine Datenbank oder durch ein Textdokument im Intranet oder auf einem zentralen Laufwerk• Kosteneinsparung durch Fehlervermeidung• Transparenz über Wissen im Unternehmen• Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">• Zeitaufwand für das Zusammentragen, die Strukturierung und die Erarbeitung der Antworten auf die FAQ durch Verantwortliche der Themenbereiche oder der Abteilungen• Zeitaufwand für Verwaltung und Aktualisierung der Daten durch die Verantwortlichen



Betriebsinternes Wiki

Ein Wiki ist ein **offenes Autorensystem für Webseiten**. Das bekannteste Beispiel stellt „Wikipedia – die freie Enzyklopädie“ dar. Wikis unterstützen die Entwicklung und den Austausch von Wissen in einem gemeinsamen Forum im Inter- oder im Intranet, wobei Letzteres für den unternehmensinternen Wissens- und Erfahrungstransfer sicher besser geeignet ist.

Sinnvollerweise umfassen Wikis vor allem solches Wissen, das allgemeingültig und für zukünftige Entwicklungen relevant ist, außerdem zur gezielten Weiterentwicklung von Kompetenzen dient. Die Verantwortung der Beiträge liegt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sowohl über Lese- als auch über Schreibrechte verfügen sollten. Mithilfe von Suchbegriffen kann jede Person auf das gesammelte Wissen zugreifen und sich in eine Diskussion einbringen. Eine vollständige Speicherung von „Altwissen“ sollte hingegen nicht angestrebt werden.

Das Wiki soll als **praktische Arbeitshilfe** und nicht als lästige Zusatzarbeit wahrgenommen werden. Es sollte daher häufig gestellte Fragen beantworten, langlebiges Wissen zur Verfügung stellen und neue Entwicklungen (z. B. durch die Rubrik „Zuletzt aktualisiert“) zeitnah dokumentieren. Um das Wiki fest im Unternehmen zu verankern, könnten Sie erwägen, eine Einführungsaktion vorzunehmen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Teilnahme und damit auch zum Teilen ihres Wissens animiert. Zusätzlich könnte eine Autorenschaft mit deutlicher Wertschätzung honoriert werden.

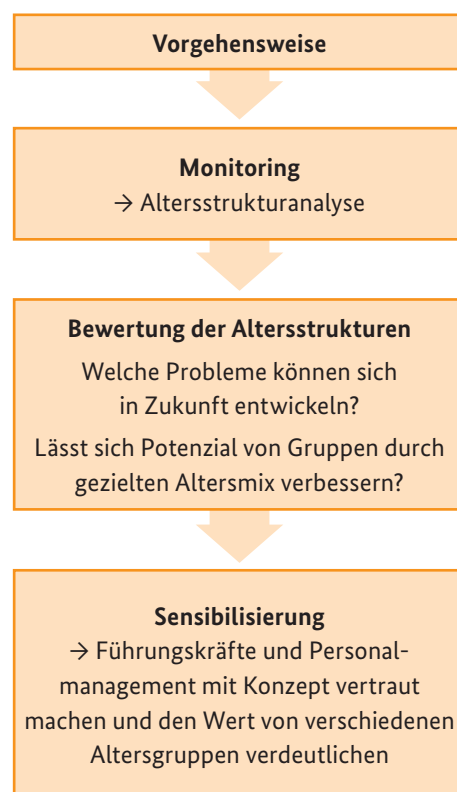
Neben der Verfügbarkeit eines PCs mit Intranetzugang benötigen Sie zur Erstellung eines Wikis eine Software, die Sie bei der Erstellung dieser Website unterstützt und die Editierbarkeit durch verschiedene Nutzer sicherstellt.

 Positiv	 Negativ
<ul style="list-style-type: none">• Wissensaufbau im Unternehmen• Transparenz über Wissensbestände im Unternehmen• Kosteneinsparung durch Fehlervermeidung• Diskussion und Austausch führt zu einer höheren Innovationsfähigkeit• Mitarbeiterbeteiligung kann die Bindung an das Unternehmen verstärken	<ul style="list-style-type: none">• Kosten für Software• Zeitaufwand für die Entwicklung und Einrichtung eines Wikis• Kosten für die Schulung der „Wissensmanagerin“ oder des „Wissensmanagers“• Kosten für Schulungs- und Einführungsveranstaltungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter• Zeitaufwand für die Eingabe von Informationen und die regelmäßige Aktualisierung des Wikis durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

3.3 Altersgemischte Teams

Altersgemischte Teams können berufliche Handlungskompetenzen von jungen und älteren Mitarbeitern steigern. Daher bieten sie hohes Potenzial für die Personalentwicklung. Im Folgenden wird diese Form des persönlichen Wissens- und Erfahrungstransfers (siehe auch voriges Kapitel B 3.2) ausführlich vorgestellt, schon weil sich aufgrund des demografischen Wandels das Durchschnittsalter der Belegschaften weiter erhöhen wird. Die Alterszusammensetzung von Gruppen, Kostenstellen und ganzen Betrieben wird sich dadurch verändern und die gelingende Zusammenarbeit von Alt und Jung künftig immer stärker zum unternehmerischen Erfolgsfaktor werden.³⁵

Etablierung altersgemischter Teams



(Abb. 16) Eigene Darstellung nach: J. Reindl, ISO-Institut Saarbrücken, BMBF-Vorhaben LEGESA (2010)³⁶

35 Vgl. unter: www.demowerkzeuge.de/index.php?li=3&fl=156&ml=203&si=217&lang=de&css=standard (Stand: 21. 1. 2013).

36 Unter: www.demowerkzeuge.de/index.php?li=3&fl=156&ml=203&si=217&lang=de&css=standard (Stand: 21. 1. 2013).

Quellen-Tipp

Die folgenden Ausführungen³⁷ bieten Orientierungshilfen für diese praxisnahe und im betrieblichen Alltag bewährte Form der gegenseitigen Mitarbeiterqualifizierung, indem sie Aufbau, Nutzen und Vorteile altersgemischter Teams in kompakter Form erläutern. Entnommen sind sie dem Internetportal: www.demowerkzeuge.de. Dort werden eine Vielzahl weiterer Werkzeuge für die betriebliche Personalarbeit zur Verfügung gestellt. Das Portal wurde im Rahmen der durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Initiative „Demografischer Wandel – (k)ein Problem!“ entwickelt.

Welchen Nutzen hat der Betrieb?³⁸

Altersgemischte Teams zeigen für die Personalentwicklung ein enormes Potenzial durch die Verknüpfung unterschiedlicher Kompetenzen: der Neugier, des aktuellen Fachwissens, der neuen Methoden und der oft höheren Geschwindigkeit der Jungen mit der Erfahrung, dem Qualitätsbewusstsein, dem Prozesswissen und der sozialen Integrität der Älteren. Weitere Vorteile sind die Vielfalt der Perspektiven auf ein zu lösendes Problem, die Verbreiterung der persönlichen Netzwerke, das wechselseitige Lernen voneinander, der Wissens- und Erfahrungstransfer sowie die gesundheitsförderlichen Wirkungen, die sich in der Unterstützung untereinander und im Wohlfühlfaktor ausdrücken.

Die Vorteile altersgemischter Teams auf einen Blick

- Differenziertes, erweitertes Leistungsspektrum
- Vielfalt der Perspektiven auf zu lösende Aufgaben
- Breitere persönliche Netzwerke
- Wechselseitiges Lernen und gegenseitige Kompetenzerweiterung
- Know-how-Transfer an konkreten Arbeitsaufgaben
- Dynamik
- Gesundheitsfördernde Wirkung

37 Vgl. J. Reindl, Altersgemischte Teams, in: Demographischer Wandel – (k)ein Problem!, hrsg. v. Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung, Dortmund 2013, unter: www.demowerkzeuge.de (Stand: 20.1.2013).

38 Unter: www.demowerkzeuge.de/index.php?li=3&fl=156&ml=203&si=217&lang=de&css=standard (Stand: 21.1.2013).

Wie werden altersgemischte Teams gebildet?

Die Altersmischung von Teams, Gruppen und Bereichen kann man nicht auf kurze Sicht herstellen. Jedes Unternehmen hat gewachsene Strukturen, auch gewachsene Strukturen der Verteilung der verschiedenen Generationen auf den Betrieb. Was man aber kann, ist die Altersverteilung im Blick zu halten und auf längere Sicht auf eine Durchmischung der Teams hinzuwirken. Die Instrumente hierfür sind die Rekrutierungs- und die Personaleinsatzpolitik. So ist es zum Beispiel anzuraten, in Entwicklungsteams auf die Repräsentation aller Generationen zu achten, weil in Innovationsprozessen das moderne Wissen der Jungen und das gereifte Erfahrungswissen der Älteren sich äußert produktiv ergänzen können. Das Verfahren für eine Strategie der Altersmischung sieht wie folgt aus:

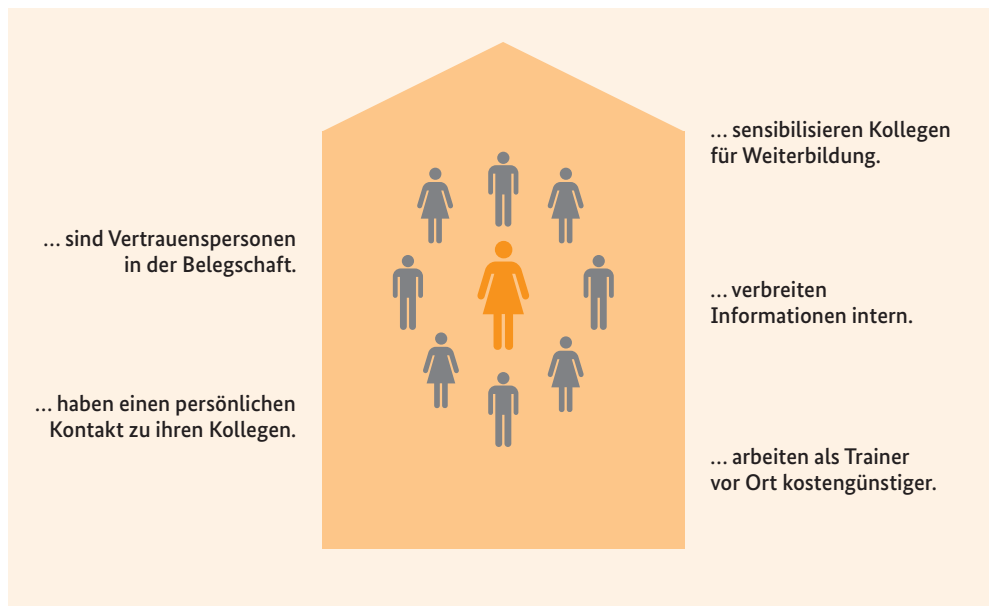
- Am Beginn steht eine Altersstrukturanalyse, die genügend feingliedrig ist und die nicht nur den Jetzt-Zustand abbildet, sondern auch die Altersstruktur in die Zukunft fortschreibt. Es reicht nicht aus, den Altersdurchschnitt zu kennen oder die Altersstruktur der Gesamtbelegschaft zu erfassen. Vielmehr sind die einzelnen Bereiche und Kostenstellen in den Blick zu nehmen, um die kritischen Felder im Unternehmen identifizieren zu können. Wo ist die Zusammensetzung zu jugendzentriert, wo droht die Überalterung von Gruppen und Teams, wo stimmt die Mischung?
- In einem zweiten Schritt findet eine Bewertung der vorgefundenen kleinräumigen Altersstrukturen statt. Die Frage, die das Unternehmen für sich beantworten muss, heißt: Baut sich in der Zukunft ein Problem auf, wenn nicht in die bestehende Altersstruktur eingegriffen wird? Es geht dabei neben der Zukunftsbetrachtung auch um eine Beurteilung der existierenden Gruppen und um eine Einschätzung, ob deren Potenzial durch einen gezielten Altersmix verbessert werden kann.
- In einem dritten Schritt sind die Führungskräfte sowie das Personalmanagement mit dem Prinzip der Altersmischung vertraut zu machen. Es gilt, ihren gewohnten Blick zu erweitern und den Wert älterer Mitarbeiter sowie den Wert der Kooperation verschiedener Altersgruppen zu verdeutlichen. Bislang schauen die Verantwortlichen auf die Belegschaft, als ob sie alterslos wäre. Es interessieren nur die Kompetenzen, aber nicht die Potenziale, die in verschiedenen Altersstufen liegen. Sie zu heben, muss zu einer zentralen Führungsaufgabe werden.

Das Monitoring der Altersstrukturen, die Bewertung der vorgefundenen und sich entwickelnden Altersverteilungen sowie die Sensibilisierung der Führungskräfte sind stetige Aufgaben im Unternehmen. Sie sollten Eingang in die Unternehmens- und Führungsgrundsätze finden.

3.4 Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für berufliche Weiterbildung im Betrieb

Anlaufstelle, Ratgeber, treibende Kraft: Multiplikatoren für berufliche Weiterbildung können im Betriebsalltag ganz unterschiedliche Rollen einnehmen. Entscheidend ist jedoch immer das besondere Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wenn es darum geht, über Bildungsangebote zu informieren, ihren Nutzen zu vermitteln oder die Belegschaft für die Teilnahme zu begeistern – sie haben den richtigen Draht zu ihren Kolleginnen und Kollegen. Darüber hinaus ergeben sich gerade bei der Einbindung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren als Trainer Vorteile. Schulungen mit internen Trainern sind kostengünstig, praxisnah und lassen sich kurzfristig umsetzen.

Betriebliche Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ...



(Abb. 17) Eigene Darstellung

Quellen-Tipp

Durch die nachfolgenden Hinweise können vor allem kleine und mittlere Unternehmen Impulse erhalten, wie sie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die Weiterbildung in ihrem Betrieb aufbauen können. Sie sind einer Präsentation³⁹ der Initiative „weiter bilden“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) entnommen.⁴⁰ Unter www.initiative-weiter-bilden.de stehen viele weitere Informationen rund um die Stärkung der Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben zur Verfügung.

Wer eignet sich als Multiplikatorin oder Multiplikator?

Multiplikatoren können sowohl außerbetriebliche Personen als auch innerbetriebliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Als außerbetriebliche Multiplikatoren bieten sich unter anderem Vertreter des Arbeitgeberverbandes, der jeweiligen Gewerkschaft, der Politik, aus dem Bildungsbereich oder eines Unternehmensnetzwerkes an. Innerbetriebliche Personen können aufgrund ihrer unterschiedlichen funktionalen Einbindung, ihrer unterschiedlichen Positionen und aufgrund ihrer unterschiedlichen Erfahrungen als Multiplikatoren aktiv werden:

- Geschäftsführung, Werks- und Betriebsleiter (Organisationsentwicklung)
- Personalverantwortliche
- Betriebsrat
- Abteilungsleiter
- Schichtleiter
- Teamleiter und Gruppensprecher
- Beschäftigte ohne Führungs- oder Personalverantwortung
- Ältere oder jüngere Beschäftigte

Wovon hängt die Auswahl der Multiplikatoren ab?

Die Auswahl von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ist etwa abhängig von:

- der Thematik oder dem Weiterbildungsangebot
- dem Grad der vorhandenen Akzeptanz für das Thema innerhalb des Unternehmens oder der Belegschaft
- der innerbetrieblichen funktionalen Organisation (Gibt es eine Personalabteilung? Ist ein Betriebsrat vorhanden? Gibt es eine funktionale Trennung der Abteilungen?)
- der sozialstrukturellen Zusammensetzung der Mitarbeiter – nach Alter, Geschlecht, Dauer Betriebszugehörigkeit, Qualifikation
- der Vorgehensweise oder Umsetzungsstrategie des jeweiligen Vorhabens (zentral, dezentral)

³⁹ Vgl. D. Manthey, Rolle der Multiplikatoren für die Akzeptanz von Weiterbildung, Reflexionsworkshop vom 12.05.2011, weiter bilden – Initiative für berufsbegleitende Bildung, Forschungsinstitut für Betriebliche Bildung, Nürnberg 2011,
Unter: www.initiative-weiter-bilden.de/fileadmin/pdfs/downloads/110512_Input_Rolle_der_Multiplikatoren.pdf (Stand: 21.1.2013).

⁴⁰ Zu weiteren Projektergebnissen siehe auch: www.initiative-weiter-bilden.de/monitoring_evaluation.html (Stand: 21.1.2013).

Wie können Sie Multiplikatoren aufbauen?

Der Aufbau von innerbetrieblichen Multiplikatoren kann erfolgen über:

- eine individuelle mündliche Ansprache
- eine gemeinsame Auftaktveranstaltung für Personen mit zukünftiger Multiplikatorenfunktion
- Schulungen und Workshops zu bestimmten inhaltlichen Themen – etwa zum Zusammenhang von Personal- und Unternehmensentwicklung, zu Möglichkeiten der Motivierung von Beschäftigten sowie zu Qualifizierungsgesprächen im Rahmen der Qualifizierungsbedarfserhebung
- eine Einführung in den Einsatz von Instrumenten und Methoden – beispielsweise zur Wahl der zielgruppengerechten Kommunikationsmittel und -wege, zu Informationsmaterialien oder zum Einsatz von Multiplikatoren als Mentoren
- Berichte von und über Multiplikatoren in betriebsinternen Newslettern, Unternehmenszeitschriften

Multiplikatoren sind nur dann gut, wenn sie als Personen genauso akzeptiert werden wie das Thema, für das sie stehen. Daher müssen sie laufend den Kontakt zu den Mitarbeitern herstellen und sich als Multiplikatoren profilieren.

Wozu werden Multiplikatoren benötigt?

Im Kontext der betrieblichen Weiterbildung wird gezielt mit Multiplikatoren gearbeitet:

- bei der Ermittlung des betriebsspezifischen oder branchenspezifischen Qualifizierungsbedarfs
- während der Planung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen
- beim Aus- und Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen
- in der Schulung von weiteren Multiplikatoren, Mentoren, Trainern ...
- wenn Beratungsstrukturen auf- und ausgebaut werden sollen
- im Rahmen des Aus- und Aufbaus regionaler Strukturen
- bei breit angelegten Qualifizierungsinitiativen innerhalb einer Branche



Was wird von Multiplikatoren erwartet und was ist leistbar?

Die Aufgaben von Multiplikatoren zum Thema Qualifizierung und Personalentwicklung sind im Einzelnen:

- **Als Vertrauensperson Mitarbeiter für das Thema sensibilisieren:** vertrauensvoller Austausch, Reflexionsbereitschaft bezüglich der eigenen Kompetenzen erhöhen, Kommunikation von Weiterbildung fördern, Argumente für Weiterbildung vertreten und ggf. formulieren
- **Als Ansprechpartner Mitarbeiter informieren und Rückmeldungen einholen:** Informationen verbreiten, Unterstützung bei der Bedarfserhebung und beim Erkennen von strukturellen Hemmfaktoren, Eruiieren von Mitarbeiterwünschen, Mitarbeiter bei der Konkretisierung des eigenen Bedarfs unterstützen
- **Als Vorbild zur Mitwirkung und Teilnahme motivieren:** etwa an Personalentwicklungsgesprächen, persönlichen Bedarfserhebungen, betrieblichen Bedarfserhebungen und betrieblichen Schulungen
- **Aktive Beteiligung** an der Entwicklung eines Arbeitsklimas, das die Freude am Lernen erhält oder erzeugt

Voraussetzungen, die zum Erfolg der Multiplikatoren beitragen

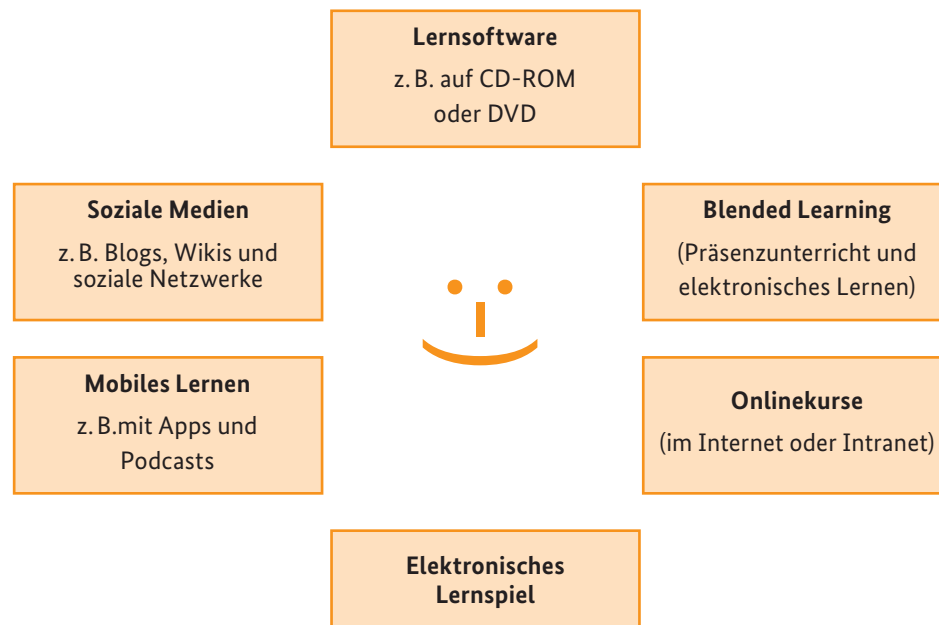
Multiplikatoren unterstützen beim Aus- und Aufbau von Weiterbildungs- oder Personalentwicklungsstrukturen. Der Erfolg der Multiplikatoren ist abhängig von:

- der Kooperation mit der Geschäftsführung oder den Personalverantwortlichen und dem Betriebsrat
- der Kooperation mit der jeweiligen betrieblichen Bereichs- und Abteilungsleitung
- der Kooperation mit den direkten Vorgesetzten
- der Motivation der Beschäftigten

3.5 E-Learning – elektronisches Lernen heute

Bedeutete E-Learning noch vor 20 Jahren das Lernen mit CD-ROM ohne Mitstreiter und Lehrer, ermöglicht das Internet heute trotz räumlicher Trennung den Austausch mit Lehrkräften, Tutoren und anderen Lernenden, beispielsweise in virtuellen Klassenräumen, Chats oder Diskussionsforen. Der entscheidende Vorteil des E-Learnings ist die örtliche und zeitliche Unabhängigkeit: Digitales Lernen ist an fast jedem Ort der Welt zu jeder Zeit möglich. Einzige Voraussetzung sind ein Computer – sei es Notebook oder Netbook, Tablet-PC oder ein Smartphone und – für das Lernen in Onlinekursen oder sozialen Medien – ein Internetzugang. Allerdings erfordert E-Learning – auch wenn es durch den Betrieb initiiert wird – immer ein hohes Maß an Disziplin und Selbstmotivation, denn das Lernen muss eigenständig organisiert werden.⁴¹

Die Möglichkeiten des E-Learnings



(Abb. 18) Eigene Darstellung nach: E-Learning, Elektronisches Lernen heute – von Lernsoftware auf CD-Rom bis zu sozialen Medien, in: Leitfaden Weiterbildung (08/2011), hrsg. v. Stiftung Warentest, Berlin 2011, S. 2 f.

⁴¹ Vgl. E-Learning, Elektronisches Lernen heute – von Lernsoftware auf CD-Rom bis zu sozialen Medien, in: Leitfaden Weiterbildung (08/2011), hrsg. v. Stiftung Warentest, Berlin 2011, S. 2 f.

Quellen-Tipp

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Formen des E-Learnings vorgestellt und Tipps für die Suche nach entsprechenden Onlinekursen gegeben. Dabei werden insbesondere die spezifische Funktion und die besonderen Anforderungen an die Lernenden erläutert. Die Darlegungen basieren auf einer Publikation⁴² der Stiftung Warentest, die in der Reihe „Leitfaden Weiterbildung“ erschienen ist. Der komplette Leitfaden steht kostenlos zum Download zur Verfügung unter: www.test.de/Leitfaden-Weiterbildung-E-Learning-1428845-0. In der Reihe „Leitfaden Weiterbildung“ werden darüber hinaus viele weitere Fragen zur beruflichen Weiterbildung beantwortet. Eine Übersicht bietet: www.test.de/bildung-beruf/infodokumente.

Vom virtuellen Klassenraum bis zu digitalen Lernspielen

Von der CD-ROM über Kurse im virtuellen Klassenraum bis zu digitalen Lernspielen – E-Learning bietet viele Möglichkeiten. So unterschiedlich die folgenden sechs gezeigten Wege des E-Learnings aber auch sind: Sie alle erfordern von den Lernenden gleichermaßen Disziplin und Selbstmotivation.

Lernsoftware auf CD-ROM oder DVD

Seit den 1980er Jahren gibt es Lernprogramme auf CD-ROM, später auch auf DVD. Oftmals spricht man auch von Computer-based Trainings (CBT). Damit dieses Lernen ganz für sich alleine funktioniert, sollte die Lernsoftware interaktiv sein und sollten Rückmeldungen zu den absolvierten Übungen erfolgen. Bilder oder Videos können die Inhalte dabei oftmals veranschaulichen.

Das Lernen mit einer Lernsoftware ohne Lehrer und Mitschüler erfordert sehr viel Selbstdisziplin. Es ist deshalb von Vorteil, feste Uhrzeiten oder Zeitspannen für das Lernen festzulegen. Zudem ist gute Lernsoftware – beispielsweise fürs Sprachenlernen – in der Regel nicht ganz günstig. Und: Inhalte lassen sich nicht aktualisieren, so dass die Lernsoftware je nach Thema relativ schnell veraltet sein kann.

Onlinekurse

Onlinekurse – auch Web-based Trainings (WBT) genannt – finden im Internet oder im betriebsinternen Intranet statt. Viele Onlinekurse basieren auf Computer-based Trainings (CBT) und können, da die Bereitstellung der Lerninhalte in diesem Fall über das Netz erfolgt, im Gegensatz zu CD-ROMs und DVDs aktualisiert werden.

Onlinekurse ermöglichen oftmals den Austausch mit anderen Lernenden via Internet. Viele Kurse finden in einem virtuellen Klassenraum statt und werden von einem Tutor begleitet. Die Lernenden selbst können per Mail, im Chat oder in Foren miteinander kommunizieren. Die Dauer von Onlinekursen kann von wenigen Stunden bis zu Jahren reichen – beispielsweise für Fernkurse, die von der Staatlichen Zentralstelle für Fernunterricht zugelassen werden. In einigen Fällen erhalten die Lernenden lediglich die Möglichkeit zum einmaligen Lehrmaterial-Download von der Website des Kursanbieters. Bei Kursen mit kürzerer Dauer sollte nachgefragt werden, wie lange der Zugang zur Lernplattform möglich ist.

42 Vgl. E-Learning, Elektronisches Lernen heute – von Lernsoftware auf CD-Rom bis zu sozialen Medien, in: Leitfaden Weiterbildung (08/2011), hrsg. v. Stiftung Warentest, Berlin 2011, unter: www.test.de/Leitfaden-Weiterbildung-E-Learning-1428845-0 (Stand: 21. 1. 2013).

Blended Learning

Das Blended Learning – übersetzt: gemischtes Lernen – vereint E-Learning und Präsenzunterricht. Die Ergänzung des E-Learnings durch Unterricht vor Ort erhöht in vielen Fällen die Motivation der Lernenden. Die traditionellen Anbieter wie Hochschulen und Bildungsanbieter ergänzen außerdem zunehmend ihre Präsenzkurse durch E-Learning, um flexible Lernzeiten zu ermöglichen.

Beide Lernformen ergänzen sich didaktisch sinnvoll: Nachdem die Lernenden ganz im eigenen Rhythmus am Ort ihrer Wahl gelernt haben, können im Präsenzunterricht von Angesicht zu Angesicht Themen mit Kommilitonen diskutiert und Fragen mit Dozenten geklärt werden. Oftmals wird Blended Learning angeboten, um neben Wissen auch Praxiserfahrung zu vermitteln. Gerade bei länger dauernden Fernlehrgängen sollte geklärt werden, ob und wie viele Präsenzphasen dazugehören.

Mobiles Lernen

Ob im Zug, im Park oder im Wartezimmer: Mobiles Lernen – oder auch Mobile Learning – ist kabellos mit Note- und Netbook oder mit Mobiltelefonen wie Smartphones überall und zu jeder Zeit möglich. Für das Lernen ist eine Lernsoftware, etwa auf CD-ROM oder DVD, und für einen Onlinekurs ein Internetzugang erforderlich. Beim Lernen mit Smartphones kommen vor allem Podcasts und sogenannte Apps zum Einsatz. Dann sind überschaubare Lerninhalte und kleine Lerneinheiten besonders wichtig, beispielsweise Vokabeltrainer oder Apps, die Prüfungsaufgaben abfragen.

Elektronisches Planspiel

Digitale Lernspiele mit ernst zu nehmendem Lehrinhalt – auch Serious Games genannt – finden ausschließlich in einer virtuellen Welt statt. Zu Weiterbildungszwecken werden häufig Planspiele – vor allem in der Betriebswirtschaftslehre – eingesetzt. Unternehmen bereiten mit Serious Games ihre Mitarbeiter auf komplexe Arbeitssituationen vor.

Bei einem Serious Game treffen die Lernenden Entscheidungen mit- oder gegeneinander. Die Auswirkungen dieser Entscheidungen auf die virtuelle Umwelt sollen den Spielern ermöglichen, die Folgen des eigenen Handelns zu verstehen, aus Fehlern zu lernen und so in der realen Arbeitswelt besser zu bestehen. Gute digitale Lernspiele fördern das Verstehen komplexer Situationen, stärken die Fähigkeit zu vernetztem Denken und machen zudem Spaß. Serious Games gibt es für Einzelspieler am heimischen Computer – in Unternehmen werden sie jedoch in der Regel in Teams gespielt.

Soziale Medien

Soziale Medien sind digitale Medien und Werkzeuge, mit denen Internetnutzer gemeinsam kommunizieren oder zusammen Inhalte im Netz einstellen können. Dazu gehören beispielsweise soziale Netzwerke wie Facebook oder Xing, Wikis oder Weblogs.

Lernen in sozialen Medien bedeutet gemeinschaftliches Lernen: Wissen wird geteilt. Die Nutzer führen in sozialen Netzwerken Diskussionen – auch über berufliche Themen, in Weblogs berichten sie über ihre Erfahrungen aus der Arbeitswelt und in Wikis erstellen sie gemeinschaftlich Texte. Die Informationen werden von den unterschiedlichsten Menschen immer wieder überarbeitet und neu aufbereitet. Dies stellt die Lernenden in sozialen Medien gleichzeitig vor große Herausforderungen: Informationen müssen selbstständig gesucht und Quellen eingeordnet und bewertet werden. Da die Lerninhalte nicht vorgegeben, sondern selbstständig gesucht werden müssen, ist Eigeninitiative eine Grundvoraussetzung für das Lernen.

Wo finde ich E-Learning-Angebote?

- **Kursangebote finden:** Kostenlose Weiterbildungsdatenbanken helfen bei der Suche nach einem geeigneten E-Learning-Angebot – beispielsweise die Datenbanken KURSNET der Bundesagentur für Arbeit (www.kursnet.arbeitsagentur.de), Eldoc des Bundesinstituts für Berufsbildung (www.eldoc.info) und das InfoWeb Weiterbildung (www.iwwb.de – in der Suchmaske bei „Angebotsform“ auf „CBT/WBT/E-Learning“ klicken).
- **Lernsoftware finden:** Das Software-Verzeichnis von heise online unterstützt bei der Suche nach Lernsoftware (www.heise.de/software – in der Suchmaske „Lernen“ eingeben). Lernsoftware ist auch über die Seiten von Onlineversandhändlern erhältlich (die gewünschte Software, beispielsweise „Lernsoftware Englisch“, in der Suchmaske eingeben).
- **Kostenlos lernen bei der Bundesagentur für Arbeit:** Erwerbslose oder arbeitssuchend gemeldete Personen können in der „Lernbörse exklusiv“ der Bundesagentur für Arbeit kostenlos elektronisch lernen, beispielsweise Englisch oder BWL. Die Zugangsdaten erhält man vom Arbeitsberater.

Woran erkenne ich einen guten Onlinekurs?

Das Angebot an Kursen ist groß, da fällt die Auswahl oft schwer. Wer Kursinfos und Anbieter vorab gut prüft, beugt einem Reifall vor.

- Informiert der Anbieter umfassend über Inhalt, Ziel, Aufbau und Kosten des Onlinekurses sowie über mögliche Abschlüsse?
- Stellt der Anbieter – insbesondere bei mehrmonatigen Fernlehrgängen – eine individuelle Betreuung der Lernenden bei Lern- oder Motivationsproblemen sicher?
- Gibt es – zum Beispiel auf der Lernplattform – einen Ort, an dem sich die Lernenden untereinander austauschen können, etwa in Foren, Blogs oder Chats, und werden Lerngemeinschaften vermittelt?
- Stellt der Anbieter eine Demo-Version des Kurses zur Verfügung? Nehmen Sie an einer Probelektion teil.
- Gibt es eine Möglichkeit, vom Vertrag zurückzutreten, etwa bei Nichtgefallen?



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Berufliche Bildung
Praktisch unschlagbar.



Teil C



C Arbeitsinstrumente und Checklisten

Checklisten, Instrumente und Formulare zur betrieblichen Weiterbildung – in diesem Kapitel finden Sie Arbeitshilfen wie Formblätter und Checklisten zur schnellen Orientierung. Sie decken alle Phasen des betrieblichen Weiterbildungsmanagements ab: die innerbetriebliche Qualifizierungsbedarfsanalyse, die Umsetzung der Weiterbildung, die Auswahl externer Anbieter, die Evaluation und die Kostenkontrolle. Abschließend werden auch Stichpunktlisten für die Gestaltung von Betriebsvereinbarungen mit Blick auf Weiterbildungen zur Verfügung gestellt.

Die Arbeitsinstrumente sind so aufbereitet, dass sie als Kopiervorlage unmittelbar zum Einsatz kommen können.



Die Themen auf einen Blick

Nr.	Prozessschritt	Instrument/Checkliste	Hauptzielgruppe	Einsatz
1.1	Innerbetriebliche Qualifizierungsbedarfsanalyse	Quick-Check zur ersten Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs	Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte	Mit und ohne externe Begleitung
1.2	Innerbetriebliche Qualifizierungsbedarfsanalyse	Warnzeichen für Weiterbildungsbedarf im Betrieb	Personalverantwortliche	Im Rahmen eines Workshops mit externer Begleitung
1.3	Innerbetriebliche Qualifizierungsbedarfsanalyse	Fragebogen zur Schnellanalyse der betrieblichen Weiterbildungssituation	Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte	Mit und ohne externe Begleitung
1.4	Innerbetriebliche Qualifizierungsbedarfsanalyse	Fragebogen zur Erfassung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs	Personalverantwortliche	Mit und ohne externe Begleitung
1.5	Innerbetriebliche Qualifizierungsbedarfsanalyse	Leitfaden für ein Bildungscoaching-Gespräch	Betriebs- und Personalräte	Mit externem Coach oder externer Begleitung
2.1	Umsetzung der Weiterbildung und Auswahl der Anbieter	Checkliste Seminarorganisation	Personalverantwortliche	Ohne externe Begleitung
2.2	Umsetzung der Weiterbildung und Auswahl der Anbieter	Checkliste Qualitätssicherung: Lastenheft für die Vergabe von Weiterbildungsaufträgen	Personalverantwortliche	Ohne externe Begleitung
2.3	Umsetzung der Weiterbildung und Auswahl der Anbieter	Checkliste zur Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen	Personalverantwortliche	Ohne externe Begleitung
2.4	Umsetzung der Weiterbildung und Auswahl der Anbieter	Checkliste Vergleich von Weiterbildungsangeboten	Personalverantwortliche	Ohne externe Begleitung
3.1	Qualität, Kosten und Fördermöglichkeiten der Weiterbildung	Fragebögen zur Bewertung einer Qualifizierungsmaßnahme – für Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie Vorgesetzte	Personalverantwortliche	Ohne externe Begleitung
3.2	Qualität, Kosten und Fördermöglichkeiten der Weiterbildung	Checkliste zur Kostenkontrolle: Formblatt für die Vor- und Nachkalkulation	Personalverantwortliche	Ohne externe Begleitung
3.3	Qualität, Kosten und Fördermöglichkeiten der Weiterbildung	Übersicht über Förderprogramme für Beschäftigte und Arbeitgeber auf Bundesebene	Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte	Ohne externe Begleitung
4.1	Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Weiterbildung	Gestaltungsraster zum Thema betriebliche Weiterbildung	Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte	Mit und ohne externe Begleitung
4.2	Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Weiterbildung	Gestaltungsraster zum Thema Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche	Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte	Mit und ohne externe Begleitung



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Berufliche Bildung
Praktisch unschlagbar.**





1 Checklisten für die innerbetriebliche Qualifizierungsbedarfsanalyse

Eine sorgfältige Analyse des Qualifizierungsbedarfs ist die erste Voraussetzung für ein wirksames Weiterbildungsmanagement. In diesem Kapitel werden fünf Arbeitshilfen und Checklisten für die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs im Unternehmen präsentiert – von einem schnellen Überblick durch einen Quick-Check bis zu tieferen Einblicken und systematischen Vorgehensweisen. Die Erfahrung zeigt, dass kleine und mittlere Unternehmen häufig die Unterstützung von Beratern benötigen. Die dargestellten Verfahren und Materialien sollen deshalb Anregungen geben und können dazu dienen, den Dialog mit entsprechenden Beratern vorzubereiten.

Kapitel 1.1 präsentiert als Quick-Check einen Fragebogen, der nach möglichen Hinweisen auf Qualifizierungserfordernisse fragt.

Die in Kapitel 1.2 präsentierte Checkliste stellt eine weitere Möglichkeit zur Identifikation eines solchen Bedarfs vor und lenkt den Blick auf entsprechende Warnzeichen im Unternehmen.

Der in Kapitel 1.3 dargestellte Fragebogen zur Schnellanalyse der betrieblichen Weiterbildungssituation enthält mehrere Fragebereiche, um einen ersten systematischen Eindruck zur Weiterbildungssituation im Betrieb zu erhalten.

Das in Kapitel 1.4 vorgestellte Formular zur Erfassung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs zeigt einen systematischen Weg, um aus aktuellen und zukünftigen Arbeitsplatzanforderungen im Abgleich mit den vorhandenen Kompetenzen der Stelleninhaber und -inhaberinnen den Qualifizierungsbedarf zu ermitteln.

Neben der Analyse auf Unternehmensebene kann durch Bildungscoaching und Bildungsberatungsgespräche auch auf individueller Ebene der einzelnen Belegschaftsmitglieder der Qualifizierungsbedarf ermittelt werden. Ein Leitfaden dafür wird in Kapitel 1.5 vorgestellt – korrespondierend mit Kapitel 2.3 in Teil B dieser Info- und Toolbox, das das Verfahren des Bildungscoachings weiter erläutert.

Hinweis: In Teil B, Kapitel 2 finden sich mit Blick auf dieses wichtige Thema weitere Hintergrundinformationen zur innerbetrieblichen Qualifizierungsbedarfsanalyse.



1.1 Quick-Check zur ersten Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs

Dieser Quick-Check ermöglicht einen ersten kurzen Überblick über den betrieblichen Handlungsbedarf zur Weiterbildung im Betrieb. Er kann von Personalverantwortlichen für die Ermittlung des betrieblichen Bildungsbedarfs genauso genutzt werden wie von Betriebs- oder Personalräten.

Hinweise zur Auswertung des Quick-Checks:

- 1 Punkt bedeutet: keine Zustimmung. Es besteht also kein Handlungsbedarf.
- 10 Punkte bedeuten: volle Zustimmung. Es besteht großer Handlungsbedarf.
- Die Frage oder das Thema mit den meisten Punkten landet in der rechten Spalte auf dem ersten Platz. An dieser Stelle besteht dringender betrieblicher Handlungsbedarf.

Quellen-Tipp

Das vorliegende Arbeitsinstrument ist einer Handreichung⁴³ der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) aus der Reihe „Handlungshilfen für Betriebsräte“ entnommen. Diese Reihe bietet viele weitere nützliche Informationen für Betriebs- und Personalräte rund um die berufliche Weiterbildung.

⁴³ Vgl. Quick-Check zur ersten Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs, Schnelltest, in: Handlungshilfen für Betriebsräte, hrsg. v. Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Abt. Bildung/Weiterbildung, Hannover (o. J.), S. 3, unter: www.igbce.de/download/14092/1/quick-check-weiterbildungsbedarf.pdf (Stand: 21.1.2013).



Quick-Check zur ersten Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs – Schnelltest

1. Wurden in den vergangenen Monaten oder werden in absehbarer Zukunft Investitionen für neue Technologien, Maschinen oder Anlagen im Betrieb getätigt? Benötigen die Mitarbeiter/-innen in diesem Zusammenhang zusätzliche Qualifikationen und Kompetenzen?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Wurden in der jüngeren Vergangenheit oder werden in absehbarer Zukunft neue Konzepte der Arbeitsorganisation eingeführt, die von den Beschäftigten neue Qualifikationen und Kompetenzen erfordern?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Gibt es Produkte des Unternehmens, bei denen Veränderungen eingetreten bzw. zu erwarten sind, z.B. neue Produktentwicklungen, Umsatzeinbrüche, neue Konkurrenten? Ergibt sich daraus ein Weiterbildungsbedarf für die in diesem Bereich beschäftigten Mitarbeiter/-innen?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Gab es in der jüngeren Vergangenheit oder gibt es in absehbarer Zukunft strategische Veränderungen in der Betriebs-, Unternehmens- oder Konzernorganisation; z.B. Verlagerung von Funktionseinheiten/Abteilungen an einen anderen Standort? Ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Mitarbeiter/-innen wegen des Wegfalls ihrer Funktion umzuschulen bzw. weiterzubilden?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Gab es in der jüngeren Vergangenheit oder gibt es in absehbarer Zukunft Umstrukturierungen, Eigentümerwechsel o. Ä., die zu Auswirkungen auf die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geführt haben bzw. führen werden?
Beispiel: Zukauf von Produktparten, Technologien, Zielgruppen oder Kunden.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Werden aufgrund von gesetzlichen Vorschriften und Verordnungen Weiterbildungsnotwendigkeiten erkennbar, um deren Einhaltung gewährleisten zu können (z.B. Umwelt- oder Sicherheitsvorschriften, Anstieg der Arbeitsunfälle)?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Werden aufgrund von Zertifizierungsverfahren, um das entsprechende Zertifikat erhalten zu können, Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich oder erkennbar?
Hinweis: Im Rahmen von Zertifizierungen spielt der Punkt „Qualifizierung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen“ eine wichtige Rolle.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



8. Lassen sich in der Beschäftigtenstruktur Hinweise auf Weiterbildungsbedarfe erkennen (z. B. Zusammensetzung nach Geschlecht, Alter, Qualifikation oder Art der Arbeitsverträge wie Befristungen, Leiharbeit, Zeitvolumen)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Gibt es aktuelle Probleme, die auf Weiterbildungsbedarf hindeuten?
Beispiel: zunehmende Qualitätsprobleme, steigende Reklamationen von Kunden, Reibungsverluste in der Zusammenarbeit mit Abteilungen – was klappt nicht mehr?
Was soll anders werden?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



1.2 Warnzeichen für Weiterbildungsbedarf im Betrieb

Weiterbildungsbedarf kann entstehen, wenn neue Technologien oder Verfahrensweisen eingesetzt werden sollen, wenn ein Unternehmen expandiert und sich neue Geschäftsfelder erschließt oder aus vielen weiteren Gründen. Ein Hinweis auf anstehenden Weiterbildungsbedarf können aber auch Schwierigkeiten oder Probleme sein, die im Arbeitsalltag auftreten. Bitte prüfen Sie, ob Sie die nachfolgend aufgeführten Warnsymptome aus Ihrem Unternehmen oder Ihrer Abteilung kennen. Haben Sie das Gefühl, dass in letzter Zeit die Anzahl dieser Symptome in Ihrem Betrieb zunimmt?

Hinweis zum Ausfüllen der Checkliste:

Die einzelnen Fragen sollten Sie nicht nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten, sondern mit weiteren Ausführungen erläutern – etwa zum Ausmaß oder zur absehbaren Tendenz der weiteren Entwicklung. Dieses Vorgehen wird Ihnen die Identifizierung von strukturellen Defiziten erheblich erleichtern.

Sobald Sie Warnsymptome identifiziert haben, sind die dahinterliegenden Ursachen zu untersuchen. Dabei ist oft eine externe Begleitung durch Bildungsberaterinnen und Bildungsberater hilfreich. Weiterbildungsexperten bieten wertvolle Unterstützung bei der Festlegung erster Maßnahmen und geeigneter weiterer Schritte.

Quellen-Tipp

Diese Checkliste stammt aus einem Leitfaden⁴⁴ des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) aus der Reihe „Handlungshilfen für Bildungsberater“. In dieser Reihe finden sich viele weitere Informationen rund um die berufliche Bildung in den Betrieben. Entwickelt wurde der Leitfaden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen und Klein- und Mittelbetrieben“.

⁴⁴ Vgl. G. Hölbling, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 22, Handlungshilfen für Bildungsberater, Frühwarnsystem Qualifikationsplanung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 42 f.



Warnzeichen im Unternehmen

a. Beantworten Sie bitte die folgenden Fragestellungen mit kurzen Erläuterungen

- Welche der aufgeführten Symptome sind Ihnen aus Ihrem Unternehmen oder Ihrer Abteilung gut bekannt?
- Haben Sie das Gefühl, dass in letzter Zeit die Anzahl der Warnsymptome zunimmt?

Sachliche Ebene

- Stagnation oder Rückgang der Geschäftsentwicklung
-

- Hohe Reklamations- oder Beschwerderate
-

- Kundenverluste sind zu beklagen
-

- Reagieren dominiert Agieren
-

- Es herrscht Getriebensein, es gibt nur noch dringende Aufgaben, die alle sofort erledigt werden müssen
-

- Es wird kaum noch an den – für Unternehmensbestand und Unternehmensentwicklung – eigentlich wichtigen Themen gearbeitet
-

- Entwicklung folgt nicht mehr den erwarteten oder notwendigen Wachstumsraten
-

- Handeln folgt nicht den Visionen und Zielen, sondern nur noch der Tagesrealität
-



Beziehungsebene

- Verdeckte Angriffe sind an der Tagesordnung
-

- Gelegentlich treten „Sabotage“ und massive Probleme untereinander auf
-

- Unaufrichtige, unklare Kommunikation herrscht vor
-

- Informationen werden zurückgehalten, man lässt andere „auflaufen“
-

- Wahre Ansichten zu Problemen werden verschleiert
-

- Meinungen werden nicht offen geäußert, dafür aber „hinter dem Rücken“
-

- Demotivation macht sich breit
-

- Entscheidungen werden hinausgezögert oder vermieden
-

- Steigende Abwesenheit oder Fluktuation durch häufige Kündigungen von Unternehmens- oder Mitarbeiterseite
-

- Arbeit gegeneinander statt Zusammenarbeit
-



b. Herausfinden und Weiterbearbeiten der wichtigsten Probleme

Problemauswahl

- Wählen Sie das wichtigste und drängendste aktuelle Problem aus.

- Liegt das Problem in überdauernder und/oder chronischer Form vor?

- Ist das Problem in bearbeitbarer Form beschrieben? Es darf nicht zu groß oder zu komplex sein. Wenn es nicht beschreibbar ist, muss der Fokus eingengt werden. Dazu sollten Sie das Problem in Teilprobleme aufteilen und diese einzeln bearbeiten.

Problembeschreibung

Bitte ziehen Sie keine voreiligen Schlüsse, beschreiben Sie das Problem vorerst nur.

- Präzise Darstellung des Problems anhand von Fakten, Hinweisen oder Belegen. Hierzu können Sie ein kritisches Ereignis beschreiben und analysieren, an dem Ihr Problem offenkundig geworden ist:

- Was ist geschehen oder beinahe geschehen?

- Warum ist es geschehen?

- Wer war beteiligt oder verantwortlich?

c. Festlegen von weiteren Schritten

Erstellen Sie nun bitte auf Basis der vorhergehenden Beschreibung ein erstes Planungskonzept: Was müsste und was kann getan werden, damit sich das Ereignis in dieser Form nicht wiederholt? Gliedern Sie dieses Konzept bitte nach dem Schema: Wer sollte was in welchem Zeitraum bearbeiten?



1.3 Fragebogen zur Schnellanalyse der betrieblichen Weiterbildungssituation

Die in diesem Kapitel vorgestellte Schnellanalyse liefert mit überschaubarem Aufwand eine erste Einschätzung der Weiterbildungssituation im Unternehmen. Gleichzeitig dient sie als Hilfestellung und Hinführung zum Themenfeld betriebliche Weiterbildung anhand praktischer Fragen. Auch wenn im hier dargestellten Fragebogen nicht alle Fragen einfach zu beantworten sind, zeigt sich bei der Bearbeitung im Regelfall der Handlungsbedarf auf, der im Betrieb diskutiert werden muss.

Der auf den folgenden Seiten vorgestellte Fragebogen kann dabei ebenso von Personalverantwortlichen wie von Betriebs- oder Personalräten eingesetzt werden, um möglichen Weiterbildungsbedarf im eigenen Unternehmen zu erkennen.

Genauere Erläuterungen zu den Fragekomplexen finden sich im Anschluss an den Fragebogen. Für die Auswertung, Umsetzung und Ableitung von Maßnahmen wird in der Regel eine externe Begleitung sinnvoll sein.

Hinweis zum Ausfüllen der Checkliste:

Beantworten Sie zunächst die Fragen der Teile 1, 2 und 3. Übertragen Sie anschließend die Antworten in die nachfolgende Tabelle. Auf diese Weise ergibt sich ein komprimiertes Bild der Weiterbildungssituation in Ihrem Betrieb. Auch wenn nicht alle Fragen einfach zu beantworten sind, zeigt sich bei der Bearbeitung im Regelfall der Handlungsbedarf auf, der im Betrieb diskutiert werden muss.

Quellen-Tipp

Die Checkliste stammt aus einer Darstellung⁴⁵ der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) aus der Reihe „Handlungshilfen für Betriebsräte“. Diese Reihe bietet viele weitere nützliche Informationen für Betriebs- und Personalräte rund um die Weiterbildungsarbeit in den Betrieben.

45 Vgl. Schnellanalyse der betrieblichen Weiterbildungssituation, in: Handlungshilfe für Betriebsräte, hrsg. v. Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Hannover (o. J.), unter: www.igbce.de/download/14084/1/schnellanalyseinstrument---fragebogen.pdf (Stand: 21.1.2013), siehe auch Erläuterungen unter: www.igbce.de/download/14082/1/schnellanalyseinstrument---erlaeuterungen.pdf (Stand: 21.1.2013).



Teil 1 – Fragen zu betrieblichen Rahmenbedingungen

1. Gibt es eine Abteilung für Weiterbildung?
 Ja Nein, verantwortlich für Weiterbildung ist _____

2. Gibt es ein betriebliches Bildungsprogramm?
 Ja Nein, bekannt gemacht werden die Angebote durch _____

3. Kennen die Mitarbeiter/-innen das Programm/die Angebote?
 Ja Nein, weil _____

4. Können alle Mitarbeiter/-innen daran teilnehmen?
 Ja Nein, weil _____

5. Wurden die Qualifikationen der Mitarbeiter/-innen schon einmal systematisch erfasst?
 Ja Nein, weil _____

6. Wenn ja, werden diese Daten regelmäßig aktualisiert?
 Ja, alle ____ Jahre Nein, weil _____

7. Wurden dabei auch solche Qualifikationen erfasst, die außerhalb der Berufstätigkeit erworben wurden?
 Ja Nein, weil _____

8. Gibt es Bedarfsermittlungen der zukünftig im Betrieb erforderlichen Qualifikationen, nach Bereichen und Tätigkeiten unterteilt?
 Ja Nein, weil _____

Welche Umstände verhindern es in der Praxis, dass die notwendige Weiterbildung angeboten und genutzt wird?

1. _____
2. _____
3. _____



Teil 2 – Stand der Bearbeitung im Betriebsrat

Einschätzung: Wie wichtig ist das Thema Aus- und Weiterbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung für:

das Unternehmen Wichtig Eher wichtig Nicht so wichtig Unwichtig
die Beschäftigten Wichtig Eher wichtig Nicht so wichtig Unwichtig
den Betriebsrat Wichtig Eher wichtig Nicht so wichtig Unwichtig

1. Gibt es im Betriebsrat einen eigenen Ausschuss, der sich mit Aus- und Weiterbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung beschäftigt?
 Ja Nein
2. Sind in diesem Ausschuss oder im Betriebsrat Mitarbeiter/-innen aus dem Personal- bzw. Weiterbildungswesen?
 Ja Nein
3. Falls nein, zieht der Ausschuss oder der Betriebsrat sachkundige Arbeitnehmer/-innen (Personalabteilung o.Ä.) hinzu?
 Ja Nein
4. Gibt es ein Projekt seitens des Betriebsrats oder gemeinsam mit dem Arbeitgeber, das sich mit der Förderung der betrieblichen Qualifizierung beschäftigt?
 Ja Nein
5. Sind Themen der Aus- und Weiterbildung, der Qualifizierung und Personalentwicklung regelmäßig Thema in der Betriebsratssitzung (als eigenständiger Tagesordnungspunkt)?
 Ja Nein
6. Bestimmt der Betriebsrat bei der Aufstellung des betrieblichen Weiterbildungsprogramms mit?
 Ja Nein
7. Bestimmt der Betriebsrat bei der Auswahl der Teilnehmer von betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen mit?
 Ja Nein
8. Gibt es eine Betriebsvereinbarung, die Einzelheiten zur Förderung der betrieblichen Qualifizierung regelt?
 Ja Nein
9. Falls ja, sind aus ihr auch Weiterbildungsansprüche für Arbeitnehmer/-innen ableitbar?
 Ja Nein
10. Gibt es tarifvertragliche Regelungen zur Förderung der Weiterbildung und werden sie angewandt?
 Ja Nein



11. Nutzt der Betriebsrat hinsichtlich des Weiterbildungsthemas auch externe Berater (Sachverständige nach § 80 Abs. 3 BetrVG)?

Ja Nein

12. Wie schätzen Sie insgesamt die Leistungen des Betriebsrates im Bereich der Weiterbildung ein?

Hoch Eher hoch Eher niedrig Niedrig

Zum Beispiel: _____



Teil 3 – Veränderungen und Weiterbildungsbedarfe

1. Wurden in den vergangenen Monaten oder werden in absehbarer Zukunft Investitionen für neue Technologien, Maschinen oder Anlagen im Betrieb getätigt? Benötigen die Mitarbeiter/-innen in diesem Zusammenhang zusätzliche Qualifikationen und Kompetenzen?
 Ja Nein Muss ich erfragen
Bemerkungen: _____
2. Wurden in der jüngeren Vergangenheit oder werden in absehbarer Zukunft neue Konzepte der Arbeitsorganisation eingeführt, die den Beschäftigten neue Qualifikationen und Kompetenzen abfordern?
 Ja Nein Muss ich erfragen
Bemerkungen: _____
3. Gibt es Produkte des Unternehmens, bei denen Veränderungen eingetreten bzw. zu erwarten sind, z. B. neue Produktentwicklungen? Ergibt sich daraus ein Weiterbildungsbedarf für die in diesem Betrieb beschäftigten Mitarbeiter/-innen?
 Ja Nein Muss ich erfragen
Bemerkungen: _____
4. Gab es in der jüngeren Vergangenheit oder gibt es in absehbarer Zukunft strategische Veränderungen in der Betriebs-, Unternehmens- oder Konzernorganisation, z. B. Verlagerung von Funktionseinheiten/Abteilungen an einen anderen Standort? Ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern wegen des Wegfalls ihrer Funktion umzuschulen bzw. weiterzubilden?
 Ja Nein Muss ich erfragen
Bemerkungen: _____
5. Gab es in der jüngeren Vergangenheit oder gibt es in absehbarer Zukunft Umstrukturierungen, Eigentümerwechsel o. Ä., die zu Auswirkungen auf die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen bei den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern geführt haben bzw. führen werden? Beispiel: Zukauf von Produktparten, Technologien, Zielgruppen oder Kunden.
 Ja Nein Muss ich erfragen
Bemerkungen: _____
6. Werden aufgrund von gesetzlichen Vorschriften und Verordnungen Weiterbildungsnotwendigkeiten erkennbar, um deren Einhaltung gewährleisten zu können (z. B. Umwelt- oder Sicherheitsvorschriften, Anstieg der Arbeitsunfälle)?
 Ja Nein Muss ich erfragen
Bemerkungen: _____
7. Im Rahmen von Qualitätssicherungs-Systemen und Zertifizierungen spielt der Punkt „Qualifizierung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern“ häufig auch eine wichtige Rolle. Werden aufgrund solcher Verfahren (um die entsprechenden Standards einzuhalten bzw. das entsprechende Zertifikat erhalten zu können) Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt oder sind welche aus diesem Grunde geplant?
 Ja Nein Muss ich erfragen
Bemerkungen: _____



8. Gibt es aktuell sonstige Probleme, die auf Weiterbildungsbedarf hindeuten?
Beispiel: Steigende Reklamationen von Kunden, Reibungsverluste in der Zusammenarbeit mit Abteilungen (was klappt nicht mehr, was war eigentlich schon immer schwierig, was soll anders werden?).
- Ja Nein Muss ich erfragen

Bemerkungen: _____

Zum betrieblichen Gesamtbild

Übertragen Sie die Antworten des Fragebogens in die unten stehende Tabelle. Überall dort, wo ein „Ja“ angekreuzt wurde, besteht offensichtlich Handlungsbedarf. Diskutieren Sie – ggf. unter Hinzuziehung sachkundiger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – eine betriebliche Handlungsstrategie.

Weiterbildungsimpulse durch ...	Nein	Ja → Handlungsbedarf?
1. Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> → _____
2. Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> → _____
3. Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> → _____
4. Strategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> → _____
5. Umstrukturierungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> → _____
6. gesetzliche Vorschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> → _____
7. Zertifizierungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> → _____
8. Beschäftigtenstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> → _____
9. sonstige Probleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> → _____



Teil 4 – Lernformen

Üblicherweise denkt man bei Weiterbildung an ein Seminar. In der Arbeitswelt wird sinnvollerweise in sehr unterschiedlichen Situationen gelernt. Mit der nachfolgenden Übersicht ermitteln Sie, wie vielfältig Ihr Weiterbildungsangebot derzeit ist. Daran anknüpfend sollten Sie entscheiden, ob bestimmte Angebotsformen ausgeweitet werden sollten.

Welche der folgenden Lernsituationen werden in Ihrem Unternehmen angeboten?

- | | | |
|---|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Seminare außerhalb des Betriebes | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 2. Interne Seminare | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 3. Weiterbildung durch externe Trainer | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 4. Unterweisung am Arbeitsplatz durch Kollegen | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 5. Unterweisung am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 6. Teilnahme an Qualitätszirkeln | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 7. Internet oder Intranet | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 8. Austauschprogramme oder Jobrotation | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 9. Lernen in Gruppen- oder Projektarbeit | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 10. Fachvorträge | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 11. Besuch von Messen oder Kongressen | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

Bitte beantworten Sie die Fragen differenziert nach Beschäftigtengruppen bzw. Arbeitsbereichen.

Welche Lernformen sollten verbessert oder verstärkt angeboten werden?

Erläuterungen zum Fragebogen der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)⁴⁶

1. Fragen zu betrieblichen Rahmenbedingungen

In diesem Teil werden die betrieblichen Rahmenbedingungen erfragt. Es geht insbesondere um die Organisationsformen von Weiterbildung und deren Funktionalität. Fehlende Organisationsformen, keine eigene Abteilung oder keine klare Verantwortung sowie ein fehlendes oder intransparentes Weiterbildungsangebot sind Hinweise für Optimierungsbedarf. Ein passgenaues Weiterbildungsangebot kann eigentlich auch nur dann erstellt werden, wenn die vorhandenen Qualifikationen der Beschäftigten und die zukünftig erforderlichen Qualifikationen bekannt sind.

2. Fragen zum Stand der Bearbeitung des Themas im Betriebsrat

Auch für das Betriebsratsgremium ist es sinnvoll, die Themen Weiterbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung zu „organisieren“. Dieser Fragenkomplex zeigt die Bedeutung des Themas betriebliche Weiterbildung für dieses Gremium. Die einleitende Frage nach der Einschätzung der Wichtigkeit des Themas sollte von jedem Betriebsratsmitglied gesondert beantwortet werden. Hier können erhebliche Unterschiede in der jeweiligen Einschätzung auftreten, die es sich zu diskutieren lohnt.

In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat einen Ausschuss bilden, der sich speziell mit Fragen der Weiterbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung beschäftigt (§ 28 Abs. 1, Satz 1 BetrVG). Ist ein Betriebsausschuss gebildet, kann man diesem Ausschuss auch Aufgaben zur eigenständigen Erledigung übertragen (§ 28 Abs. 1, Satz 3 BetrVG). Die andere Möglichkeit ist die, dass sich das Betriebsratsgremium selbst in seinen Sitzungen regelmäßig mit diesem Themenbereich intensiv beschäftigt.

Hat man keine sachkundigen Betriebsratsmitglieder im Gremium, ist es hilfreich und sinnvoll, sachkundige Arbeitnehmer zu den Beratungen hinzuzuziehen (§ 80 Abs. 2, Satz 3 BetrVG).

Der Betriebsrat hat bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen, gleich ob sie innerhalb oder außerhalb des Betriebes durchgeführt werden, ein umfassendes Mitbestimmungsrecht (§ 98 Abs. 1 BetrVG). Das betrifft auch die Auswahl der teilnehmenden Arbeitnehmer.

Will der Betriebsrat Maßnahmen zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung vorschlagen und in Angriff nehmen, ist es oft sinnvoll, hierzu ein eigenes Projekt durchzuführen. Hilfreich ist es, wenn dies bereits von Anfang an mit dem Arbeitgeber gemeinsam geplant und durchgeführt wird. So lassen sich oft Reibungsverluste verringern.



3. Fragen zu Veränderungen und zum Weiterbildungsbedarf

Häufig wird die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen zu spät erkannt. Es ist deshalb sinnvoll, bevorstehende Veränderungen ins Auge zu fassen, denn durch geplante Veränderungen ergibt sich notwendigerweise auch ein veränderter oder neuer Weiterbildungsbedarf. Deshalb sollte diese Analyse in gleichmäßigen Abständen – mindestens einmal im Jahr – durchgeführt werden.

In diesem Fragekomplex wird der Blick auf mögliche Veränderungen in den Bereichen neue Investitionen, veränderte Arbeitsorganisation, neue Produktentwicklungen, Änderungen in der Betriebs- und Unternehmensorganisation oder Umstrukturierungen gelenkt. Dort, wo Unsicherheiten bestehen, sollte der Arbeitgeber dem Betriebsrat Informationen zur Verfügung stellen. In Unternehmen mit mehr als 100 Arbeitnehmern hat der Wirtschaftsausschuss weitreichende Informationsrechte (§ 106 BetrVG). Aber auch der Betriebsrat selbst ist über geplante Veränderungen gemäß § 90 Abs. 1 BetrVG rechtzeitig zu unterrichten und hat hierbei ein aktives Vorschlagsrecht (§ 90 Abs. 2 BetrVG).

4. Fragen zu Lernformen

Üblicherweise denkt man bei Weiterbildung an ein Seminar. In der Arbeitswelt wird sinnvollerweise in sehr unterschiedlichen Situationen gelernt. Deshalb sollten auch andere Lernformen ins Auge gefasst werden. Bei der Beantwortung ist es je nach Betriebsgröße oftmals nicht ausreichend, lediglich festzustellen, ob auch andere Lernformen zur Verfügung stehen. Die Betrachtung ist vielmehr nach unterschiedlichen Beschäftigtengruppen zu differenzieren.

Was tun bei Defiziten?

Sollten sich nach der Schnellanalyse Defizite in der betrieblichen Weiterbildung offenbaren, kann in einem nächsten Schritt mithilfe externer Experten oder Moderatoren in einer Arbeitsgruppe die unternehmensspezifische Weiterbildungssituation beleuchtet werden. Leitfragen, die der Moderator einbringt, strukturieren die Diskussion über die betriebliche Weiterbildung. Das Ergebnis dieses Workshops ist ein Katalog von Handlungsoptionen.

Wie konkret diese Planungen werden, hängt von der Zusammensetzung der Diskussionsgruppe der betrieblichen Entscheidungsträger und von ihren Entscheidungsbefugnissen ab. Mögliche weitere Schritte, die sich aus diesem Workshop ergeben können, sind etwa:

- die direkte Organisation von Qualifizierungen in einem festgelegten Themenbereich
- die Bedarfserhebungen mit Mitarbeitern und Vorgesetzten inklusive vertiefter Beratungsgespräche auf operativer Ebene
- die Vereinbarung von notwendigen nächsten Prozessschritten, etwa wenn Informationen fehlen oder erst Entscheidungen von Dritten eingeholt werden müssen

Die Begleitung dieser nächsten Schritte kann ebenfalls von externen Experten oder Moderatoren übernommen werden.

1.4 Formular zur Erfassung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs

Gibt es Arbeitsplatzanforderungen, die von den gegenwärtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht abgedeckt werden? Lassen sich Qualifikationserfordernisse durch Weiterbildung erfüllen? Welche Art und welcher Umfang von Weiterbildung sind ggf. nötig? Der nachfolgende Musterfragebogen hilft bei der Beantwortung dieser Fragen und dient zur Bedarfsplanung beruflicher Weiterbildung. Er kann auch in Mitarbeitergesprächen eingesetzt werden. Er kombiniert arbeitsplatzunabhängige und -abhängige Perspektiven und wurde speziell für Personalverantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen entwickelt.

Wichtig ist, dass die aktuellen und zukünftigen Arbeitsplatzanforderungen vergewärtigt werden, um so auf die „Spur“ von Qualifikationserfordernissen zu kommen. Es versteht sich von selbst, dass in die Arbeitsplatzanalyse alle Ebenen des Betriebs – also auch die Führungsebene – eingeschlossen werden sollten. Der für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgestellte Weiterbildungsbedarf sollte in einem nächsten Schritt zu einem jährlichen Weiterbildungsbedarfsplan für den gesamten Betrieb zusammengefasst werden.

Quellen-Tipp

Dieser Musterfragebogen folgt einer Darstellung⁴⁷ des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). Unter www.bibb.de finden sich viele weitere nützliche Informationen rund um die berufliche Weiterbildung in den Betrieben, dazu viele Materialien und ausgewählte Neuerscheinungen auch als kostenloser Download.

⁴⁷ Vgl. R. Stockmann, R. v. Bardeleben, Berufliche Weiterbildung, Tipps für Klein- und Mittelbetriebe, hrsg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, Berlin 1993, S. 35–40.

**Die nachfolgend vorgestellten Formblätter sind so zu nutzen:**

1. Tragen Sie bitte in der Tabelle all jene Fähigkeiten ein, die der jeweilige Mitarbeiter oder die jeweilige Mitarbeiterin aufweisen müsste, um die gegenwärtigen Anforderungen des Arbeitsplatzes voll erfüllen zu können.

Unterscheiden Sie dabei fachliche und überfachliche Qualifikationen:

- Fachliche Qualifikationen sind jene, die zur Berufsausübung im engeren Sinne notwendig sind (etwa IT-Kenntnisse).
- Überfachliche Qualifikationen sind dagegen vielfältig einsetzbar und nicht an bestimmte Berufsausübungen gebunden (etwa Organisationstalent).

2. Tragen Sie bitte auch die Arbeitsplatzanforderungen ein, die sich zukünftig ergeben werden. Anlässe für Änderungen der Qualifikationsanforderungen können z. B. sein:

- der Einsatz neuer Maschinen,
- die Herstellung andersartiger Produkte,
- die Einführung neuer Produktionsverfahren,
- der Erlass neuer Rechtsvorschriften oder
- die Umorganisation des Betriebsablaufes.

3. Tragen Sie bitte die Fähigkeiten ein, die der gegenwärtige Mitarbeiter oder die gegenwärtige Mitarbeiterin besitzt. Berücksichtigen Sie bitte – soweit bekannt – auch solche Qualifikationen, die auf dem aktuellen Arbeitsplatz nicht benötigt werden, jedoch zukünftig einmal von Bedeutung sein können.

4. Vergleichen Sie bitte die aktuellen und zukünftigen Arbeitsplatzanforderungen mit dem Qualifikationsprofil des Beschäftigten. Tragen Sie die festgestellten Qualifikationserfordernisse in die vorgesehene Rubrik ein – etwa: „Förderung in Rechtschreibung“. Berücksichtigen Sie sowohl Qualifikationserfordernisse im fachlichen als auch im überfachlichen Bereich.

5. Kreuzen Sie bitte an, ob die registrierten Qualifikationserfordernisse mit Weiterbildung erfüllt werden können.

6. Überlegen Sie bitte, welche Art von Weiterbildung Sie brauchen – einen Sprachkurs, eine Software-Schulung. Und prüfen Sie, ob Sie diese inner- oder außerbetrieblich durchführen möchten. Schätzen Sie grob, welcher Umfang für den jeweiligen Mitarbeiter oder die jeweilige Mitarbeiterin benötigt wird, damit er oder sie die gewünschte Qualifikation erreicht.

7. Wägen Sie bitte ab, wann die Weiterbildung spätestens begonnen werden muss, damit durch Qualifikationsentwicklungsbedarfe die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs nicht empfindlich gestört wird.



Qualifikationsbedarf: aktuell und zukünftig

Arbeitsplatz/Bezeichnung/Nr. _____

Mitarbeiter/Mitarbeiterin _____

Bedarf

Arbeitsplatzanforderung:
Was muss der Mitarbeiter,
die Mitarbeiterin aktuell und
künftig wissen und können?
Siehe Anmerkungen (1) und
(2) oben.

Qualifikationsprofil:
Welche Kompetenzen
bringt der Mitarbeiter,
die Mitarbeiterin ein?
Siehe Anmerkung (3) oben.

Entwicklungsbedarf:
Welche Kompetenzen sind
noch erforderlich?
Siehe Anmerkung (4) oben.

**Können die Qualifika-
tionsanforderungen
durch Weiterbildung
erfüllt werden?**
Siehe Anmerkung (5)
oben.

			Ja	Nein
Im fachlichen Bereich				
_____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im überfachlichen Bereich				
_____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Weiterbildungsbedarf

Arbeitsplatz/Bezeichnung/Nr. _____

Mitarbeiter/Mitarbeiterin _____

Art der Weiterbildung	Geschätzter Umfang (in Stunden oder Tagen)	Wann muss die Weiterbildung spätestens begonnen werden? Siehe Anmerkung (7) oben.	
Welche Form der Weiterbildung ist erforderlich? Welche Lernziele sollen dabei erreicht werden? Siehe Anmerkung (6) oben.		Monat	Jahr

Innerbetrieblich

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Außerbetrieblich

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____



Zum betrieblichen Gesamtbild

Fassen Sie die für die einzelnen Arbeitsplätze ermittelten Weiterbildungsbedarfe in dieser Jahresgesamtübersicht zusammen, um einen Überblick über die Organisationseinheit oder den ganzen Betrieb zu haben.

Weiterbildungsbedarfsplan für das Jahr _____

Art der Weiterbildung	Geschätzter Umfang (in Stunden oder Tagen)	Zahl der Teilnehme- rinnen und Teilnehmer
Innerbetrieblich		
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Zwischensumme		
<hr/>		
Außerbetrieblich		
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Zwischensumme		
<hr/>		
Insgesamt		



1.5 Leitfaden für ein Bildungscoachinggespräch

Bildungscoaching zielt darauf ab, die Weiterbildungsbedarfe und -interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermitteln. Unternehmen setzen teilweise interne Bildungscoaches ein, die diesen Prozess initiieren und begleiten. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen ist dies aber oft nicht möglich. Speziell für das Handwerk wurde deshalb, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, an der Entwicklung eines Bildungsberatungssystems gearbeitet, in dem ein vergleichbares Bildungsberatungsangebot von externen Dienstleistern umgesetzt wird, etwa von den Kammern. Bildungscoaching ist ein komplexer methodischer Ansatz. Die nachfolgend vorgestellte Checkliste für ein erstes Bildungscoachinggespräch kann daher nur als Einstieg in das Thema dienen. Dem im Quellentipp genannten Abschlussbericht können viele weitere nützliche Werkzeuge entnommen werden. Weitere Informationen zum Bildungscoachingprozess finden sich auch in Kapitel 2.3 des Teils B dieser Toolbox.

Quellen-Tipp

Die Checkliste stammt aus dem Abschlussbericht⁴⁸ der „Beratungsoffensive Handwerk“, eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk (FBH) an der Universität zu Köln und dem Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH). Im Anhang des Berichts finden sich viele weitere praxisdienliche Materialien zur Bildungsberatung. Unter www.wir-gestalten-berufsbildung.de/betriebliche-berufsausbildung/bildungsberatung/ steht der Bericht als kostenloser Download zur Verfügung.

⁴⁸ Vgl. Beratungsoffensive Handwerk, Entwicklung eines Bildungsberatungssystems, Abschlussbericht, hrsg. v. Deutschen Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand Bereich Bildung, Qualifizierung, Forschung, Frankfurt/Main 2009, S. 144, unter: www.wir-gestalten-berufsbildung.de/betriebliche-berufsausbildung/bildungsberatung/ (Stand: 21.1.2013).



Das Bildungcoachinggespräch

Welche schulische Ausbildung haben Sie?

Welche Berufsausbildung oder welches Studium haben Sie absolviert?

Welche Weiterbildungen haben Sie gemacht?

Welche beruflichen Qualifikationen haben Sie in früheren Tätigkeiten erworben?

Worin haben Sie umfangreiche Erfahrungen entwickelt?



Welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen haben Sie außerschulisch oder außerberuflich erworben?

Was können Sie besonders gut? Was macht Ihnen besonders Spaß?

Welche Kenntnisse und Fähigkeiten werden von Ihnen zukünftig verstärkt gefordert?

Welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen sehen Sie in Zukunft für sich persönlich als wichtig an?

Welche Qualifizierungsmaßnahmen würden Ihre tägliche Arbeit erleichtern?



Was könnten Sie selbst dafür tun?

Wo liegen Ihre persönlichen Entwicklungsinteressen?

Was würden Sie in Zukunft gerne tun?



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Berufliche Bildung
Praktisch unschlagbar.**





2 Checklisten für die Umsetzung der Weiterbildung und die Auswahl der Anbieter

Die Umsetzung der Weiterbildung wird häufig einem externen Bildungsanbieter übertragen. In diesem Kapitel werden vor diesem Hintergrund Hilfestellungen für die konkrete Organisation eines Seminars sowie für die Auswahl eines geeigneten Weiterbildungsanbieters gegeben.

Kapitel 2.1 präsentiert in einer kurzen Checkliste wichtige Punkte, an die bei der Seminarorganisation zu denken ist – von der Anfahrtbeschreibung über die technische Ausstattung bis hin zur Verpflegung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Kapitel 2.2 stellt Ihnen anschließend eine Mustervorlage für die Erstellung eines Lastenheftes zur Verfügung, das im Rahmen der Ausschreibung und Vergabe von Weiterbildungsaufträgen zum Einsatz kommt.

Die Checkliste für die Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen in Kapitel 2.3 liefert Hinweise, welche Informationen für die Entscheidung für einen Anbieter vorliegen sollten.

In Kapitel 2.4 wird mit der Checkliste für den Vergleich von Weiterbildungsangeboten ein Bewertungsmuster geboten, das den schnellen Vergleich verschiedener infrage kommender Angebote erleichtert.



2.1 Checkliste Seminarorganisation

Seminarteilnehmerinnen und Seminarteilnehmer berichten immer wieder, dass gerade das „Ambiente“ einer Veranstaltung ein wichtiger Faktor für die persönliche Zufriedenheit ist. Auch inhaltlich sehr gute Seminare können als unbefriedigend empfunden werden, wenn das Umfeld oder die Informationen zum Umfeld nicht den Erwartungen entsprechen. Auf den folgenden Seiten wird deshalb eine kurze Checkliste präsentiert, die zur Detailplanung eines konkreten Seminars dient.

Quellen-Tipp

Diese Checkliste stammt aus einem Leitfaden⁴⁹ des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) aus der Reihe „Handlungshilfen für Bildungsberater“. In dieser Reihe finden sich viele weitere Informationen rund um die berufliche Bildung in den Betrieben. Entwickelt wurde der Leitfaden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen und Klein- und Mittelbetrieben“.

⁴⁹ Vgl. G. Hölbling, U. Forster, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 25, Handlungshilfen für Bildungsberater, Organisation betrieblicher Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 31–33.

**Informationen für Teilnehmerinnen und Teilnehmer**

	Erledigt
Adresse	<input type="checkbox"/>
Lagebeschreibung/Ambiente	<input type="checkbox"/>
Anfahrtsskizze	<input type="checkbox"/>
<i>Vorsicht: Bei Verwendung von Karten aus dem Internet bitte das Copyright beachten!</i>	
Parkmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>
Öffentlicher Nahverkehr	<input type="checkbox"/>
Timing der An- und Abreise (bezogen auf Herkunftsorte):	
• voraussichtliche Reisedauer	<input type="checkbox"/>
• Verkehrsverbindungen (Bahn, Bus, Flug)	<input type="checkbox"/>
Zeitplan	<input type="checkbox"/>
Bei mehrtägigen Veranstaltungen:	
• Übernachtungsangebote	<input type="checkbox"/>
• Freizeit- und Wellnessangebote	<input type="checkbox"/>
Hinweis auf Teilnahmevoraussetzungen	<input type="checkbox"/>
Anmeldebestätigung	<input type="checkbox"/>
Hinweis auf mitzubringende Materialien	<input type="checkbox"/>
Informationen zu Barrierefreiheit	<input type="checkbox"/>

Informationen für Dozentinnen und Dozenten

	Erledigt	
Seminarraum		
Grundriss	<input type="checkbox"/>	
Bestuhlungsplan	<input type="checkbox"/>	
Klimatisierung	<input type="checkbox"/>	
Verdunkelungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	
Technische Ausstattung	Erforderlich	Vorhanden
Moderationskoffer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flipchart	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pinnwand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overheadprojektor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beamer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC (Notebook)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetzugang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezielle Software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Allgemeine Informationen

Versorgung	Intern	Catering
Kalte und warme Getränke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imbiss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mittagessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abendessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsmaterial für Teilnehmer/-innen	Erledigt	
Seminarmappe	<input type="checkbox"/>	
Agenda	<input type="checkbox"/>	
PC (Notebook)	<input type="checkbox"/>	
Notizblock	<input type="checkbox"/>	
Stift	<input type="checkbox"/>	
Arbeitsunterlagen	<input type="checkbox"/>	
Info-Material	<input type="checkbox"/>	
_____	<input type="checkbox"/>	
_____	<input type="checkbox"/>	
_____	<input type="checkbox"/>	
_____	<input type="checkbox"/>	



2.2 Checkliste Qualitätssicherung: Lastenheft für die Vergabe von Weiterbildungsaufträgen

Das folgende Lastenheft dient als Mustervorlage für die Ausschreibung von Weiterbildungsaufträgen und enthält Beispiele für die Bearbeitung einzelner Punkte. Ausgefüllt wird das Lastenheft vom Unternehmen, ggf. in Zusammenarbeit mit einem Berater. Das vom Anbieter als verbindlich akzeptierte und ergänzte Lastenheft fasst die wichtigsten zu berücksichtigenden Aspekte zusammen und dient als Pflichtenheft für die Umsetzung einer konkreten Qualifizierungsmaßnahme.

Quellen-Tipp

Die hier dargestellte Mustervorlage des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) ist einem Leitfaden⁵⁰ aus der Reihe „Handlungshilfen für Bildungsberater“ entnommen. In dieser Reihe finden sich viele weitere Informationen rund um die berufliche Bildung in den Betrieben. Entwickelt wurde der Leitfaden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen und Klein- und Mittelbetrieben“.

⁵⁰ Vgl. G. Hölbling, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 23, Handlungshilfen für Bildungsberater, Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 31–35.



Gegebener Qualifizierungsbedarf

Es besteht Qualifizierungsbedarf im Themenbereich (genaue Beschreibung, etwa: „Business-Französisch für Vertragsverhandlungen im Geschäftsbereich Solaranlagen“)

Kenntnisstand der Teilnehmer

Unbekannt Einheitlich Unterschiedlich

(Beschreibung, z. B.: „Vier Teilnehmer haben bereits Vertragsverhandlungen geführt, es bestehen jedoch Mängel beim fachspezifischen Vokabular und bei Redewendungen für den Small Talk; drei Teilnehmer verfügen über Schulfranzösisch, das seit mehreren Jahren nicht mehr aktiv angewendet worden ist.“)

Erwünschte Kompetenzen der Teilnehmer nach der Weiterbildung

(Beschreibung, etwa: „Die Teilnehmer sollen die Vertragsverhandlungen in Wort und Schrift eigenständig führen können. Der endgültige Vertrag wird von unserer Rechtsabteilung erstellt und von einem externen Büro übersetzt.“)

Anzahl der Teilnehmer: _____

Wird eine ergänzende Bedarfsanalyse durch den Bildungsanbieter gewünscht
(z. B. Einstufungstests, Erhebung der Medienkompetenz)?

Nein Ja



Anbieterqualität

Referenzen des Anbieters zu dem gewünschten Qualifizierungsthema

Vom Anbieter eingesetzte Verfahren zur Qualitätssicherung

(etwa Zertifizierungsverfahren, Gütesiegel, Verfahren zur Selbstevaluierung)

Angaben zur Qualifikation der eingesetzten Trainer oder Dozenten

Umfeldbedingungen

Präferenzen des Auftraggebers zum Lernort

- Keine Präferenzen
- Inhouse in dezidiertem Lernbereich
- Inhouse arbeitsplatznah

Bei Inhouse-Präferenzen: Beschreibung der technischen Ausstattung (mit Blick auf Präsentationstechnik, PC-Ausstattung, Internetzugänge) sowie der sozialen Rahmenbedingungen (etwa: „Coaching in einem Büro mit mehreren Personen, Unterbrechung von Lerneinheiten durch aktuelle Arbeitserfordernisse möglich.“)

Präferenzen des Auftraggebers zu Lernformen

- Keine Präferenzen
- Klassisches Seminar
- Betreutes selbst organisiertes Lernen, auch mit neuen Medien
- Blended Learning



Produktqualität

Beschreibung der zum Einsatz kommenden Lerninhalte und Lernformen

Referenzen zu den eingesetzten Lerninhalten und Lernformen

(etwa zu internetbasiertem Training, Coaching)

Bei externem Lernort: Beschreibung der räumlichen, technischen und personellen Ausstattung

Ort, Termin und Dauer der Weiterbildung



Erfolgskriterien und Evaluierungsverfahren

Definition von Erfolgskriterien durch den Auftraggeber

(etwa: „Die Weiterbildung gilt als erfolgreich, wenn bei mindestens 75 Prozent der Teilnehmer das Kompetenzsoll erreicht werden konnte.“)

Mit welchen Evaluierungsverfahren wird das Erreichen der Erfolgskriterien ermittelt
(z. B. durch subjektive Einschätzung durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Beurteilung durch Vorgesetzte, Assessment-Verfahren)?

Welche Erfolgsgarantien übernimmt der Anbieter für die Weiterbildung

(etwa Preisnachlass bei ausbleibendem Erfolg, Nachschulung zu reduzierten Preisen)?

Verbindlicher Kostenvoranschlag

Präferenz des Auftraggebers

- Keine Präferenz
- Pauschalangebot
- Aufgliederung nach Stundensätzen
- Detaillierte Aufgliederung entlang der zu erbringenden Dienstleistungen

2.3 Checkliste zur Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen

Was sind die Lernziele, welche Qualifikation haben die Referenten, wie ist das Angebot zeitlich strukturiert? Bei der Wahl einer Weiterbildung stellen sich viele Fragen. Die folgende Checkliste dient der Überprüfung, ob alle wichtigen Informationen zur Entscheidungsvorbereitung vorliegen. Fehlende Informationen sollten durch Nachfrage beim Weiterbildungsveranstalter eingeholt werden. Die Checkliste umfasst allgemein gültige Grundkriterien, die jeweils durch maßnahme- und adressatenspezifische Kriterien zu ergänzen sind.

Quellen-Tipp

Die Checkliste stammt aus einem Praxishandbuch⁵¹ des Bundesinstituts für Berufsbildung. Unter www.bibb.de finden sich viele weitere nützliche Informationen rund um die berufliche Weiterbildung in den Betrieben, dazu viele Materialien und ausgewählte Neuerscheinungen auch als kostenloser Download.

Als weiterer Wegweiser für Weiterbildungsinteressierte liefert die Checkliste Qualität⁵² beruflicher Weiterbildung des Bundesinstituts für Berufsbildung zusätzliche Hinweise, worauf bei der Auswahl eines Weiterbildungsangebots zu achten ist. Sie steht unter www.bibb.de/checkliste als kostenloser Download zur Verfügung.

51 Vgl. R. Stockmann, R. v. Bardeleben, Berufliche Weiterbildung, Tipps für Klein- und Mittelbetriebe, hrsg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, Berlin 1993, S. 43 f.

52 Checkliste, Qualität beruflicher Weiterbildung, Wegweiser für Weiterbildungsinteressierte, hrsg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn 2012, unter: www.bibb.de/checkliste (Stand: 21.1.2013).



Checkliste zur Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen

Überprüfen Sie bitte anhand des folgenden Merkmalkatalogs, ob Sie alle wichtigen Informationen zur Entscheidungsbildung vorliegen haben. Fehlende Informationen sollten Sie sich durch gezieltes Nachfragen beim Weiterbildungsveranstalter besorgen. Die Checkliste umfasst allgemein gültige Grundkriterien, die jeweils um maßnahme- und adressatenspezifische Kriterien zu ergänzen sind.

Merkmale	Information ausreichend	Information nicht ausreichend	Folgende Punkte müssen mit dem Weiterbildungsveranstalter geklärt werden (bitte Stichworte notieren)
1. Inhaltliche Aspekte			
• Titel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Lernziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Inhalt			_____
• Unterrichtsmethode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Praxisanteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Abschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2. Adressatenbezogene Aspekte			
• Teilnahmevoraussetzungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Zielgruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3. Lehrkräfte			
• Name(n)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Qualifikation(en)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Weiterbildungserfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
4. Zeitliche Organisation			
• Beginn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Ende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Zahl der Unterrichtsstunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Rhythmus/Ablauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____



Merkmale	Information ausreichend	Information nicht ausreichend	Folgende Punkte müssen mit dem Weiterbildungsveranstalter geklärt werden (bitte Stichworte notieren)
5. Lehrmittel und Ausstattung			
• Ausstattung der Unterrichtsräume	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Art der eingesetzten Unterrichtsmittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Kursunterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
6. Preis/Kosten			
• Teilnahmebeitrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Zusatzkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Ermäßigungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Prüfungsgebühren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
7. Rahmenbedingungen			
• Ort/Orte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Mindestteilnehmerzahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Höchstteilnehmerzahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Umfeld des Veranstaltungsortes (z. B. Freizeitmöglichkeiten, Landschaft)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
8. An- und Abmeldemodalitäten			
• Anmeldeverfahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Rücktrittsmodalitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Zahlungsmodalitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Möglichkeit zur Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
9. Einrichtungsbezogene Merkmale			
• Rechtsform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Förderung/Finanzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Inhaltliches Profil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Referenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Leiterin/Leiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____



2.4 Checkliste Vergleich von Weiterbildungsangeboten

Welches Renommee hat ein Weiterbildungsanbieter, über welche Erfahrungen verfügen die vorgesehenen Trainer, sind Angebot und Ausstattung passend und stimmt der Preis – die nachfolgende Checkliste ermöglicht einen schnellen Vergleich zwischen Weiterbildungsangeboten. Bei dem nachfolgenden Schema handelt es sich um ein Bewertungsmuster, das je nach Maßnahme und betriebsspezifischer Situation um weitere Bewertungskriterien zu ergänzen ist. Entwickelt wurde die Checkliste speziell für kleine und mittelständische Unternehmen.

Quellen-Tipp

Das vorgestellte Bewertungsmuster ist einer Veröffentlichung⁵³ des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) entnommen. Unter www.bibb.de finden sich viele weitere nützliche Informationen rund um die berufliche Weiterbildung in den Betrieben, dazu viele Materialien und ausgewählte Neuerscheinungen auch als kostenloser Download.

⁵³ Vgl. R. Stockmann, R. v. Bardeleben, Berufliche Weiterbildung, Tipps für Klein- und Mittelbetriebe, hrsg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, Berlin 1993, S. 47.



Bewertungskriterien	Angebot A		Angebot B		Angebot C		Angebot D	
Renommee der Einrichtung	Hoch	<input type="checkbox"/>	Hoch	<input type="checkbox"/>	Hoch	<input type="checkbox"/>	Hoch	<input type="checkbox"/>
	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>
	Niedrig	<input type="checkbox"/>	Niedrig	<input type="checkbox"/>	Niedrig	<input type="checkbox"/>	Niedrig	<input type="checkbox"/>
Erfahrungen der Trainer	Hoch	<input type="checkbox"/>	Hoch	<input type="checkbox"/>	Hoch	<input type="checkbox"/>	Hoch	<input type="checkbox"/>
	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>
	Niedrig	<input type="checkbox"/>	Niedrig	<input type="checkbox"/>	Niedrig	<input type="checkbox"/>	Niedrig	<input type="checkbox"/>
Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>
	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>
	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>
Profil der Veranstaltung inhaltlich an Bedarf angepasst	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>
	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>
	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>
Ausstattung	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>
	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>
	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>
Zeitliche Rahmenbedingungen bedarfsgerecht gestaltet	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>
	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>
	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>
Preis je Unterrichtsstunde	_____ Euro	_____ Euro	_____ Euro	_____ Euro				
Rahmenbedingungen organisatorischer Art (Unterbringung, Freizeitangebote etc.)	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>	Gut	<input type="checkbox"/>
	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>	Mittel	<input type="checkbox"/>
	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>	Schlecht	<input type="checkbox"/>
Gesamturteil	_____	_____	_____	_____				
	_____	_____	_____	_____				
	_____	_____	_____	_____				



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Berufliche Bildung
Praktisch unschlagbar.**





3 Checklisten für Qualität, Kosten und Fördermöglichkeiten der Weiterbildung

Nach der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen stellt sich immer die Frage, wie erfolgreich das Angebot war. Sind alle Qualifikationsziele erreicht worden? Die Evaluation der durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen ist ein komplexes Thema, das für die betriebliche Weiterbildung aber sehr wichtig ist. Ein erster Schritt ist, die Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu ermitteln. Daneben sollte aber nach Möglichkeit auch das Urteil der Vorgesetzten abgefragt werden. Kapitel 3.1 stellt dafür erprobte Fragebögen zur Verfügung.

Neben der Ermittlung der Qualität der Weiterbildungsaktivitäten ist zumeist auch eine Kosten-Nutzen-Bewertung gewünscht. Für dieses Bildungscontrolling wurde eine Reihe aufwändiger Verfahren entwickelt. Zuerst ist aber immer die Kontrolle über das Budget erforderlich. Die in Kapitel 3.2 vorgestellte Checkliste erleichtert Personalverantwortlichen hier den Überblick.

Eine Möglichkeit, Weiterbildungskosten zu reduzieren, besteht in der Nutzung von öffentlichen Fördermitteln. Kapitel 3.3 stellt abschließend Förderprogramme für berufliche Weiterbildung vor, die sich an Einzelpersonen oder an Unternehmen richten. Die Möglichkeiten der Förderung von betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten sind dabei so unterschiedlich wie die Bedürfnisse der Unternehmen.



3.1 Fragebögen zur Bewertung einer Qualifizierungsmaßnahme

Der tatsächliche Nutzen einer Weiterbildungsmaßnahme erschließt sich nicht nur durch Kennzahlen – es braucht immer auch die Bewertungen aus Perspektive der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie der Vorgesetzten.

Quellen-Tipp

Der hier präsentierte Fragebogen für Teilnehmerinnen und Teilnehmer folgt einer praxiserprobten Darstellung⁵⁴ der Industriegewerkschaft Metall. Der Fragebogen für Vorgesetzte stammt aus einem Leitfaden⁵⁵ des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) aus der Reihe „Handlungshilfen für Bildungsberater“. In dieser Reihe finden sich viele weitere Informationen rund um die berufliche Bildung in den Betrieben. Entwickelt wurde der Leitfaden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen und Klein- und Mittelbetrieben“.

54 Vgl. Tarifvertrag Qualifizierung, Eine Handlungshilfe, hrsg. v. Industriegewerkschaft Metall, Frankfurt/Main 2007, S. II 50, unter: www.igmetall.de (Stand: 21.1.2013); weitere Informationen bietet das Bildungsportal der IG Metall unter: www.wap.igmetall.de, (Stand: 21.1.2013).

55 Vgl. G. Hölbling, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 23, Handlungshilfen für Bildungsberater, Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 44.



Fragebogen für Teilnehmer

Titel der Weiterbildung

Termin

Anzahl der Schulungstage

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft genau zu
Die Maßnahme hat meine Erwartungen voll erfüllt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der vermittelte Stoffumfang entsprach der Ankündigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Maßnahme passte zu meinen Vorkenntnissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Lehrkraft konnte den Stoff anschaulich vermitteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Verhältnis von Lernzeit und Übungszeit war angemessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mischung der eingesetzten Lehrmethoden war dem Thema angemessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die zur Verfügung gestellten Lehrmaterialien waren gut geeignet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Räumlichkeit und die technisch wie mediale Ausstattung waren zufriedenstellend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Maßnahme war geeignet, die künftigen betrieblichen Anforderungen erfüllen zu können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welchen weiteren Fortbildungsbedarf oder welches Weiterbildungsinteresse haben Sie?

Sonstige Anmerkungen

Erstellt am: _____ von: _____



Fragebogen für Vorgesetzte

Bezeichnung der Weiterbildung:

Dauer der Weiterbildung: am/vom _____ bis _____

Wie beurteilen Sie die Weiterbildung hinsichtlich ihrer beruflichen bzw. fachlichen Verwertbarkeit?

In welchem Umfang konnten Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die gelernten Inhalte in der täglichen Arbeit umsetzen?

War die Weiterbildung insgesamt für die Verbesserung der betrieblichen Arbeit sinnvoll?

Was sollte bei der künftigen Durchführung ähnlicher Weiterbildungen anders gemacht werden (Inhalte, Lernmethoden, Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer)?

Sehen Sie aktuell oder in absehbarer Zeit zusätzlichen Weiterbildungsbedarf für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

3.2 Checkliste zur Kostenkontrolle: Formblatt für die Vor- und Nachkalkulation

Die Checkliste wendet sich an Personalverantwortliche und liefert einen schnellen Überblick über die Kosten und Kostenarten betrieblicher Weiterbildung. Dabei gilt es zu beachten: Die Kostenerfassung ist das eine. Für die Bewertung der Kosten muss aber auch der Nutzen betrachtet werden. Der Nutzen lässt sich häufig allerdings nur schwer monetär erfassen.

Für die Bewertung des Nutzens einer Weiterbildungsmaßnahme ist man weitgehend auf Schätzungen angewiesen, insbesondere dann, wenn die Weiterbildungsmaßnahme nicht der Behebung eines bestehenden Mangels dient, sondern aufgrund vorausschauender Planung für einen erst in der Zukunft anstehenden Qualifizierungsbedarf benötigt wird. Zudem sind die Effekte von Qualifizierungsmaßnahmen häufig nicht eindeutig zuordenbar. Je weiter die angestrebten Wirkungen in der Zukunft liegen, desto schwieriger ist es, eingetretene erwünschte Effekte eindeutig auf eine bestimmte Weiterbildungsmaßnahme zurückzuführen.⁵⁶

Quellen-Tipp

Das vorgestellte Bewertungsmuster ist einem Leitfaden⁵⁷ des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) aus der Reihe „Handlungshilfen für Bildungsberater“ entnommen. In dieser Reihe finden sich viele weitere Informationen rund um die berufliche Bildung in den Betrieben. Entwickelt wurde der Leitfaden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen und Klein- und Mittelbetrieben“.

⁵⁶ Vgl. S. Löffelmann, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 24, Handlungshilfen für Bildungsberater, Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 27.

⁵⁷ Vgl. S. Löffelmann, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 24, Handlungshilfen für Bildungsberater, Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007, S. 57.

**Checkliste Kostenkontrolle**

Weiterbildungsbudget für den Zeitraum _____

	Vorjahr	Vor- kalkulation (Soll)	Nach- kalkulation (Ist)	Ab- weichung	Ab- weichung in Prozent
Personalkosten					
Beraterhonorare					
Dozentenhonorare					
Löhne und Gehälter inner- betrieblicher Lehrkräfte					
Teilnehmerlöhne und -gehälter (inklusive Überstundenzuschläge)					
Personal- und Bildungsabteilung: Verwaltungskosten					
Zusatzkosten für Ersatzkräfte (inklusive Überstundenzuschläge usw.)					
Gesamt					
Sachkosten					
Gebühren für externe Veranstaltungen					
Kosten für Lehr- und Lernmittel (etwa für Unterrichtsmaterialien, Seminarunterlagen, Kosten für Geräte)					
Reisekosten, Unterkunft und Verpflegung					
Raumkosten (Miete)					
Personal- oder Bildungsabteilung, Verwaltung					
Abschreibungskosten für Räume, Geräte und Maschinen					
Gesamt					
Sonstiges					
Weiterbildungskosten gesamt					

3.3 Übersicht über Förderprogramme für Beschäftigte und Arbeitgeber auf Bundesebene

Die Fördermöglichkeiten für berufliche und betriebliche Weiterbildung sind fast so vielfältig wie die Bildungsangebote selbst. Auf Bundesebene zielen vornehmlich das Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) – auch „Meister-BAföG“ genannt –, die Bildungsprämie und das Förderprogramm „WeGebAU“ auf finanzielle Unterstützung für Beschäftigte und Arbeitgeber. Der Fokus liegt dabei einerseits auf der Förderung von Fachkräften und andererseits auf Förderangeboten für Geringqualifizierte. Auch ein weiterbildendes Hochschulstudium kann über ein Aufstiegsstipendium gefördert werden, wenn der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin besonderes Talent und Engagement bewiesen hat.

Quellen-Tipp

Die folgende Zusammenstellung basiert auf einer Veröffentlichung⁵⁸ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Bestandsaufnahme und Konsistenzprüfung beruflicher Weiterbildungsförderung. Weiter gehende Informationen zu Förderprogrammen für Beschäftigte und Betriebe können der Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) entnommen werden. Dort werden unter www.foerderdatenbank.de auch die landesspezifischen Fördermöglichkeiten für Beschäftigte und Betriebe detailliert aufgeführt.

⁵⁸ Vgl. S. Koscheck, N. Müller, M. Walter, Bestandsaufnahme und Konsistenzprüfung beruflicher Weiterbildungsförderung auf Bundes- und Länderebene, in: Berufsbildungsforschung, Band 12, hrsg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, Berlin 2011, S. 32–36.



Finanzierung auf einen Blick: zielgruppenspezifische Bundesförderprogramme

Fördermöglichkeit	Wer wird gefördert?	Was wird gefördert?	Wo gibt es Informationen?
So genanntes „Meister-BAföG“ (Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz – AFBG)	Fachkräfte, die über eine nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) oder der Handwerksordnung (HwO) anerkannte abgeschlossene Erstausbildung oder einen vergleichbaren Berufsabschluss verfügen	Aufstiegsfortbildungen (etwa Meister-Kurse) mit einem Lehrgangsumfang von mind. 400 Unterrichtsstunden, zusätzlicher Erlass von Prüfungs- und Lehrgangskosten, wenn die Prüfung erfolgreich absolviert wurde, weitere Teilerlassmöglichkeiten bei Existenzgründung und Einstellung von Beschäftigten	Stellen in den Ländern (u.a. Ämter für Ausbildungsförderung, Kammern) www.meister-bafoeg.info AFBG-Hotline 0800 62236345
Weiterbildungsstipendium	Junge Fachkräfte (bis 25 Jahre) mit Berufsabschlussprüfung von mind. 87 Punkten bzw. besser als „gut“ (bei mehreren Prüfungsteilen Durchschnittsnote 1,9 oder besser) sowie Fachkräfte, die sich unter den ersten drei bei einem überregionalen Leistungswettbewerb platziert haben	Fachliche Weiterbildungen (etwa zur Handwerksmeisterin, zum Handwerksmeister, zur Technikerin, zum Techniker, zur Fachwirtin, zum Fachwirt), fachübergreifende Weiterbildungen (etwa EDV-Kurse, Intensivsprachkurse), teilweise berufsbegleitendes Studium	Stiftung Begabtenförderungswerk berufliche Bildung GmbH Zuständige Stellen (Kammern, Fachschulen) www.sbb-stipendien.de
Aufstiegsstipendium	Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung oder Aufstiegsfortbildung und dem Nachweis besonderer Leistungsfähigkeit in Ausbildung und Beruf, mind. zwei Jahre Berufs- oder Erwerbstätigkeit nach der Berufsausbildung, Personen ohne Hochschulabschluss	Studiengänge in Vollzeit oder berufsbegleitend	Stiftung Begabtenförderungswerk berufliche Bildung GmbH www.sbb-stipendien.de www.aufstieg-durchbildung.info
Bildungsprämie	Erwerbstätige (oder Berufsrückkehrende bzw. Mütter/Väter in Elternzeit) mit einem Jahreseinkommen von max. 20.000 Euro (oder 40.000 Euro bei gemeinsam Veranlagten)	Alle 2 Jahre Teilnahme an beruflicher Weiterbildung (nicht innerbetrieblich), Übernahme von 50 % der Weiterbildungskosten bis max. 500 Euro	Beratungsstellen in ganz Deutschland Hotline: 0800 2623000 www.bildungspraemie.info
WeGebAU	Beschäftigte über 45 Jahre in Betrieben mit weniger als 250 Mitarbeitern sowie geringqualifizierte jüngere Arbeitnehmer	Über 45 Jahre: Weiterbildungsmaßnahmen, die über Anpassungsqualifizierung hinausgehen, Arbeitsagenturen übernehmen 75 % der Lehrgangskosten Jüngere Beschäftigte: Berufsabschluss/Teilqualifikationen förderfähig, wenn der Betrieb mind. 50 % der Lehrgangskosten trägt Für Arbeitgeber: Zuschuss zum Arbeitsentgelt sowie eine Pauschale zu den Sozialversicherungsbeiträgen	Arbeitsberater bzw. Arbeitgeberservice der Agenturen für Arbeit www.arbeitsagentur.de Bundesweite Hotline des Arbeitgeberservice: 01801 664466



Fördermöglichkeit	Wer wird gefördert?	Was wird gefördert?	Wo gibt es Informationen?
Qualifizierungsangebote für Bezieher von Transferkurzarbeitergeld	Vorwiegend gering qualifizierte Beschäftigte aus entlassenden oder restrukturierenden Betrieben, Personen müssen arbeits-suchend gemeldet sein, antragsberechtigt sind Arbeitgeber	Qualifizierungsmaßnahmen zur Integration in den Arbeitsmarkt, Qualifizierungsmaßnahme muss durch einen Bildungsträger durchgeführt werden, der die erforderlichen Zulassungen besitzt, finanziert werden Lehrgangskosten plus Fahrkostenpauschale	Arbeitsberater der Agenturen für Arbeit www.arbeitsagentur.de
Berufsbezogene Sprachförderung für Personen mit Migrationshintergrund	Personen mit Migrationshintergrund, denen ausreichende Deutschkenntnisse für die Aufnahme einer Berufstätigkeit fehlen, schwerpunktmäßig Bezieherinnen und Bezieher von Leistungen nach dem Zweiten und Dritten Sozialgesetzbuch	Maßnahmen der Sprachförderung, kombiniert mit Elementen beruflicher Qualifizierung	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge www.esf.de
Seminarförderung im Handwerk	Zuwendungsempfänger sind die Seminaranbieter (etwa kommerzielle Weiterbildungsanbieter, Kammern oder Verbände)	Lehrgänge zur Vermittlung von Führungs- und Entscheidungswissen, max. Zuschuss beträgt 528 Euro pro Lehrgang (bei 10 Teilnehmern), Förderanteil max. 33 %	Zuständige Stellen (HWK)
Gründercoaching Deutschland	Förderung erfolgt als Zuschuss zum Beraterhonorar, bei maximalem Tagessatz von 800 Euro und maximalem Gesamt-Beraterhonorar von 6.000 Euro, Förderanteil beträgt in den neuen Ländern 75 %, in den alten Ländern 50 %. Arbeitslose Existenzgründer erhalten bis zu einem Jahr nach Gründung einen erhöhten Zuschuss von 90 %, bei einem maximalen Gesamtberaterhonorar von 4.000 Euro	Beratung in wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen bei Existenzgründungen oder der Übernahme von KMU der gewerblichen Wirtschaft	KfW Hotline: 0800 5399001 www.gruendercoaching-deutschland.de
Informations- und Schulungsveranstaltungen sowie Workshops	Personen mit Existenzgründungsabsicht, Unternehmer und Führungskräfte in Unternehmen	Seminare und Workshops zur Erarbeitung individueller Businesspläne und zu Fragen der Unternehmensführung, des Qualitätsmanagements oder der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle www.bafa.de
Förderung der Aus- und Weiterbildung, der Qualifizierung und Beschäftigung in Unternehmen des Güterkraftverkehrs mit schweren Nutzfahrzeugen	Unternehmen, die Güterkraftverkehr durchführen und Eigentümer bzw. Halter entsprechender Fahrzeuge sind	Gefördert werden betriebliche Ausbildungsverhältnisse zum Berufskraftfahrer sowie allgemeine Weiterbildungsmaßnahmen von Beschäftigten in Form von Lehrgängen, Seminaren und Schulungen	Bundesamt für Güterverkehr www.bag.bund.de

Bundesförderprogramme für Beschäftigte

Das höchste Mittelvolumen der Fördermöglichkeiten beruflicher Weiterbildung für Beschäftigte besitzt das **„Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) – das sogenannte „Meister-BAföG“** – mit rund 539 Mio. Euro im Jahr 2011, wovon 174 Mio. Euro auf Zuschüsse und 365 Mio. Euro auf Darlehen entfielen. Das „AFBG“ ist die einzige der erfassten Förderaktivitäten, die neben einem Darlehen auch einen Zuschussanteil beinhaltet. Ziel der Förderung nach dem Gesetz (BGBl. I S 1227, Neubekanntmachung vom 18.10.2012) ist die finanzielle Unterstützung von Fachkräften bei Maßnahmen der beruflichen Aufstiegsfortbildung. Förderfähig sind Maßnahmen, welche auf die in den §§ 53 und 54 des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) oder den §§ 42, 42 a, 45, 51 a und 122 der Handwerksordnung (HwO) geregelten Abschlussprüfungen, auf gleichwertige Fortbildungsabschlüsse nach bundes- oder landesrechtlichen Regelungen sowie gleichwertige Fortbildungsabschlüsse an anerkannten Ergänzungsschulen auf der Grundlage staatlich genehmigter Prüfungsordnungen vorbereiten. Darüber hinaus bestehen Ausnahmeregelungen im Gesundheitsbereich.

„**Weiterbildungsstipendium**“ sowie „**Aufstiegsstipendium**“ des BMBF dienen der Förderung leistungsstarker Fachkräfte in ihrer beruflichen Entwicklung. Das seit 1991 existierende „Weiterbildungsstipendium“ können junge Beschäftigte unter 25 Jahren erhalten, wenn sie eine anerkannte Berufsausbildung auf Grundlage des BBiG, der HwO oder eines bundesgesetzlich geregelten Fachberufs im Gesundheitswesen besonders erfolgreich abgeschlossen haben und über keinen Hochschulabschluss verfügen. Über drei Jahre hinweg können Zuschüsse von jährlich bis zu 2.000 Euro für die Finanzierung berufsbegleitender Weiterbildung gezahlt werden, insgesamt bis zu 6.000 Euro. Die Stipendiatin oder der Stipendiat trägt einen Eigenanteil in Höhe von 10 Prozent der förderfähigen Kosten pro Maßnahme. Förderfähig sind anspruchsvolle Weiterbildungsmaßnahmen zum Erwerb beruflicher Qualifikationen oder zur Entwicklung fachübergreifender und sozialer Kompetenzen, zur Persönlichkeitsentwicklung, zur Vorbereitung auf Prüfungen der beruflichen Aufstiegsfortbildung sowie berufsbegleitende Studiengänge, die auf Ausbildung oder Berufstätigkeit der Stipendiaten aufbauen. Mit dem „Aufstiegsstipendium“ werden leistungsstarke Fachkräfte bei der Durchführung eines Erststudiums gefördert – Personen, die eine Berufsausbildung besonders erfolgreich absolviert haben und über Berufserfahrung von mindestens zwei Jahren verfügen.

Geringqualifizierte sind auch die Zielgruppe der 2008 vom BMBF aufgelegten **„Bildungsprämie“**. Im Gegensatz zu „WeGebAU“ wird das Merkmal der Geringqualifizierung dabei nicht abschlussbezogen, sondern über das Einkommen operationalisiert: Berechtigt zum Erhalt eines Prämiegutscheins sind Erwerbstätige, deren Bruttojahreseinkommen 20.000 Euro bzw. 40.000 Euro bei gemeinsam Veranlagten nicht übersteigt. Auch geringfügig Beschäftigte, mithelfende Familienangehörige und Beschäftigte in Mutterschutz oder Elternzeit sind förderberechtigt. Bedingung für den Erhalt eines Prämiegutscheins ist, dass man mindestens 15 Stunden in der Woche erwerbstätig ist. Der Prämiegutschein fördert 50 Prozent der Maßnahmenkosten, maximal 500 Euro. Im Gegensatz zu „WeGebAU“ wird mit der Bildungsprämie die rein individuelle berufliche Weiterbildung gefördert. Der Ausstellung des Prämiegutscheins geht eine obligatorische Beratung bei einer hierfür zugelassenen Beratungsstelle voraus. In dem Beratungsgespräch werden die persönlichen Voraussetzungen zum Erhalt und das Bildungsziel geklärt sowie mindestens drei geeignete Anbieter benannt und auf dem Prämiegutschein eingetragen.

Das Programm **„Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen (WeGebAU)“** wird von der Bundesagentur für Arbeit als Förderprogramm für Betriebe kommuniziert. In erster Linie sind unter dieser Bezeichnung seit 2006 gesetzliche Regelungen zur Förderung von Beschäftigten mit erhöhten Arbeitsmarktrisiken – Un- und Angelernten sowie Älteren – in einem Sonderprogramm zusammengefasst worden: Über § 417 Abs. 1 SGB III werden insbesondere ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gefördert, welche zu Beginn der Teilnahme das 45. Lebensjahr vollendet haben und in kleinen und mittleren Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten beschäftigt sind. Die Weiterbildungen müssen in der Regel außerhalb des Betriebes durchgeführt werden und über ausschließlich arbeitsplatzbezogene kurzfristige Anpassungsqualifizierung hinausgehen. Bei Beschäftigten, die das 45. Lebensjahr vollendet haben, tragen die Agenturen für Arbeit bis zu 75 Prozent der Lehrgangskosten. Die verbliebenen Kosten sind vom Betrieb oder der Arbeitnehmerin, dem Arbeitnehmer zu tragen. Bei jüngeren Beschäftigten ist eine Förderung nur möglich, wenn der Betrieb mindestens 50 Prozent der Lehrgangskosten übernimmt. Unter der bundesweiten Hotline 0180 1 664466 bietet der Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit individuelle Beratung für alle interessierten Unternehmen (weitere Informationen zu WeGebAU auch nachfolgend unter „Bundesförderprogramme für Arbeitgeber“).

Mit der Richtlinie **„Qualifizierungsangebote für Bezieher von Transferkurzarbeitergeld“** des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) bzw. der Bundesagentur für Arbeit wird von 2008 bis 2013 die Integration von vorwiegend geringqualifizierten Beschäftigten aus entlassenden oder zu restrukturierenden Betrieben gefördert. Voraussetzung ist, dass Bezieher von Transferkurzarbeitergeld nach § 216 b SGB III arbeits-suchend gemeldet sind sowie bei Feststellung der Eingliederungsaussichten Qualifizierungsdefizite festgestellt wurden. Qualifizierungsmaßnahme und Bildungsträger müssen nach AZWV zertifiziert sein. Antragsberechtigt sind Arbeitgeber des zu restrukturierenden oder entlassenden Betriebs.

Das ESF-BAMF-Programm **„Berufsbezogene Sprachförderung für Personen mit Migrationshintergrund“** des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) fördert berufsbezogene sprachliche und fachliche Weiterqualifizierung für Migrantinnen und Migranten. Die Förderung richtet sich primär an Arbeitslose und Arbeitssuchende, mit dem Ziel der Integration in den Arbeitsmarkt. Pro Jahr werden rund 20.000 Teilnehmende maximal sechs Monate lang gefördert.

Die **„Seminarförderung im Handwerk“** auf Grundlage des § 44 BHO besteht seit 1975 und wird jährlich neu bewilligt. Ziel ist die Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen im Handwerk sowie die Stärkung der Bereitschaft zur Existenzgründung. Hierfür werden Lehrgänge zur Vermittlung von Führungs- und Entscheidungswissen gefördert. Zuwendungsempfänger sind die Seminaranbieter – etwa kommerzielle Weiterbildungsanbieter, Kammern oder Verbände. Begünstigt werden Fach- und Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen des Handwerks. Der maximale Zuschuss beträgt 528 Euro pro Lehrgangstag, wobei dies einem Förderanteil von maximal 33 Prozent entsprechen darf.

Bundesförderprogramme für Arbeitgeber

Wenngleich das Sonderprogramm „**Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen (WeGebAU)**“ der Bundesagentur für Arbeit in erster Linie Individuen begünstigt, werden auch Betriebe gefördert. So können Arbeitgeber bei der Weiterbildung Geringqualifizierter einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt sowie eine Pauschale zu den Sozialversicherungsbeiträgen beantragen. Zudem kann die Förderung nicht nur durch die Beschäftigten selbst, sondern auch über den Arbeitgeberservice der Arbeitsagenturen beantragt werden. In solchen Fällen besteht die Möglichkeit, dass Weiterbildungsanbieter Maßnahmen für einzelne Unternehmen durchführen, sofern dort genügend Beschäftigte einen Bildungsgutschein der BA erhalten haben, so dass die vorgeschriebene Mindestkursgröße erreicht wird. Ggf. kann die Qualifizierung auch innerbetrieblich stattfinden (weitere Informationen zu WeGebAU siehe auch Seite 141 unter „Bundesförderprogramme für Beschäftigte“).

Das Programm „**Gründercoaching Deutschland**“ der Bundesministerien für Wirtschaft und Technologie (BMWi) sowie für Arbeit und Soziales (BMAS) fördert mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds die Beratung in wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen bei Existenzgründungen oder der Übernahme von kleinen und mittleren Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft. Ausgenommen sind die Bereiche Unternehmensberatung, landwirtschaftliche Primärerzeugung, Fischerei und Aquakultur. Gründung bzw. Übernahme dürfen zum Zeitpunkt der Antragstellung nicht länger als fünf Jahre zurückliegen, bei vorheriger Arbeitslosigkeit nicht länger als ein Jahr. Die Förderung erfolgt als Zuschuss zum Beraterhonorar bei einem maximalen Tagessatz von 800 Euro; insgesamt darf das Netto-Beraterhonorar 6.000 Euro nicht überschreiten. Der Förderanteil beträgt in den neuen Ländern 75 Prozent und in den alten Ländern inklusive Berlin 50 Prozent. Arbeitslose Existenzgründer erhalten bis zu einem Jahr nach der Gründung einen erhöhten Zuschuss von 90 Prozent des Beraterhonorars bei einer Bemessungsgrundlage von 4.000 Euro.

Mit „**Informations- und Schulungsveranstaltungen sowie Workshops**“ fördert das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) kleine und mittlere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft hinsichtlich ihrer Wettbewerbsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen. Das Programm richtet sich an Personen mit Existenzgründungsabsicht, Unternehmer und Führungskräfte in Unternehmen. Gefördert werden einerseits Workshops zur Erarbeitung oder Fortschreibung von individuellen Businessplänen mit mindestens vier bis höchstens sechs Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie andererseits Informations- und Schulungsveranstaltungen mit mindestens sieben bis zu 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmern – etwa zu Fragen der Unternehmensführung, des Qualitätsmanagements oder der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen.

Die „**Förderung der Aus- und Weiterbildung, der Qualifizierung und Beschäftigung in Unternehmen des Güterkraftverkehrs mit schweren Nutzfahrzeugen**“ des BMVBS betrifft Unternehmen, die Güterkraftverkehr nach § 1 GüKG durchführen und Eigentümer bzw. Halter entsprechender Fahrzeuge sind. Förderfähig sind Weiterbildungsmaßnahmen, wenn die vermittelten Qualifikationen in hohem Maß auf andere Unternehmen und Arbeitsfelder übertragbar sind. Gefördert werden betriebliche Ausbildungsverhältnisse zum Berufskraftfahrer sowie allgemeine Weiterbildungsmaßnahmen von Beschäftigten in Form von Lehrgängen, Seminaren und Schulungen.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Berufliche Bildung
Praktisch unschlagbar.**





4 Checklisten für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Weiterbildung

Betriebs- und Dienstvereinbarungen tragen zur Etablierung von Weiterbildung im Betrieb bei und fördern die Akzeptanz bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Führungskräften. Die in diesem Kapitel vorgestellten Checklisten nennen wichtige Punkte, die mit Blick auf eine betriebliche Vereinbarung zur Weiterbildung zu bedenken sind.

Kapitel 4.1 umreißt das allgemeine Gestaltungsraster für solche Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

Kapitel 4.2 fokussiert anschließend auf die Themen Zielvereinbarungen und die Durchführung von Mitarbeitergesprächen als Instrument der Personalentwicklung.

Die beiden vorgestellten Kataloge liefern viele Anregungen, welche Stichpunkte in den Vereinbarungen bedacht werden sollten.



4.1 Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema betriebliche Weiterbildung

Dieser Stichpunktekatalog bietet umfangreiche Hinweise für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema. Die Liste enthält die unterschiedlichen Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation zu berücksichtigen sind. Es handelt sich dabei nicht um ein geschlossenes Muster zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen. So können weiterführende eigene Überlegungen angestellt und die individuellen betrieblichen Belange berücksichtigt werden.

Grundsätze und Ziele	✓
Geltungsbereich	✓
Regelungsthemen	✓
Rahmenbedingungen	✓
Beteiligungsrechte der Interessenvertretung	✓
Verfahren im Konfliktfall	✓
Vereinbarungen und Maßnahmen evaluieren	✓

Quellen-Tipp

Der nachfolgende Stichpunktekatalog stammt aus einer Publikation⁵⁹ der Hans-Böckler-Stiftung. Im Stiftungsarchiv Betriebliche Vereinbarungen sind aktuell etwa 14.000 Betriebs- und Dienstvereinbarungen dokumentiert. Darüber hinaus veröffentlicht die Stiftung regelmäßig neue Analysen, Trendbeschreibungen und Gestaltungshilfen zu ausgesuchten Themen betrieblicher Vereinbarungen. Unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen gibt es dazu viele kostenlose Downloads und Tipps für die weitere Recherche.

59 Vgl. W. Heidemann, G. Busse, Betriebliche Weiterbildung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen in: Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt/Main 2012, S. 1–2, unter: www.boeckler.de/mbf_bvd_gr_betriebliche_weiterbildung_2012.pdf (Stand: 21.1.2013).



Grundsätze und Ziele

- Allgemeine Grundsätze formulieren: z. B. Weiterbildung als lebenslange Aufgabe und Bedingung, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und zu verbessern; Kompetenzen entwickeln und dadurch Beschäftigung sichern, lernförderliche Arbeitsumgebungen schaffen, Mitarbeiter an der Entwicklung einer betrieblichen Bildungspolitik beteiligen
- Ziele der Vereinbarung
 - Seitens des Unternehmens: z. B. sich an Arbeitsmarkt und technische Entwicklungen anpassen, Humanressourcen entwickeln, Beschäftigung und Standort sichern, Attraktivität des Unternehmens für den externen Arbeitsmarkt steigern, Integration und Betriebsbindung der Beschäftigten erhöhen
 - Seitens der Beschäftigten: z. B. Kompetenzen entwickeln, Beschäftigungsfähigkeit verbessern, innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen/wahren, Arbeitsmarktchancen erhöhen

Geltungsbereich

- Räumlich: für den Konzern/das Unternehmen (international oder national oder bestimmte Standorte), den Betrieb oder einzelne Betriebsbereiche
- Personell: Personen oder Personengruppen, die von der Vereinbarung betroffen sind (z. B. Anwender einer neuen Software, Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Elternzeit, ältere Beschäftigte, Schwerbehinderte)
- Sachlich: zu regelnde Sachverhalte und Begriffe definieren: Worum geht es (Regelungsgegenstand)? Zentrale Begriffe definieren und abgrenzen: z. B. Weiterbildung, Fortbildung, Bildungsmaßnahme.
- Zeitlich: Gültigkeit der Vereinbarung

Regelungsthemen

- Themen der Vereinbarung knapp und strukturiert beschreiben: z. B. Bildungsbedarfsplanung, Durchführung der Weiterbildung, Sicherung der Qualität der Weiterbildung, Einführung des Mitarbeitergesprächs, Qualifizierung in Kurzarbeit, Einführung neuer Hard- und Software zur Steuerung betrieblicher und/oder arbeitsorganisatorischer Prozesse
- In den Regelungen angesprochene Dokumente als Anlage und Teil der Vereinbarung beifügen: z. B. Fragebogen für das Mitarbeitergespräch, Weiterbildungsvereinbarung
- Schutzbestimmungen, um unbillige Härten für besondere Beschäftigtengruppen wie z. B. Teilzeitbeschäftigte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit zu vermeiden

Rahmenbedingungen

- Hinweisen auf andere Vereinbarungen, die zur Thematik passen, oder auf ausgeklammerte Sachverhalte, die in einer gesonderten Vereinbarung geregelt werden
- Hinweisen auf geltende rechtliche, tarifliche und betriebliche Bestimmungen
- Vereinbarung bekannt machen, Kündigungsmöglichkeiten und -fristen, salvatorische Klausel



Beteiligungsrechte der Interessenvertretung

- Inhalte: Gegenstände der Mitwirkung und Mitbestimmung: z. B. die Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen planen, umsetzen und überwachen; Zugang zur Weiterbildung, Teilnehmende auswählen
- Verfahren und Instrumente: Mitwirkungs- und Mitbestimmungsregelungen umsetzen: z. B. an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, Information und Besprechungen mit dem Management vereinbaren, so auch deren Art und Weise, Umfang, Zeitpunkt besprechen, paritätische Ausschüsse einrichten, deren Kompetenzen definieren
- Kontrollierbarkeit bzw. Einhaltung der Vereinbarungen regeln: Zugangs- und Zugriffsrechte
- Qualifizierung und Beratung durch Hinzuziehung interner und externer Sachverständiger; Kostenübernahme

Verfahren im Konfliktfall

- Ansprechpartner und Zuständigkeiten festlegen
- Den Konfliktfall regeln: interne Schlichtung, Einigungsstelle, Recht auf gerichtliche Klärung
- Kommissionen, Arbeitskreise usw. einrichten

Vereinbarungen und Maßnahmen evaluieren

- Überprüfung der geschlossenen Vereinbarung und der darin geregelten Weiterbildungsmaßnahmen und Verfahren auf ihre Wirksamkeit (Monitoring)



4.2 Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche

Zielvereinbarungen und regelmäßige Mitarbeitergespräche haben sich als wichtiges Instrument der Personalentwicklung etabliert. In den Gesprächen können neben Zielen für die kommende Periode auch Weiterbildungswünsche oder -erfordernisse besprochen werden. Der folgende Katalog liefert viele Anregungen, die bei der betrieblichen Regelung und Organisation von Mitarbeitergesprächen bedacht werden sollten. Auch hier ist kein geschlossenes Muster dargestellt, vielmehr werden Vorschläge in einem Gesamtüberblick präsentiert. So können weiterführende eigene Überlegungen angestellt und die individuellen betrieblichen Belange berücksichtigt werden.

Einführung/Präambel	✓
Personeller Geltungsbereich	✓
Grundsätze und administrative Abwicklung	✓
Zahl, Art, Qualität und Gewichtung der Ziele	✓
Zielkorrektur	✓
Gesprächsphasen	✓
Information und Schulung	✓
Zielerreichungsniveaus	✓
Konfliktregelung	✓
Datenverarbeitung/Datenschutz/ Zugriffsrechte	✓
Erfolgskontrolle	✓
Inkrafttreten, Probezeit und Kündigung	✓



Quellen-Tipp

Der nachfolgende Stichpunktekatalog stammt aus einer Publikation⁶⁰ der Hans-Böckler-Stiftung. Im Stiftungsarchiv Betriebliche Vereinbarungen sind aktuell etwa 14.000 Betriebs- und Dienstvereinbarungen dokumentiert. Darüber hinaus veröffentlicht die Stiftung regelmäßig neue Analysen, Trendbeschreibungen und Gestaltungshilfen zu ausgesuchten Themen betrieblicher Vereinbarungen. Unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen gibt es dazu viele kostenlose Downloads und Tipps für die weitere Recherche.

Hinweis:

Tipps für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen finden sich auch auf dem Internetportal „Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) unter: http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Instrumente/09_BMWi_Mitarbeitergespraeche_web_bf.pdf

Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche

Einführung/Präambel

- Zielvereinbarung als mitarbeiterorientiertes Instrument
- Mitarbeiterorientierung als Personalstrategie
- Verbesserung der Kommunikation durch Zielvereinbarungsgespräche

Personeller Geltungsbereich

- Festlegung des personellen und räumlichen Geltungsbereichs
- Ggf. Regelungen für neue und befristet Beschäftigte

Zielsetzung

- Personalführung und -förderung als Zweck
- Förderung einer offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten
- Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten
- Verbesserung der Führungsqualität und Führungskultur im gesamten Unternehmen
- Verbesserung der Arbeitsergebnisse durch spezifische, klare Formulierung und Vereinbarung von Zielen
- Ausrichtung der vereinbarten Ziele auf die Unternehmensziele
- Ggf. Ermöglichen einer leistungsorientierten Vergütung

60 Vgl. S. Hinrichs, Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, in: Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt/Main 2008, S. 1–4, unter: www.boeckler.de/mbf_bvd_gr_zielvereinbarungen.pdf (Stand: 21.1.2013).



Grundsätze und administrative Abwicklung

- Anspruch auf Offenheit, Klarheit und höchstmögliche Objektivität
- Persönliches Gespräch zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und direktem Vorgesetzten
- Festlegung des Turnus der Gespräche (grundsätzlich umfasst die Zielvereinbarungsperiode ein Jahr)
- Gesprächstermine sind 14 Tage vorher zwischen Gesprächspartnern zu vereinbaren
- Festlegung des Zeitrahmens sowie des störungsfreien Ablaufs der Gespräche
- Voraussetzung: schriftliche Aufgabenbeschreibung für den jeweiligen Arbeitsplatz
- Partnerschaftliche Zielvereinbarung
- Zielvereinbarung individuell oder im Team
- Zielerfüllung muss in der vertraglichen Arbeitszeit möglich sein
- Feststellung „Ziele nicht erreicht“, darf allein nicht zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen führen
- Bei unterjährigem Wechsel des Arbeitsplatzes Zielvereinbarung für den verbleibenden Zeitraum schließen (Einarbeitungszeit berücksichtigen)
- Vorgehensweise bei Stellenwechsel des Vorgesetzten
- Rückwirkende Zielvereinbarungen sind unzulässig
- Bis zum Abschluss der Zielvereinbarung: für jeden angefangenen Kalendermonat 1/12 der Jahresziele als 100 Prozent erreicht unterstellt
- Auf Wunsch der Beteiligten Zielzwischenstandsgespräche möglich
- Bei unterdurchschnittlicher Zielerreichungsquote Angebot von Unterstützungsmaßnahmen
- Zielabschlussgespräch möglichst in Kombination mit dem Zielvereinbarungsgespräch
- Gesprächsprotokolle und Zielvereinbarungsformulare in der Anlage

Zahl, Art, Qualität und Gewichtung der Ziele

- Schriftliche Ausformulierung der Zielvereinbarungen oder Zielerreichungsstufen
- Mindestens drei und höchstens fünf Ziele
- Bezug der Ziele und Kriterien der Zielerreichung zum Arbeitsplatz bzw. Team und damit verbundene Arbeitsaufgaben
- Möglichst Vereinbarung von qualitativen und quantitativen Zielen
- Ausschluss von Zielen, die Personalabbaumaßnahmen mittel- oder unmittelbar beinhalten
- Ziele müssen realistisch, erreichbar, vom Beschäftigten beeinflussbar, nachvollziehbar, klar zuzuordnen sowie zähl- und messbar sein (SMART)
- Ziele dürfen sich nicht widersprechen
- Ausschließliche Vereinbarung von Teamzielen in überschaubaren Einheiten ist zulässig
- Bei unterschiedlicher Gewichtung: jedes Ziel mit mindestens 20 Prozent und höchstens 40 Prozent gewichten



Zielkorrektur

- Möglichkeiten der Zielkorrektur
- Korrekturen einvernehmlich und ausnahmsweise bei gravierenden Änderungen der Rahmenbedingungen
- Antrag auf Korrekturen durch Arbeitgeber, Beschäftigten oder Interessenvertretung

Gesprächsphasen

- Begrüßungsphase
- Einschätzung der Arbeitssituation sowie der Zielerreichungsgrade aus der vergangenen Periode durch die oder den Beschäftigten
- Einschätzung der Arbeitssituation sowie der Zielerreichungsgrade aus Sicht des direkten Vorgesetzten
- Abgleich bezüglich der Aufgabenschwerpunkte sowie der Zielerreichungsgrade aus der vergangenen Periode
- Gemeinsame Analyse der Ursachen für Abweichungen sowie Vereinbarung von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen
- Vereinbarung von Zielen für die Folgeperiode

Information und Schulung

- Ausführliche schriftliche Information aller Beteiligten vor Beginn der Gespräche (ggf. Informationsbroschüre im Anhang)
- Freiwillige Schulungen für die Beschäftigten
- Obligatorische Schulungen für die Vorgesetzten
- Festlegung der Schulungsinhalte

Zielerreichungsniveaus

- Festlegung von Zwischenstufen oder Zielerreichungsniveaus
- Soll-Ist-Vergleich als Grundlage zur Feststellung der Zielerreichung

Bei leistungsorientierter Vergütung:

- Zuordnung der Zielerreichungsgrade zu einer entsprechenden Vergütung
- Individuelle Ausschüttung auch unter 100 Prozent Zielerreichung
- Deckeln der Zielerreichungsgrade
- Auszahlungsgarantie für das zu verteilende Budget

Konfliktregelung

- Grundsätzlicher Wille zur Einigung
- Jederzeit mögliche beiderseitige Vertagung des Gesprächs ohne Angabe von Gründen
- Auf Wunsch des Beschäftigten Zweitgespräch mit dem nächsthöheren Vorgesetzten
- Der oder die Beschäftigte hat die Möglichkeit, eine Person des Vertrauens zur Unterstützung oder Vermittlung heranzuziehen
- Bei Nichteinigung Anrufung einer paritätisch besetzten Konfliktkommission



Datenverarbeitung/Datenschutz/Zugriffsrechte

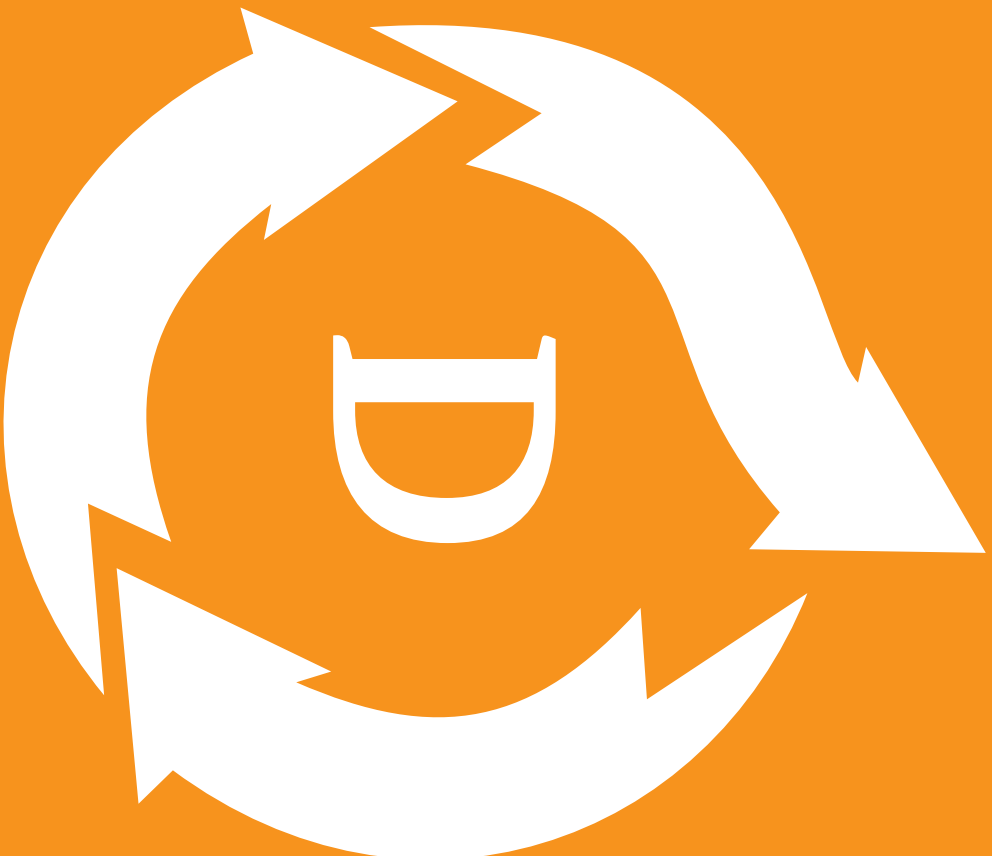
- Dezentrale Verwaltung der Gesprächsprotokolle und -ergebnisse
- Alle Schriftstücke des Zielvereinbarungsverfahrens bleiben unter Verschluss
- Weiterleitung des Personalentwicklungsbedarfs an das Personalwesen
- Informationsweitergabe an Dritte nur einvernehmlich
- Verarbeitung von unmittelbaren Leistungsdaten ausschließlich zur eventuellen Berechnung der Höhe eines möglichen leistungsorientierten Vergütungsanteils
- Ausschluss von weiteren Leistungs- und Verhaltenskontrollen mit den erfassten bzw. gespeicherten Daten
- Zweckgebundenheit der Daten
- Festlegung der Zugriffsrechte und Lösungsfristen
- Vernichtung der Schriftstücke bei Funktions- oder Stellenwechsel eines Gesprächspartners

Erfolgskontrolle

- Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zur Erfolgskontrolle

Inkrafttreten, Probezeit und Kündigung

- Inkrafttreten
- Vereinbarung einer Probezeit
- Kündigungsfrist
- Nachwirkung
- Salvatorische Klausel





D Best-Practice-Beispiele beruflicher Weiterbildung in Unternehmen

Vom Handwerksbetrieb über einen Software-Konzern und ein Klinikum bis zum Logistikdienstleister: In diesem Kapitel werden sieben öffentlich viel beachtete und teils mit Preisen ausgezeichnete Unternehmen unterschiedlicher Branchen vorgestellt, die sich in der betrieblichen Weiterbildung erfolgreich engagieren. Allen Beispielen gemeinsam ist das hohe Transferpotenzial ihrer Lösungen für andere Unternehmen.

Beispielhaft werden Lösungen und Maßnahmen beschrieben, wie betriebliche Weiterbildung praxisnah organisiert werden kann. Die Best-Practice-Beispiele sind als Vorbilder gedacht, die Personalverantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen zur betrieblichen Qualifizierung ihrer Belegschaft ermuntern wollen. Dabei geht es um viele Aspekte, die auch an anderen Stellen dieser Info- und Toolbox thematisiert werden:

- Kundenorientierung als Qualifizierungsziel
- Mitarbeitergespräche führen
- Kompetenzprofile für eine systematische Weiterbildungsstrategie
- Peer-Tutoren am Arbeitsplatz
- Neue Möglichkeiten des Lernens
- Potenziale älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- Passgenaue Personal- und Weiterbildungskonzepte

1 Hesselmaier GmbH: „Für das Handwerk von heute: kundenorientierte Weiterbildung“

Wie führt man einen mittelständischen Handwerksbetrieb in die Zukunft? Und wie nimmt man als Unternehmer die eigene Belegschaft am besten mit auf diesen Weg? Die Hesselmaier GmbH, ein Maler- und Lackiererbetrieb aus Böblingen, hat eindrucksvoll bewiesen: Eine neue Managementstruktur und die kontinuierliche berufliche Weiterbildung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen nicht nur für einen serviceorientierteren Umgang mit Kunden, sondern sichern effektiv Arbeitsplätze – und das nicht nur in der Maler- und Lackiererbranche.

2 Software AG: „Mitarbeitergespräche – damit jeder weiß, wo er steht“

Wie kann der Qualifizierungsbedarf eines Unternehmens mit den Wünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgeglichen werden? Und auf welcher Grundlage ist der zukünftige Bedarf an betrieblicher Weiterbildung zu ermitteln? Die Darmstädter Software AG hat auf diese Fragen eine Antwort gefunden: strukturierte und nach klaren Regeln geführte Mitarbeitergespräche – ein Modell, das sich branchenunabhängig gerade auch für kleinere und mittlere Unternehmen anbietet.



3 TRUMPF: „Kompetenzbasierte Qualifizierung – Bildung für alle“

Wie kann anhand der Kompetenzen von Beschäftigten eine systematische Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie entwickelt werden? Das schwäbische Familienunternehmen TRUMPF setzt auf das Modell der kompetenzbasierten Weiterbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

4 Klinik Ludwigsburg: „Peer-Tutoren – Lernen im Arbeitsalltag fördern“

Sie entwickeln mit ihren Kolleginnen und Kollegen im Arbeitsalltag neue gesundheitsfördernde und -schonende Bewegungsabläufe. Und sie wissen, wovon sie reden. Denn sie sind selbst ausgebildete Pflegekräfte, die sich als Peer-Tutoren in der internen Weiterbildung engagieren. Dieses Modell der kollegialen betrieblichen Weiterbildung lässt sich auch auf andere Branchen übertragen. Das gilt sowohl für den Gesundheitsschutz in anderen Betrieben, in denen Beschäftigte schwer heben müssen. Es gilt aber auch für andere Weiterbildungsinhalte, die sich am besten kollegial „on the job“ vermitteln lassen.

5 Unisys: „Lernen mit neuen Medien oder im Klassenraum: Unisys bietet beides“

Wie sichert man genug Lernzeiten trotz hoher Arbeitsbelastung? Und wie organisiert man am besten projekt- und themenspezifische Trainings? Die Unisys Deutschland GmbH nutzt dazu ein eigenes Kompetenzzentrum, die „Unisys University“. Sie bietet permanente Weiterbildungsangebote: online, offline und – ganz traditionell – als Präsenzveranstaltung.

6 Bundeskreis ARBEIT UND LEBEN e.V.: „female PROFESSIONALS – Frauenpotenziale in Betrieben nutzen!“

Welche Qualifizierungspotenziale können gerade kleine und mittlere Unternehmen angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels nutzen? Wo gibt es noch unerschlossene Fach- und Führungskräftereserven? Und welche gesellschaftlichen Gruppen sind bei der beruflichen Weiterbildung bislang noch unterrepräsentiert? Der Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN e. V. ist überzeugt: Vor allem Frauen ab 50 sind für Mittelständler ein Gewinn. Im Projekt „female PROFESSIONALS“ hat der Bildungsanbieter daher branchenübergreifende Instrumente entwickelt, um die Fachkompetenzen älterer Frauen erfolgreich zu erschließen.

7 SICK AG: „Lebenslanges Lernen in der Logistik: Weiterbildung mit System“

Wie sichert man das Erfahrungswissen und das in langjähriger Betriebszugehörigkeit erworbene Know-how von Un- und Angelernten für das Unternehmen? Und wie bringt man Weiterbildungsabstinenten dazu, an beruflichen Weiterbildungsprogrammen teilzunehmen? Die SICK AG setzt auf maßgeschneiderte Weiterbildungslösungen, die mit IHK-Zertifikaten abschließen – ein Beispiel, das nicht nur in der Mikrosystemtechnik-Branche Schule macht.

1 Hesselmaier GmbH: „Für das Handwerk von heute: kundenorientierte Weiterbildung“

Wie führt man einen mittelständischen Handwerksbetrieb in die Zukunft? Und wie nimmt man als Unternehmer die eigene Belegschaft am besten mit auf diesen Weg? Die Hesselmaier GmbH, ein Maler- und Lackierbetrieb aus Böblingen, hat eindrucksvoll bewiesen: Eine neue Managementstruktur und die kontinuierliche berufliche Weiterbildung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen nicht nur für einen serviceorientierteren Umgang mit Kunden, sondern sichern effektiv Arbeitsplätze – und das nicht nur in der Maler- und Lackierbranche.

Das berufliche Leben von Petra Hesselmaier, Geschäftsführerin der Hesselmaier GmbH, ruht auf den drei Säulen einer erfolgreichen Mittelstandskarriere: einer qualifizierten Ausbildung, kontinuierlicher beruflicher Weiterbildung und gesundem Unternehmergeist. Dazu hat die Kleinunternehmerin ein System an Schulungen und Seminaren bis hin zu Messebesuchen entwickelt, das eins sicherstellt: Bei Hesselmaier lernt jeder Beschäftigte, wie er oder sie optimal Kundenwünsche erfüllt. Dazu müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Kunden nicht nur in Sachen modernste Maler- und Lackiertechnik immer einen Schritt voraus sein. Sie brauchen auch die nötigen Soft Skills für nachhaltige Kundenkommunikation.

Dabei zeigt sich der Ehrgeiz von Petra Hesselmaier vor allem darin, sich ständig weiterzubilden. Gleich im Anschluss an die Berufsausbildung hat sie die Prüfung zur Maler- und Lackierermeisterin bestanden – und sofort den nächsten Schritt in Angriff genommen: eine berufliche Weiterbildung zur Design-Malerin. Doch diese hervorragende fachliche Qualifikation schien immer noch nicht genug, als in ihrem Familienunternehmen der Generationswechsel anstand.

Der Firmengründer Peter Hesselmaier hatte sich 1965 als Malermeister mit einem Einmannunternehmen selbstständig gemacht. Durch Fleiß, persönlichen Einsatz und handwerkliche Bestleistungen gelang es ihm, das eigene Unternehmen schnell auf solide Beine zu stellen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden eingestellt und das Leistungsangebot wurde ständig erweitert. 2004 übergab Peter Hesselmaier die verantwortliche Geschäftsführung dann in die Hände seiner Tochter – in einem geschäftlichen Umfeld, das sich in fast 40 Jahren grundlegend gewandelt hatte.

Der Markt von heute verlangt mehr. Eine handwerkliche Ausbildung allein reicht kaum mehr aus, darin auf Dauer zu bestehen. Vielmehr bedarf es einer neuen, ganz gezielten Kundenorientierung, einer klaren unternehmerischen Struktur und einer erstklassigen Managementstrategie, die nach und nach entwickelt, perfektioniert und umgesetzt wird. Wie das genau funktioniert, lernten Petra Hesselmaier und ihre acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in strategisch ausgerichteten Weiterbildungsmaßnahmen. Dazu holte sich die Geschäftsführerin externes Wissen in ihr Unternehmen, indem sie eng mit einem auf das Handwerk spezialisierten Managementtrainer zusammenarbeitete.

Und der Erfolg blieb nicht aus: Durch grundlegende Veränderungen in der Betriebs- und Mitarbeiterführung konnte Petra Hesselmaier das Vertrauen der Belegschaft gewinnen. Gleichzeitig stieg die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich im Rahmen einer neuartigen betrieblichen Weiterbildungskultur kontinuierlich zu qualifizieren – gerade mit Blick auf den Service am Kunden. Messebesuche und die regelmäßige Teilnahme an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen sind für die Belegschaft heute eine Selbstverständlichkeit. Dadurch ist das Hesselmaier-Team in der traditionellen Handwerkskunst mittlerweile genauso versiert wie in neuen Techniken der kreativen Wand- und Fassadengestaltung.

Und Petra Hesselmaier weiß: Motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ein zufriedener Kundenstamm sind die besten Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Interview



Petra Hesselmaier

Geschäftsführerin der Hesselmaier GmbH
in Böblingen

Was waren der Bedarf und der konkrete Auslöser für das besondere Engagement Ihres Unternehmens in Sachen berufliche Weiterbildung?

Persönlich habe ich mich schon immer beruflich weitergebildet. Das fing gleich nach meiner Lehre an. Und selbst als ich mich endlich Maler- und Lackierermeisterin nennen durfte, habe ich damit nicht aufgehört. Ganz im Gegenteil: Ich habe sofort die nächste Weiterbildung gestartet. Diesmal zur Design-Malerin. Neben gestalterischen Aspekten ging es dabei vor allem um Marketing und Präsentation. Aber das ist jetzt auch schon wieder 20 Jahre her. 2004 habe ich unseren Handwerksbetrieb dann von meinem Vater übernommen. Und – um ehrlich zu sein – da ging so manches schief. Ich habe versucht, die Firma ohne echte Managementausbildung zu leiten – keine gute Idee. Letztlich hat mir ein Managementseminar die Augen geöffnet, was wir beim Generationswechsel richtig gemacht haben – und was nicht. Vor allem aber habe ich dort gelernt, dass eine Firma immer nur so gut ist wie der schwächste Mitarbeiter. Und dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso beruflich weitergebildet werden müssen wie der Chef.

Wie haben Belegschaft und Unternehmensführung eine gemeinsame Lösung gefunden und in den Betriebsablauf implementiert?

In einem ersten Schritt habe ich regelmäßige Teambesprechungen eingeführt. Am Anfang haben wir das alle zwei Wochen gemacht. Jetzt reicht einmal im Monat. Gemeinsam sprechen wir über aktuelle Projekte, was gut und was nicht so gut läuft. Daraus entwickeln wir eine Strategie zur Optimierung von Projekten. Wir fragen: Was haben wir? Und was brauchen wir? Vor allem mit Blick auf unser Know-how? Gleichzeitig führe ich mit jeder

Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter Einzelgespräche. Da geht es darum herauszufinden: Wo liegen die ganz persönlichen Stärken und Schwächen? Und für welche berufliche Weiterbildung hat die Kollegin oder der Kollege Interesse? Kurz: Ich entwickle einen persönlichen Karriereplan für jeden Einzelnen. So hole ich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Boot. Mittlerweile wissen meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch: Ein bis zwei Weiterbildungsmaßnahmen im Jahr sind Pflicht. Denn wir müssen immer einen Schritt voraus sein – vor allem dem Kunden. Der ist heute viel informierter als früher. Deshalb lege ich ganz besonderen Wert auf persönliche und soziale Kompetenzen im Umgang mit Kunden. Unsere Produkte und Dienstleistungen müssen verständlich erklärt und charmant verkauft werden. Und das braucht eine konsequente Schulung.

Wie haben Sie die berufliche Weiterbildung in Ihrem Haus letztlich organisiert? Haben Sie dafür mit externen Experten kooperiert? Kurzum: Wie kann man sich die Lösung praktisch vorstellen?

Ich habe mir externe Unterstützung geholt. Oft hilft der unvoreingenommene Blick eines Außenstehenden, Verbesserungspotenzial zu erkennen. Nach meiner Managementausbildung wurde ich mehrere Monate in Sachen Mitarbeiterführung betreut. Genauer gesagt: Wenn sich ein Problem auftat, konnte ich mich an einen persönlichen Ansprechpartner wenden und wir haben die Lage gemeinsam analysiert. Insgesamt hat die Umsetzung unserer neuen betriebsinternen Weiterbildungskultur fünf Jahre gedauert. Alles braucht eben seine Zeit. Heute ist das Ganze eigentlich ziemlich einfach geregelt: Ich bekomme zweimal in der Woche aktuelle Informationen über Bildungsangebote der Handwerkskammer ins Haus. Darüber hinaus findet man viele interessante Seminare in den einschlägigen Fachzeitschriften. Und das kommuniziere ich dann an die Belegschaft. Die Kosten für die berufliche Weiterbildung übernimmt die Firma komplett – wir profitieren ja auch davon. Liegt das Seminar am Wochenende, gibt es dafür keinen Freizeitausgleich. Unter der Woche gilt: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen einen halben Tag Urlaub, ein halber Tag wird als Arbeitszeit berechnet.

Was klappt gut, wo liegen die Stolpersteine?

Natürlich musste auch ich dazulernen. Heute schicke ich Auszubildende erst im zweiten Ausbildungsjahr zu einer beruflichen Weiterbildung. Denn viele springen gleich im ersten Jahr ab. Und da kann ich mir die Seminarkosten wirklich sparen. Ansonsten klappt die Umsetzung unserer betrieblichen Weiterbildungsstrategie ausgesprochen gut. Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen gern zu Seminaren, Vorträgen und Weiterbildungsveranstaltungen. Das macht den meisten richtig Spaß. Erfahrungsaustausch, persönliche Begegnungen, das Aufbauen von beruflichen Netzwerken – das hilft im Alltag und durchbricht den täglichen Trott. Außerdem trifft man bei Weiterbildungsmaßnahmen immer wieder alte Kolleginnen und Kollegen, Menschen, die man von früher her kennt – vielleicht aus der Berufsschule. Der soziale Aspekt der beruflichen Weiterbildung ist nicht zu unterschätzen, gerade für kleine Betriebe wie meinen.

Ist Ihre Lösung für berufliche Weiterbildung auch ein Modell für andere Unternehmen und Branchen?

In jedem Fall. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gerade für mittelständische Betriebe der Schlüssel zum Erfolg. Unser Ziel ist es, die Kundenerwartungen jeden Tag zu erfüllen: mit Fachkompetenz, technischem Know-how und einer erstklassigen handwerklichen Ausführung. Den Kundenwunsch zu treffen ist dabei das eine, den Kundenwunsch zu übertreffen immer das Bessere. Und um das in die Tat umzusetzen, muss die Geschäftsführung alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitnehmen – in einem möglichst transparenten und lernförderlichen Arbeitsumfeld.



Damit jeder weiß, worauf es ankommt und wo der Betrieb steht. Mein Rat an alle, die berufliche Weiterbildung in einem kleinen oder mittleren Unternehmen verankern möchten: Haben Sie Geduld! Ich schicke meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gern auch zwei- bis dreimal zum gleichen Thema zu einer Weiterbildungsmaßnahme. Niemand darf überfordert werden. Vor allem nicht von zu hohen Erwartungen. Kleine Schritte sind immer sinnvoller als ein zu großer – bei dem man dann am Ende ins Straucheln gerät.

2 Software AG: „Mitarbeitergespräche – damit jeder weiß, wo er steht“

Wie kann der Qualifizierungsbedarf eines Unternehmens mit den Wünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgeglichen werden? Und auf welcher Grundlage ist der zukünftige Bedarf an betrieblicher Weiterbildung zu ermitteln? Die Darmstädter Software AG hat auf diese Fragen eine Antwort gefunden: strukturierte und nach klaren Regeln geführte Mitarbeitergespräche – ein Modell, das sich branchenunabhängig gerade auch für kleinere und mittlere Unternehmen anbietet.

Gegründet 1969 bietet das börsennotierte Unternehmen Produkte und Dienstleistungen rund um IT-Infrastrukturen – softwarebasierte Lösungen, die für optimierte Prozessabläufe sorgen. Die Produktentwicklung der Software AG bewegt sich damit auf einem Geschäftsfeld, das wie kaum ein anderes vom technologischen Wandel geprägt ist. Entsprechend hoch sind auch die Anforderungen an die mehr als 5.500 Mitarbeiter des Unternehmens: Lebenslanges Lernen, um neue Technologien möglichst rasch zu implementieren – das ist für die Wettbewerbsfähigkeit der Software AG von überragender Bedeutung.

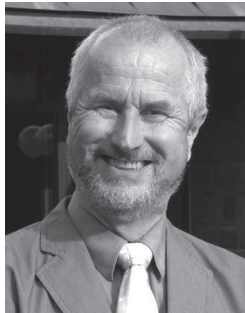
Mit dem Ziel der kontinuierlichen Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde 2006 eine Betriebsvereinbarung beschlossen, die das Unternehmen und die Beschäftigten gleichermaßen zur Qualifizierung verpflichtet. Mindestens einmal pro Jahr finden Mitarbeitergespräche statt, in denen geprüft wird, ob vereinbarte projektbezogene Ziele und Aufgaben erreicht wurden. In dieser Runde werden auch Qualifizierungsziele und Aufgaben für das nächste Jahr abgeschlossen. Die Zielvereinbarungen beinhalten drei Themen: den unmittelbaren Qualifizierungsbedarf, die konkreten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und den längerfristigen Bedarf an betrieblicher Weiterbildung. Dabei werden die persönlichen Vorstellungen der Beschäftigten genauso aufgegriffen wie die betrieblichen Interessen.

Ein Leitfaden sowie weitere Materialien zur Durchführung der Gespräche wurden vom Betriebsrat und von der Personalabteilung gemeinsam entwickelt. Sie stehen im Intranet des Unternehmens allen Mitarbeitern zur Verfügung. Das Protokoll des Gesprächs, der Gesprächsbogen, wird nach Abschluss der Gesprächsrunde an die Personalabteilung weitergeleitet. Immerhin erlauben die Qualifizierungsgespräche in ihrer Gesamtheit auch einen umfassenden Überblick über den absehbaren betrieblichen Bedarf an Qualifikationen.

Gleichzeitig gibt ein regelmäßig tagender und paritätisch besetzter Weiterbildungsausschuss Empfehlungen zu Standardanforderungen und Weiterbildungsinitiativen vor dem Hintergrund neuer Marktentwicklungen. Ein zusätzlicher Bildungsausschuss fördert das individuelle Training von Soft Skills: Konfliktbewältigung, Teamfähigkeit oder Arbeitsorganisation. Auf Grundlage der Gesprächsbögen, Ausarbeitungen und Empfehlungen werden anschließend Weiterbildungsmaßnahmen direkt im Haus oder bei externen Bildungseinrichtungen angesetzt.

Die Förderung von Soft Skills finanziert sich über einen Weiterbildungsfonds – aus Überschüssen eines Sozialplanes. Damals wurde eine Transfergesellschaft gegründet, pro Arbeitnehmer wurden 5.000 Euro für die Weiterbildung vereinbart. Die fachliche Aus- und Weiterbildung wird hingegen über ein Weiterbildungsbudget bestritten. Aber nicht nur deshalb war die Zustimmung unter der Belegschaft von Beginn an sehr hoch. Die Rücklaufquote bei den Gesprächsbögen beträgt mehr als 80 Prozent. Die darin enthaltenen Vereinbarungen über Weiterbildungsmaßnahmen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter sind verbindlich. Außerdem gibt es Hilfestellung bei der Vorbereitung auf das Gespräch: „Gute Ziele vereinbaren und Leistungen beurteilen“, so heißt nur eines der Themen, die vom Betriebsrat und von der Personalabteilung im Rahmen von Workshops erläutert werden.

Interview



Rainer Burckhardt
Betriebsratsvorsitzender der Software AG
Darmstadt

Was waren der Bedarf und der konkrete Auslöser für Ihr besonderes Engagement in Sachen berufliche Weiterbildung?

Reibungslose Prozessabläufe sind wichtig für jedes Unternehmen – egal ob bei der Deutschen Bahn oder in einem Krankenhaus. Seit über 40 Jahren sind wir auf Software-Produkte spezialisiert, die genau diese Geschäftsprozesse unterstützen und verbessern. Der technologische Wandel und die Ansprüche an die Produktentwicklung sind enorm. Das fachliche Wissen veraltet schnell. Innovationen müssen rasch marktfähig gemacht werden. Und das hat auch Auswirkungen auf unsere Produktpalette. Rechtzeitig Trends erkennen und bewerten ist für uns essenziell. Ein Beispiel: Themen wie Cloud-Computing oder mobile Endgeräte wie iPads und Smartphones sind derzeit in aller Munde. Diese Marktentwicklungen nehmen wir natürlich auf, und das bevor unsere Kunden zum Hörer greifen und uns danach fragen. Für unsere Weiterbildungsstrategie bedeutet das: kontinuierliche Qualifikation unserer überwiegend akademisch ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 2006 haben wir daher eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung vereinbart. Seitdem hat jeder Mitarbeiter bei uns nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht zur betrieblichen Weiterbildung.

Wie haben Belegschaft und Unternehmensführung eine gemeinsame Lösung gefunden und in den Betriebsablauf implementiert?

Wir haben 2006 einen Weiterbildungsausschuss gegründet. Der setzt sich paritätisch aus Betriebsräten und der Personalabteilung zusammen. Der Ausschuss trifft sich regelmäßig, diskutiert Marktentwicklungen, denkt über klassische Weiterbildungsmaßnahmen nach und analysiert, was wir für unsere Software-Entwicklung brauchen. Auf der Tagesordnung steht auch die Weiterentwicklung von Ausbildungsprofilen: Wo gibt es Bedarf?



Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen wir aktuell und perspektivisch in unserem Unternehmen? Doch damit nicht genug: Wir haben auch noch einen Bildungsausschuss gegründet. Der funktioniert genauso und fördert die Soft Skills unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wie lerne ich nein sagen, wie reagiere ich in Konflikten, wie führe ich erfolgreich ein Team? Da ohne Geld bekanntlich wenig bewegt wird, haben wir gleichzeitig einen Weiterbildungsfonds zur Finanzierung unserer Soft-Skill-Maßnahmen aufgesetzt – mit überschüssigen Mitteln aus einem Sozialplan.

Wie haben Sie die berufliche Weiterbildung letztlich organisiert? Wie kann man sich die Lösung praktisch vorstellen?

Herzstück sind die Mitarbeitergespräche: Mindestens einmal jährlich – bei Kolleginnen und Kollegen mit Gehaltszielvereinbarungen einmal pro Quartal – sprechen unsere Führungskräfte mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Unternehmens- und Projektziele. Wenn ein neues Software-Produkt eingeführt wird, fragen wir: Wo steht das Projekt, reichen die Ressourcen und sind wir im Zeitplan? Und wir setzen auf das klassische Jahresendgespräch. In dem reflektieren wir: Sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden und motiviert? Was erwarten sie für die Zukunft, wo liegen besondere Kompetenzen, Stärken und Schwächen? Erst wenn dieser Prozess abgeschlossen ist, legen wir konkrete Qualifizierungsmaßnahmen fest. Die reichen von Seminaren oder Workshops bis hin zur Förderung persönlicher Fähigkeiten wie Teamgeist, Auftreten und Kommunikation. Weiterbildung wird in unserem Unternehmen individuell organisiert. Das ist uns wichtig. Sie richtet sich nicht nach strengen Zeitplänen.

Was klappt gut, wo liegen die Stolpersteine?

Zwei ständige Ausschüsse zu bilden, war eine sehr gute Idee. So verpassen wir nicht den Anschluss an die Themen, die draußen diskutiert werden, und haben stets unser eigenes Unternehmen im Blick. Wir haben sogar eine hauseigene Corporate University gegründet, die neben technischen Qualifizierungsmaßnahmen Seminare für Persönlichkeitsentwicklung oder besseres Zeitmanagement organisiert. Was ein Stolperstein ist? Die Frage lässt sich schnell beantworten: die Zeit. Sie ist ein knappes Gut. Sie wissen ja, der Berufsalltag wird von Projekten und Termindruck dominiert. Weiterbildung rutscht da oft runter. Wissen ist heute aber ein wichtiger Wettbewerbsfaktor geworden. Körperliche Arbeit wird zunehmend von geistiger Arbeit verdrängt. Als Unternehmen müssen Sie sich also darum kümmern, dass die Belegschaft regelmäßig an Weiterbildungen teilnimmt. Unabhängig vom Alter oder von der Hierarchieebene.

Ist Ihre Lösung für berufliche Weiterbildung auch ein Modell für andere Unternehmen und Branchen – vor allem auch für KMU?

In Deutschland wird eher zu wenig als zu viel weitergebildet. Ich lege allen kleinen und mittleren Unternehmen ans Herz, regelmäßig mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Ziele, Projektabläufe, Kompetenzen und Fähigkeiten zu sprechen. Erstellen Sie sich dazu am besten eine Checkliste. Schreiben Sie auf, was Sie besprechen möchten, und entwickeln Sie konkrete Bausteine: Was sind Ziele und Aufgabe meines Unternehmens? Welche Rahmenbedingungen habe ich? Wie gestalten sich das Marktumfeld, die Mitarbeiterstruktur und die Produkte? Und was passiert eigentlich, wenn ich meine Ziele nicht erreiche? Paritätische Ausschüsse, in denen sich die Führungsebene und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer regelmäßig austauschen, unterstützen sicherlich diesen Prozess und sorgen für lange Linien in der Weiterbildung und Qualifizierung von Unternehmen.

3 TRUMPF: „Kompetenzbasierte Qualifizierung – Bildung für alle“

Wie kann anhand der Kompetenzen von Beschäftigten eine systematische Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie entwickelt werden? Das schwäbische Familienunternehmen TRUMPF setzt auf das Modell der kompetenzbasierten Weiterbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Lebenslanges Lernen ist für das international agierende Fertigungsunternehmen mit über 9.600 Mitarbeitern eine Selbstverständlichkeit. Werkzeugmaschinen, Lasertechnik/Elektronik und Medizintechnik bilden die Kerngeschäftsfelder. Die Qualifizierung der Beschäftigten hinsichtlich sozialer und fachlicher Kompetenzen bildet dabei einen wesentlichen Beitrag zur Zukunftssicherung des Unternehmens.

Kern der Weiterbildungsstrategie ist die kompetenzbasierte Personalentwicklung, die mit den Perspektiven des Unternehmens und denen der Mitarbeiter verknüpft wird. Die Führungskräfte führen anhand eines Kompetenzprofils mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einmal jährlich ein Gespräch durch. So werden individuell die Kompetenzen jedes Einzelnen besprochen. Erfasst werden persönliche, fachliche, methodische, soziale und ökonomische Basiskompetenzen.

Nach der Kompetenzeinschätzung wird der individuelle Bedarf abgeleitet und ein passgenaues Bildungsangebot zusammengestellt. Die Maßnahmen reichen von Workshops, Einzelcoachings, Sprachkursen, Kongressen, Seminaren bis hin zu IT-Kursen, Training on the Job oder dem Erwerb einer Zusatzqualifikation.

Die Weiterbildung findet während der Arbeitszeit statt. Ob Kaufmann, Montagetechniker oder IT-Informatiker – alle Beschäftigten erhalten die Chance zur kontinuierlichen Qualifikation. Denn auch bei TRUMPF gilt: Der Strukturwandel der Gesellschaft hat gezeigt, dass der Anspruch auf Weiterbildung kein Privileg ist, das nur vom Arbeitgeber verteilt wird.

Abschließend wird nach einem halben Jahr mit den Beschäftigten ein Review-Gespräch durchgeführt. In dem wird gefragt, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gelernte zeitnah umsetzen konnten. Zeitgleich dient das Interview der Evaluation, um Prozesse und Strukturen der betrieblichen Weiterbildung im Unternehmen zu analysieren. Denn auch dies gehört zur Qualifizierungsstrategie bei TRUMPF: Unternehmensleitung und Führungskräfte brauchen Rückmeldungen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, damit die betriebliche Weiterbildung kontinuierlich weiterentwickelt werden kann.

Interview



Gerd Duffke

Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats,
Leiter Bereich fachliche Qualifizierung, Personalentwicklung
der TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH + Co. KG in Ditzingen

Was waren der Bedarf und der konkrete Auslöser für das besondere Engagement von TRUMPF in Sachen Bildung aller Beschäftigten?

Wir sind ein traditionelles Familienunternehmen. Seit Jahrzehnten investieren wir kontinuierlich in die Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zufriedenheit, Wohlbefinden und Motivation liegen uns genauso am Herzen wie Leistungsbereitschaft und Qualität. Daher fördern wir die fachliche, kulturelle und soziale Weiterbildung unserer Belegschaft. Wir wissen, ein erweiterter Horizont regt das Denken an und unterstützt die Entstehung neuer Ideen und Innovationen. Und wir gehen immer wieder neue Wege: Seit dem im Jahr 2007 geschlossenen „Bündnis für Arbeit“ setzen wir systematisch auf kompetenzbasierte Weiterbildung – weg vom Gießkannenprinzip hin zur individuellen Förderung und Personalentwicklung. Nur mit der richtigen Methode und passgenauen Qualifizierungsmaßnahmen sind Unternehmen letztendlich erfolgreich in der Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wie haben Belegschaft und Unternehmensführung eine gemeinsame Lösung gefunden und in den Betriebsablauf implementiert?

Belegschaft und Unternehmensleitung arbeiten seit Jahrzehnten eng zusammen. Das hat bei uns Tradition. Gemeinsam haben wir eine kompetenzbasierte Weiterbildungsstrategie entwickelt und verabschiedet, die Rahmenbedingungen und Struktur der betrieblichen Weiterbildung festlegt. Am Anfang jeder Personalentwicklung stehen bei TRUMPF die Fragen: Welche Kompetenzen und Fähigkeiten bringt der einzelne Mitarbeiter mit? Wo liegen Stärken, die wir fördern können? Wo sind Lernfelder, die sich durch individuelle Maßnahmen verbessern lassen? Und unser Anspruch ist und bleibt, dass wir alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterqualifizieren – von der Geschäftsleitung, der Ingenieurin, dem Koch bis hin zur Sekretärin.

Wie haben Sie die berufliche Weiterbildung letztlich organisiert?

Wie kann man sich die Lösung praktisch vorstellen?

Wir setzen auf unsere Führungskräfte. Sie kennen das Profil und die Kompetenzen unserer Mitarbeiter am besten. Wir als Unternehmen stellen lediglich den Rahmen bereit und unterstützen unsere Führungskräfte bei der Auswahl und Bewertung von Methoden der Weiterbildung. Ganz praktisch heißt das: Einmal jährlich führt jeder Abteilungsleiter/ jede Abteilungsleiterin mit der Belegschaft ein Leitungs- und Qualifizierungsgespräch durch. Anschließend stellen sie auf Basis eines Kompetenzkataloges ein Qualifizierungsprogramm zusammen. Hier werden persönliche, soziale und fachliche Kompetenzen berücksichtigt, denn wir möchten ja die Stärken unserer Mitarbeiter fördern. Selbstverständlich schauen wir auch auf Entwicklungspunkte. Nehmen Sie einen Ingenieur, der Schwierigkeiten bei der Umsetzung neuer Verfahrenstechniken hat.



Durch Einzelmaßnahmen wie Workshops oder Expertentrainings können wir ganz gezielt die fachlichen Qualifikationen verbessern. Abschließend findet nach einem Jahr ein Review-Gespräch statt. Anhand von festgelegten Kriterien werten wir aus, was sich durch die Weiterbildung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatsächlich verbessert hat.

Was klappt gut, wo liegen die Stolpersteine?

TRUMPF setzt systematisch und gezielt auf Weiterbildung. Für uns ist das eine Herzensangelegenheit. Wir prüfen regelmäßig, wo in einzelnen Bereichen wie Produktion, Vertrieb, Marketing oder Fertigungstechnik Weiterbildungsbedarf besteht. Und weil wir uns auf die Fahnen schreiben, unsere Prozesse und Strukturen kontinuierlich zu verbessern, müssen wir noch stärker als bisher an die junge Generation denken. Die wollen ja nicht mehr in den klassischen Seminaren hocken. Moderne Lernformen über das Internet gewinnen permanent an Bedeutung. Das bedeutet für das Unternehmen, auch E-Learning, Social-Media-Räume und Blogs perspektivisch zur Weiterbildung zu nutzen. Dennoch bleibt auch die klassische Theorievermittlung bei TRUMPF ein wichtiger Bestandteil in einer ganzen Reihe von Weiterbildungsmaßnahmen.

Ist Ihre Lösung für berufliche Weiterbildung auch ein Modell für andere Unternehmen und Branchen – vor allem auch für KMU?

Auf jeden Fall. Am Anfang stehen Gedanken über die Strategie: Wie ist das Leistungsprofil meines Unternehmens? Welche Veränderungen kommen auf mich zu und was heißt das für meine Beschäftigten? Wachstums- oder Innovationsstrategien können jeweils andere Notwendigkeiten ergeben oder vielleicht den Aufbau neuer Kompetenzen erforderlich machen. Auf der anderen Seite stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre individuellen Bedarfe. Um alles unter einen Hut zu bringen, braucht ein Unternehmen Informationen, wer für welche Position geeignet ist. Die Unternehmensleitung sollte diesen Prozess von Anfang an begleiten und unterstützen. Angesichts der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels sind das ja auch Fragestellungen, die immer wieder auf die Agenda kommen. Daraus abgeleitet können unabhängig von der Unternehmensgröße soziale und fachliche Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über qualifizierte Einzelgespräche, Checklisten oder Bögen erfasst und in eine systematische Qualifizierungsstrategie überführt werden. Und auch für individuelle Weiterbildungsmaßnahmen gilt: Es ist nicht unbedingt viel Geld notwendig. Voneinander und untereinander lernen fällt mir hier als Stichwort ein, der Lehrling vom Meister, der Abteilungsleiter von der jungen Kollegin. Und ich denke an den fachlichen Austausch über Onlineplattformen und die Weiterbildungsträger vor Ort.

4 Klinik Ludwigsburg: „Peer-Tutoren – Lernen im Arbeitsalltag fördern“

Ein Modell mit Transferpotenzial – nicht nur für die Gesundheitsbranche: Im Klinikum Ludwigsburg bilden Pflegekräfte als Peer-Tutoren ihre Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz fort und vermitteln ihnen dabei gesundheitsschonende Bewegungsabläufe. Dieser Ansatz ist für alle Branchen sehr nützlich, in denen die Beschäftigten schwer heben müssen, monotone Bewegungsabläufe ausüben oder anderweitig körperlich stark beansprucht sind.

Denn nicht nur für Patienten gilt hier die Leitfrage: Wie kann man über veränderte Bewegungsabläufe lernen, körperliche und mentale Belastungen zu reduzieren?

Vom ersten Ausbildungstag an und während der gesamten beruflichen Laufbahn hat Bewegung für Pflegende einen großen Stellenwert. Die Art und Weise, wie Patienten berührt und bewegt werden, ist für Pflegende und Patienten besonders wichtig. Im Mittelpunkt des Gesundheitsmanagements steht letztendlich die Frage, wie Bewegungsabläufe für die Mitarbeiter gesundheitsfördernd gestaltet werden können. Peer-Tutoren in Kliniken schauen hin, sensibilisieren und entwickeln gemeinsam mit den Pflegekräften an die jeweilige Situation angepasste Bewegungsabläufe.

Das Klinikum Ludwigsburg mit seinen rund 4.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat 1997 begonnen, erfolgreich das Modell „Kinaesthetics in der Pflege – Peer-Tutoring“ einzuführen: Dabei sind Kinaesthetics-Pflegeberaterinnen für die inhaltliche Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Seitdem werden zur bewussten und nachhaltigen Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz Tutoren als Hauslehrer ausgebildet. Mittlerweile arbeiten sie in vielen Stationen und nutzen die praxisbezogene Lehre von der Bewegungsempfindung für die tägliche Arbeit und zur Anleitung und Unterstützung ihrer Kolleginnen und Kollegen.

Bewegungskompetenz erkennen und einbringen: Kinaesthetics-Programme zielen darauf ab, dass Menschen ihre Bewegungsabläufe und Kompetenzen bewusster wahrnehmen. Sie sollen lernen, ihre Fähigkeiten zu erweitern und bestimmte Bewegungsabläufe gezielter im Alltag einzusetzen. Auf diese Weise können chronische Erkrankungen gemindert und kann Rückenbeschwerden oder Bandscheibenproblemen vorgebeugt werden.

Am Anfang jedes Prozesses steht jedoch zunächst die Analyse: In enger Zusammenarbeit mit dem Stationsteam und der Klinikleitung werden Mitarbeiterprofile erstellt und die Anforderungen des gemeinsamen Lernprozesses definiert. Anschließend wird in Kursen und Workshops vermittelt, wie die eigene Arbeitsweise reflektiert und nachhaltig verändert werden kann.

Interview



**Waltraud Weimann und
Kristina Class**

Kinaesthetics-Pflegeberaterinnen,
Kliniken Ludwigsburg-Bietigheim
gmbH

Was waren der Bedarf und der konkrete Auslöser für Ihr besonderes Engagement in Sachen berufliche Weiterbildung?

Es ging und geht um das Thema Nachhaltigkeit, also die Umsetzung des Gelernten in die Berufspraxis und den Arbeitsalltag. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bereits einen Grundkurs in Kinaesthetics besucht. Nach der Schulung verfallen sie jedoch häufig wieder in alte Bewegungsabläufe. Sie heben, tragen oder transportieren ihre Patientinnen und Patienten mit zu hohem Kraftaufwand. Uns geht es darum, dass die Hilfe über den „richtigen Handgriff“ hinausgeht. Wir wollen, dass das Gelernte, also auch das Wahrnehmen mit den Sinnen, im Arbeitsumfeld benutzt wird. Daher haben wir im Jahr 2004 das Modell des Peer-Tutorings in unserer Klinik eingeführt, das vom Verband European Kinaesthetics Association (EKA) entwickelt wurde. Die Idee: Ein/-e „Hauslehrer/-in“ initiiert und begleitet individuelle Lernprozesse im Team, damit das Gelernte rasch in den Arbeitsalltag integriert wird. Ohne Vorkenntnisse geht es allerdings nicht: Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege haben bereits einen Grundkurs oder auch Aufbaukurs absolviert. Alle Hauslehrer/-innen haben zusätzlich eine Peer-Tutoring-Qualifikation abgeschlossen.

Wie konnte das Modell in den Klinikalltag implementiert werden?

Am Anfang steht der gemeinsame Prozess mit der Klinikleitung. So schaffen Sie die Rahmenbedingungen und Lernangebote für Peer-Tutoren. Für die Qualifizierung und die Begleitung der Peer-Tutoren im Alltag sind die in der Pflegeberatung tätigen Kinaesthetics-Trainer/-innen verantwortlich. Die Stationsleitungen unterstützen die Arbeit der Peer-Tutoren/-innen vor Ort. Eigentlich geht es ganz einfach darum, dass die Tutoren lernen, anderen beim Lernen zu helfen. Zusammen mit der Klinikleitung haben wir daher gefragt, wo Unterstützung gebraucht wird, und den Lernprozess in einem bestimmten Zeitraum festgelegt: Wer sind geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Welche persönlichen Fähigkeiten bringen sie mit? Wo und wie können Lernprozesse auf den Stationen angestoßen werden?

Wie haben Sie die berufliche Weiterbildung letztlich organisiert?

Wie kann man sich die Lösung praktisch vorstellen?

Die Fortbildung organisieren wir in der Klinik. Wir bieten dazu jährlich eine Schulung an, die sieben Tage dauert und in theoretische und praktische Lernphasen aufgeteilt ist. Wir fördern verschiedene Kompetenzen wie beispielsweise Wissen und Handeln durch Konzeptarbeit und Bewegungserfahrung. Auch die Analyse durch ein spezifisches Lernmodell und die Erweiterung der eigenen Handlungsmöglichkeiten spielen eine Rolle. Und wir beschäftigen uns damit, wie wir selbst aktiv werden und andere im Alltag anleiten können. Ob in der Röntgenabteilung oder auf der Intensivstation: Die Tutoren lernen



also sehr praktisch, wie sie ihre Kolleginnen und Kollegen im Klinikalltag ansprechen, unterstützen und in deren Lernprozess begleiten können. Zwischen den Theoriephasen arbeiten die angehenden Tutoren in kleinen Arbeitsgruppen zusammen.

Was klappt gut, wo liegen die Stolpersteine?

Das physische und psychische Wohlbefinden der Patientinnen und Patienten und der Pflegenden hat sich durch das Peer-Tutoring erheblich verbessert. Mittlerweile haben wir auf vielen Klinikstationen Tutoren, die ansprechbar sind, Bewegungsmuster prüfen und gemeinsam mit der Stationsleitung Lernprozesse begleiten und auswerten. Das ist ein schöner Erfolg. Denken, mitentscheiden, vernetzen, kreativ sein, wahrnehmen, das alles sind Fähigkeiten, die durch die Arbeit der Peer-Tutoren bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert werden. Stolpersteine treten immer dann auf, wenn es im Arbeitsalltag hektisch wird, Abläufe in alte Muster zurückfallen oder wenn die Führungsebene zu wenig informiert ist. Tutoren brauchen ausreichend Freiräume für ihre Arbeit.

Ist Ihre Lösung für berufliche Weiterbildung auch ein Modell für andere Unternehmen und Branchen – vor allem auch für KMU?

Unser Modell als Teil eines betrieblichen Gesundheitsmanagements ist sehr gut auf kleine und mittlere Unternehmen und Branchen übertragbar. Denken Sie an Beschäftigte, die schwer heben müssen, monotone Bewegungsabläufe ausüben oder anderweitig physisch stark beansprucht sind. Peer-Tutoren brechen alte Muster auf. Und in einer älter werdenden Gesellschaft arbeiten wir alle länger. Unsere Körper müssen sich an veränderte Arbeitsbedingungen anpassen. Daher ist und bleibt Bewegung ein wichtiges Thema. Peer-Tutoren in Unternehmen leisten einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag, wenn es darum geht, körperliche Belastung zu dosieren und neue Zugänge zu Bewegungs- und Lernangeboten zu ermöglichen.

5 Unisys: „Lernen mit neuen Medien oder im Klassenraum – Unisys bietet beides“

Wie sichert man genug Lernzeiten trotz hoher Arbeitsbelastung? Und wie organisiert man am besten projekt- und themenspezifische Trainings? Die Unisys Deutschland GmbH mit ihren Tochtergesellschaften Unisys Information Services GmbH und Unisys Outsourcing Services GmbH nutzt dazu ein eigenes Kompetenzzentrum, die „Unisys University“. Sie bietet permanente Weiterbildungsangebote: online, offline und – ganz traditionell – als Präsenzveranstaltung.

Unisys ist ein weltweiter Anbieter von IT-Dienstleistungen und -Lösungen. Weltweit arbeiten etwa 22.500 Menschen an 85 Standorten für Unisys. Die Unisys-Deutschland-Unternehmensgruppe mit Stammsitz in Sulzbach im Taunus beschäftigt rund 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an verschiedenen Standorten in Deutschland – und ist damit eher mittelständisch geprägt.

Unisys-Beschäftigte sind überwiegend „Wissensarbeiter“. Neue Marktanforderungen und immer kürzere Innovationszyklen bei Informationstechnologien erfordern ein Spitzen-Know-how. Und da dieses Wissen und diese Erfahrungen für das Unternehmen aus dem Taunus einen maßgeblichen Erfolgsfaktor darstellen, setzt es auf die Qualifizierung seiner Belegschaft. Entsprechend hoch wird bei Unisys die berufliche Aus- und Weiterbildung eingestuft. Dabei spielen moderne Wege des Lernens eine immer bedeutendere Rolle. Vorreiter ist Unisys auch mit der Einrichtung der firmeneigenen „Unisys University“. Sie steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen und bietet ein umfassendes Kursportfolio zu aktuellen Wirtschafts- und Technologiethemen.

Management und Beschäftigte stimmen sich mindestens zweimal im Jahr bei Mitarbeitergesprächen über persönliche Qualifizierungsziele ab und vereinbaren schriftlich individuelle Entwicklungspläne. Darüber hinaus haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für mindestens fünf Tage im Jahr in Form einer bezahlten Freistellung die Möglichkeit, an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Die unmittelbar arbeitsplatzbezogene fachliche Weiterbildung wird hauptsächlich in den Fachabteilungen geregelt. Die Personalabteilung hat damit einen Teil der Kompetenzen in Weiterbildungsfragen an die einzelnen Bereiche abgegeben.

Gleichzeitig legt Unisys Wert auf ein ausgewogenes Angebot an persönlichkeitsbildenden Qualifizierungsmaßnahmen. Soft Skills wie Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie Führungsfähigkeit sind beim IT-Dienstleister längst Dauerthemen. Je nach Bedarf wird dabei mit externen Bildungseinrichtungen zusammengearbeitet. Doch den Kern der unternehmensweiten Weiterbildungsstrategie bildet die „Unisys University“. Mit über 2.000 Kursen ist das Angebot recht umfangreich. Zudem wird didaktisch die gesamte Palette geboten: vom Lernen im Klassenraum über moderierte Webkurse bis hin zur CD-ROM für zu Hause.

Flankiert wird die Unisys-Weiterbildungsstrategie von gelebter Mitbestimmungskultur. Über Betriebsversammlungen, Intranet und eine quartalsmäßig erscheinende Betriebsratszeitung wird versucht, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Tagesgeschäft hinaus für berufliche Weiterbildung zu sensibilisieren. Dabei kreist alles um vier zentrale Begriffe: Qualifizierung, Kompetenz, Wissensaustausch und dynamisches Lernen – die vier Säulen, auf die der Unisys-Ansatz baut.

Interview



Dietrich Schmitt

Managing Partner TCIS Central and Eastern Europe,
Vice President und Geschäftsführer
der Unisys Deutschland GmbH

Was waren der Bedarf und der konkrete Auslöser für das besondere Engagement Ihres Unternehmens in Sachen berufliche Weiterbildung?

Wir sind ein globales IT-Dienstleistungsunternehmen. Unser Erfolg hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab: qualifizierte Mitarbeiter und zufriedene Kunden. Zum einen arbeiten wir in einem sehr dynamischen Umfeld mit immer wieder neuen Anforderungen an IT-Dienstleister. Das bedeutet, dass wir vor allem vom Wissensvorsprung leben. Nur der ermöglicht es unserem Unternehmen, Kunden auf einem stark umkämpften Markt einen Mehrwert zu bieten. Ebenso wichtig ist das schnelle Umsetzen neuer Technologien in neue Dienstleistungen, neue Software-Lösungen und neue Produkte, die wir kurzfristig unseren Kunden bereitstellen können. Das bedeutet für ein Serviceunternehmen wie unseres, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitnah in die Lage zu versetzen, diese Umsetzung tatsächlich zu realisieren. Und nicht zuletzt haben wir als globales Unternehmen viele Kunden, die ebenfalls global aufgestellt sind. Gerade dieser Kundenstamm erwartet länderübergreifende Wissens- und Qualifikationsstandards. Daraus ergeben sich fast zwangsläufig die Fragen: Wie können wir die Qualifizierung unserer Belegschaft dauerhaft sicherstellen? Und wie muss man die Herausforderung einer permanenten beruflichen Weiterbildung in einem Unternehmen unserer Größe organisieren?

Wie haben Belegschaft und Unternehmensführung eine gemeinsame Lösung gefunden und in den Betriebsablauf implementiert?

Wir entwickeln unser Weiterbildungsmodell beständig weiter. Dafür sind Gespräche mit der Belegschaft und ihrer Interessenvertretung eine Grundvoraussetzung. Wir stehen im intensiven Dialog mit den Betriebsräten. Das ist mir in diesem Zusammenhang wichtig. Schließlich geht es um die Bereitstellung von Lernzeiten oder um unsere halbjährlichen Mitarbeitergespräche – die eben auch dazu dienen, den persönlichen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln und individuelle Lernpläne zu entwickeln. Zugegebenermaßen ist die Erfüllungsquote an dieser Stelle noch nicht zufriedenstellend. Aber das ist auch eine Frage des langfristigen Bewusstseinswandels. Und da brauchen wir die Unterstützung des Betriebsrates. Was wir nicht brauchen, sind statische Weiterbildungsmodelle. Deshalb regeln wir unsere berufliche Weiterbildung jetzt ohne Tarifvertrag. Für neue Lernformen oder den Wissensaustausch über Ländergrenzen hinweg bieten die Tarifparteien zu wenig kreative Ansätze. Vielmehr setzen wir auf unser Konzept der „Unisys University“. Mit ihr decken wir zu 70 Prozent unseren Grundbedarf an Weiterbildungsmaßnahmen. Ergänzend initiieren wir spezifische Trainingsprogramme auf lokaler Ebene – etwa zu aktuellen Themen oder zu neuen Entwicklungen, bei denen selbst die „Unisys University“ Nachholbedarf hat. Ein konkretes Beispiel: Auf Fragen der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung von sogenannten „Digital Natives“, also jungen Menschen, die mit Internet, Multimedia und Web 2.0 aufgewachsen sind, müssen wir vor Ort Antworten finden.



**Wie haben Sie die berufliche Weiterbildung in Ihrem Haus letztlich organisiert?
Haben Sie dafür mit externen Experten kooperiert, haben Sie besondere Modelle zur
Finanzierung genutzt – kurzum: Wie kann man sich die Lösung praktisch vorstellen?**

Alles beginnt mit regelmäßigen Mitarbeitergesprächen. Der Qualifizierungshorizont dieser Gespräche umfasst in der Regel zwei bis drei Jahre. In einem zweiten Schritt analysieren wir die Kundenerwartung und Marktdynamik, also den mittelfristigen Qualifizierungsbedarf aus Marktsicht. Und abschließend fragen wir: Welche Weiterbildungsmaßnahmen sind erforderlich, um die Lücke zwischen Mitarbeiterperspektive und Kundenerwartung zu füllen? Vor-Ort-Schulungen, Trainings bei der „Unisys University“ oder gänzlich neue Lehrformen – im Wesentlichen versuchen wir das alles intern umzusetzen. Mit Bildungsanbietern arbeiten wir punktuell zusammen. Und auch nur dort, wo wir spezielles Wissen von externen Experten benötigen – beispielsweise im Vertriebstraining. Oder mit Blick auf die individuelle Kompetenzentwicklung. Stichwort: Soft Skills. Dazu braucht es eine gewisse Neutralität und Objektivität in Kombination mit pädagogischer Erfahrung. Und die holen wir uns von außen. Zur Frage der Finanzierung: Grundsätzlich werden alle beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen von Unisys bezahlt. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben mindestens fünf Tage im Jahr die Möglichkeit, an solchen Veranstaltungen teilzunehmen. Zusätzlich bieten wir Training on the Job oder Tandem-Modelle an, die über mehrere Wochen gehen. Betrieblich notwendige Anpassungsqualifizierungen finden somit während der Arbeitszeit statt. Für den Erwerb von Zusatzqualifikationen, die auf eine höhere Position im Unternehmen zielen, investieren neben dem Arbeitgeber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach individuellen Absprachen bis zur Hälfte dieser Zeit in Form von unbezahlten Arbeitsstunden.

Was klappt gut, wo liegen die Stolpersteine?

Der beständige Dialog mit dem Betriebsrat und der Belegschaft funktioniert sehr gut. Was auch gut klappt, ist die unternehmensinterne Kommunikation eines permanenten Qualifizierungsbedarfs. Bestens läuft außerdem die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen – eben dort, wo wir sie brauchen. Zu nennen ist hier z. B. im Rahmen der Berufsausbildung die Duale Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim. Was sich gerade im mittleren Management noch nicht komplett durchgesetzt hat, ist das Verständnis für längerfristige Qualifizierungsziele, die Quartalsdenken oder die Fokussierung auf das Geschäftsjahr sprengen. Da müssen wir noch nachlegen und dafür werben, dass neben kurzfristigen Weiterbildungsmaßnahmen, die sich aus einem aktuellen Defizit oder Projekt ergeben, genauso strategisch angelegte Qualifizierungsprogramme einen Wert haben, etwa auf dem weiten Feld der Persönlichkeitsentwicklung. Ich will auch nicht unterschlagen, dass wir noch zu häufig auf traditionelle Trainingsinstrumente vertrauen und die Möglichkeiten neuer Medien – Foren, Blogs, Chatrooms – noch nicht ausreichend nutzen. Da plädiere ich für einen Paradigmenwechsel. Wir müssen uns zuerst fragen: Was bringen uns die neuen Technologien wie das Web 2.0? Wie können wir diese optimal für die berufliche Weiterbildung nutzen? Und erst an zweiter Stelle: Wie können weiterhin herkömmliche Qualifizierungswerkzeuge wie Schulungsunterlagen genutzt werden?



Ist Ihre Lösung für berufliche Weiterbildung auch ein Modell für andere Unternehmen und Branchen – vor allem auch für KMU?

Als Denkanstoß in jedem Fall. Natürlich ist unsere internationale Ausrichtung oder das Einrichten eines konzerneigenen Kompetenzzentrums wie der „Unisys University“ für Mittelständler kaum ein tragfähiges Modell. Aber gerade die neuen Medien, die Möglichkeiten des Web 2.0 hinsichtlich virtueller Lernteams und Onlinelehrgänge, bedeuten für kleine und mittlere Unternehmen erheblich geringere Investitionen, als wenn man – sagen wir – ein paar Dutzend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für zwei Wochen zu einer Schulung schickt. Da sind die Kosten wesentlich höher. Ich bin überzeugt, je kleiner der Betrieb ist, umso mehr kann er von den neuen Lernformen profitieren.

6 Bundeskreis ARBEIT UND LEBEN e. V.: „female PROFESSIONALS – Frauenpotenziale in Betrieben nutzen!“

Welche Qualifizierungspotenziale sind – gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen – derzeit noch ungenutzt? Wo gibt es noch unerschlossene Fach- und Führungskräftereserven? Und welche gesellschaftlichen Gruppen sind bei der beruflichen Weiterbildung bislang noch unterrepräsentiert? Diese Fragen werden gerade angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels immer wichtiger. Der Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN e. V. ist überzeugt: Vor allem Frauen ab 50 sind für Mittelständler ein Gewinn. Im Projekt „female PROFESSIONALS“ hat der Bildungsanbieter daher branchenübergreifende Instrumente entwickelt, um die Fachkompetenzen älterer Frauen erfolgreich zu erschließen.

1948 ins Leben gerufen, ist ARBEIT UND LEBEN e. V. eine deutschlandweite Einrichtung der Jugend- und Erwachsenenbildung. Träger sind der Deutsche Gewerkschaftsbund und die Volkshochschulen. Gründungsidee der beiden Partner war es, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer politisch und beruflich weiterzubilden und dadurch ihre gesellschaftliche und wirtschaftliche Stellung zu stärken und somit einen Beitrag zur Demokratisierung aller Lebensbereiche zu leisten. An diese Grundidee knüpft auch das Projekt „female PROFESSIONALS“ an, das mit pädagogisch begleiteten Frageinstrumenten die Bildungsbedarfsanalyse in Unternehmen mit einer Analyse des Potenzials von Arbeitnehmerinnen verbindet. Das ist gerade für kleine und mittelständische Unternehmen interessant, ist aber auch eine Chance für die Frauen, ihre Berufs- und Lebensplanungen zielgerichtet in den Blick zu nehmen.

Der Qualifizierungsbedarf ergibt sich aus einem spürbaren Fachkräftemangel, der aufgrund der fortschreitenden Überalterung unserer Gesellschaft gerade mittelständische Unternehmen vor große Herausforderungen stellt. Mit dem 2010 gestarteten Projekt „female PROFESSIONALS“ werden deshalb insbesondere kleine und mittlere Unternehmen darin unterstützt, die Potenziale und Kompetenzen ihrer älteren Mitarbeiterinnen zu erkennen, zu fördern und optimal zu nutzen.

Dabei verfügen berufstätige Frauen um die 50 über erprobte Kompetenzen und vielfältiges Erfahrungswissen. Sie sind meist hoch motiviert und wechseln nur selten den Arbeitgeber. Gleichwohl sind solche Mitarbeiterinnen nach wie vor eine wenig erschlossene Fach- und Führungskräftereserve. Bei beruflichen Weiterbildungen und Beförderungen werden sie weitaus seltener berücksichtigt als gleichaltrige Männer.

Genau an dieser Stelle setzt das Projekt „female PROFESSIONALS“ an. Gemeinsam mit den Landesorganisationen ARBEIT UND LEBEN in Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Sachsen sowie dem Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt werden insgesamt 115 kleine und mittlere Unternehmen bei der gezielten Förderung älterer Frauen beraten und unterstützt. Dazu wurden eigens zwei Erhebungsinstrumente entwickelt und erstmals eingesetzt: der „FrauenPotenzialCheck“ und der „FrauenKomPass“.

Auf der Grundlage der gewonnenen Analyseergebnisse werden in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Mitarbeiterinnen und den Personalverantwortlichen in den Betrieben passgenaue und wechselseitig verbindliche Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzepte erstellt. Das erklärte Ziel: nachhaltige Erhöhung des Anteils der Mitarbeiterinnen um die 50 an beruflicher Weiterbildung. Der Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN e.V. leistet damit auch einen erheblichen Beitrag zur Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft.

Interview

Victoria Schnier

Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN e.V.

Was waren der Bedarf und der konkrete Auslöser für Ihr besonderes Engagement in Sachen berufliche Weiterbildung?

Der demografische Wandel und der Mangel an Fachkräften wirken sich bereits massiv auf die Unternehmen in Deutschland aus. Die Verantwortlichen in den Betrieben müssen sich deshalb mit der Frage beschäftigen, wie sie vorhandene Potenziale besser nutzen können. Wir vom Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN e.V. denken da vor allem an Frauen im Alter von 50 Jahren und aufwärts. Noch immer sind sie es, die außen vor bleiben, wenn es um berufliche Weiterbildung oder innerbetrieblichen Aufstieg geht. Und das obwohl gerade ältere Frauen über breite Kompetenzen und langjährige Berufserfahrung verfügen. Anders gesagt: Es gibt mit Blick auf ältere Mitarbeiterinnen reichlich Diskussionsstoff. Und wir wollen die kleinen und mittleren Unternehmen für dieses Thema noch stärker sensibilisieren. Für die Analyse des Ist-Zustands und des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs setzen wir auf zwei ganz neue Instrumente: den „FrauenKomPass“ und den „FrauenPotenzialCheck“.

Wie können Ihre Instrumente in den Betriebsablauf kleiner und mittlerer Unternehmen implementiert werden?

Fangen wir mit dem „FrauenPotenzialCheck“ an. Er wirft einen Blick in die Unternehmen und besteht aus drei Teilbereichen. Er dient dazu, im Gespräch die Situation und die Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen ab 50 zu erheben. Bei dem darin enthaltenen Unternehmenserfassungstool geht es um ganz allgemeine Fragen: Wer arbeitet im Unternehmen wo und in welcher Funktion? Welche Weiterbildungsmaßnahmen gibt es? Wo liegen Potenziale der Belegschaft? Oder: Gibt es Prognosen zum Fachkräftepotenzial? Das Personalerfassungstool setzt wiederum strategisch an und fragt die Frauenquote, die Fluktuation von Beschäftigten, die Zahl der Voll- und Teilzeitstellen, die Ausbildungsgrade, bereits erfolgte Anpassungsqualifizierungen oder Weiterbildungsaktivitäten ab. Beim Qualifizierungstool dreht sich dann alles um die Weiterbildungsstrategie: Was bieten Unternehmen an? Wo werden die Maßnahmen durchgeführt? Wie sieht die Personalplanung für Frauen ab 50 aus? Das zweite von uns entwickelte Instrument, der „FrauenKomPass“, nimmt die Kompetenzen der Frauen in den Blick. Er berücksichtigt dabei sowohl klassische Bildungsabschlüsse als auch Kompetenzen, die abseits klassischer Bildungs- und Berufswege erworben wurden. Dazu zählen beispielsweise das ehrenamtliche Engagement, Familienphasen oder Pflegezeiten. Am Ende entsteht also ein Gesamtbild, aus dem wir gemeinsam mit dem Unternehmen Empfehlungen für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen und Personalentwicklungspläne für die beteiligten Frauen ableiten.

**Wie kann man sich die Lösung praktisch vorstellen?**

Einfach und unbürokratisch: Die Mitarbeitenden der durchführenden Landesorganisationen ARBEIT UND LEBEN e.V. in Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Sachsen sowie des Bildungswerks der Wirtschaft Sachsen-Anhalt suchen den direkten Kontakt mit den Unternehmen. Sie sprechen die Unternehmen an und vereinbaren einen Gesprächstermin mit der Führungsebene und den Mitarbeiterinnen. Manchmal führen sie eine Auftaktveranstaltung durch oder treten im Rahmen von betriebsinternen Informationsveranstaltungen auf. In den Betrieben selbst arbeiten sie intensiv mit den zwei Instrumenten oder auch nur mit einem, je nachdem, was gewünscht wird. Die Analysedauer hängt von der Zeitplanung des Unternehmens ab: Sie kann vier Wochen oder bis zu anderthalb Jahre gehen. Am Ende des langen Weges steht aber immer das Ziel, dass Unternehmen die Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen um die 50 besser einschätzen können und daraus passende Weiterbildungsmaßnahmen entwickeln.

Was klappt gut, wo liegen die Stolpersteine?

Die Teilnahme an unserem Projekt bedeutet für beide Seiten ein Mehr an Erkenntnis: Die Frauen werden sich durch die Analyse ihrer eigenen Kompetenzen bewusst. Sie sind überrascht, wenn sie merken, wie viel sie eigentlich können. Sie denken intensiv über sich und ihr Leben nach und stellen vielleicht fest: Ich bin besonders gut in der Kommunikation oder ich packe lieber an und bewege etwas vor Ort in meinem Verein, das lässt sich auch auf meine berufliche Tätigkeit übertragen. Frauen nehmen also ihre eigenen fachlichen, sozialen oder kommunikativen Fähigkeiten bewusster wahr. Aber auch die Unternehmen profitieren und haben einen Aha-Effekt: Durch unsere beiden Instrumente wird der konkrete Kompetenzbedarf teilweise ja überhaupt erst ermittelt. Es wird erkannt, welche unschätzbaren Qualifikationen und Potenziale die älteren Mitarbeiterinnen eigentlich mitbringen. Kritisch ist natürlich der Zeitfaktor: Personalverantwortliche, beispielsweise in der Gastronomie, sehen tagtäglich einen wachsenden Berg an Arbeit. Oft können sie ihre Mitarbeiterinnen kaum freistellen, damit sie an unserem Angebot teilnehmen können.

Ist Ihr Ansatz für berufliche Weiterbildung auch ein Modell für andere Unternehmen und Branchen – vor allem auch für KMU?

Vorhandene Potenziale von Frauen um die 50 zu erkennen und zu fördern, ist für alle Unternehmen wichtig. Mit unserem Projekt wollen wir gerade kleine und mittlere Unternehmen befähigen, den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Es geht doch darum, die in den Betrieben vorhandenen Potenziale von Fachkräften optimal zu erschließen und Fachkräfte sichernde Maßnahmen zu ergreifen, das kommt auch dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zugute. Davon profitieren am Ende alle: die Mitarbeiterin, das Unternehmen und die Gesellschaft.

7 SICK AG: „Lebenslanges Lernen in der Logistik – Weiterbildung mit System“

Wie sichert man das Erfahrungswissen und das in langjähriger Betriebszugehörigkeit erworbene Know-how von Un- und Angelernten für das Unternehmen? Und wie bringt man Weiterbildungsabstinenten dazu, an beruflichen Weiterbildungsprogrammen teilzunehmen? Die SICK AG setzt auf maßgeschneiderte Weiterbildungslösungen, die mit IHK-Zertifikaten abschließen – ein Beispiel, das nicht nur in der Mikrosystemtechnik-Branche Schule macht.

Für Anwendungen in der Fabrik- und Logistikautomation bis hin zur Prozessautomation zählt die SICK AG zu den führenden Herstellern von Sensoren. Das 1946 gegründete Unternehmen ist mit Tochtergesellschaften rund um den Globus präsent. Weltweit beschäftigt die SICK AG mehr als 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu gehören auch un- und angelernte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die etwa im Lager- und Transportbereich des firmeneigenen Logistikzentrums am Stammsitz in Waldkirch arbeiten.

Während lebenslanges Lernen für viele Beschäftigte mit Berufsausbildung oder Hochschulabschluss bereits ein Allgemeinplatz geworden ist, findet man Un- und Angelernte weitaus seltener in beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen – für die SICK AG eine echte Herausforderung: Einerseits machten steigende Anforderungen eine deutliche Effizienzsteigerung in der Logistik des Konzerns erforderlich – und das war nur mit qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erreichen. Andererseits schätzte die SICK AG die Berufserfahrung und die hohe Fachkompetenz der oft langjährig Beschäftigten – und wollte keinesfalls auf sie verzichten.

Gemeinsam mit einem IHK-Bildungszentrum entwickelte das Unternehmen daher ein eigenes Weiterbildungskonzept, das insbesondere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ohne formale Ausbildung eine Qualifikation ermöglicht. Ziel ist, die Rolle und Aufgabe der Beschäftigten in der Gesamtlogistik der SICK AG zu verdeutlichen. Darüber hinaus sollte den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Wert ihres Arbeitsplatzes für den Unternehmenserfolg veranschaulicht werden. Abgeschlossen wird das betriebliche Weiterbildungsprojekt mit einem anerkannten Abschluss – dem Zertifikat eines IHK-geprüften Logistikers bzw. einer Logistikerin.

Der neu gewonnene Überblick qualifiziert zur Übernahme von mehr Verantwortung. Und das IHK-Zertifikat ebnet anschließend einen weiteren Aufstiegsweg zum geprüften „Meister der Lagerwirtschaft“. So nützt die Qualifizierungsoffensive von Anfang an beiden Seiten – den Beschäftigten und dem Unternehmen. Deshalb wird auch der Aufwand von allen getragen. Die Kosten übernimmt der Betrieb, die Durchführung erfolgt in der Freizeit.

In der modernen Wissens- und Informationsgesellschaft, in der sich gerade An- und Ungelernte um den Erhalt ihres Arbeitsplatzes sorgen, hat diese systematische Form innerbetrieblicher Qualifizierung besonderen Stellenwert. Sie fordert und fördert in langjähriger Arbeit erworbenes Erfahrungswissen und baut es zur formalen Qualifikation aus – ein Ansatz, für den sich längst auch andere Unternehmen mit Logistikabteilung interessieren.

Interview



Gabriele Volk

Referentin Personal- und Organisationsentwicklung, SICK AG

Was waren der Bedarf und der konkrete Auslöser für das besondere Engagement Ihres Unternehmens in Sachen berufliche Weiterbildung?

Wir haben 2002 ein neues Logistikzentrum in Betrieb genommen – mit völlig neuen Abläufen, neuen Systemen und neuen Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Leider haben wir es vorab versäumt, die Belegschaft rechtzeitig zu schulen. Und später einen Nachholbedarf festgestellt – im Sinne einer Anpassungsqualifizierung. Hinzu kam: Wir haben gerade in diesem Bereich viele an- und ungelernte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt, Menschen ohne logistikspezifische Ausbildung. Und denen wollten wir eine Zusatzqualifikation mit zertifiziertem Abschluss ermöglichen, so dass unser Qualifikationsniveau im Unternehmen steigt und gleichzeitig die Attraktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt. Außerdem folgten wir mit dem Projekt der Umstellung auf den neuen Tarifvertrag der IG Metall nach ERA, dem Entgeltrahmenabkommen bei uns in der Region. Und das hat erstmals bestimmte Qualifikationen für entsprechende Entgeltbänder vorausgesetzt.

Wie haben Belegschaft und Unternehmensführung eine gemeinsame Lösung gefunden und in den Betriebsablauf implementiert?

Um es vorwegzunehmen: Einfach war es nicht. Von der Grundidee bis zur Umsetzung der beruflichen Weiterbildung sind drei Jahre vergangen. Marktrecherche, Konzepterstellung, Anbietersuche – die Vorbereitungsphase hat sehr viel Zeit in Anspruch genommen. Anschließend ging es vor allem darum, die erforderlichen Gelder bereitzustellen und das Ganze mit der Geschäftsleitung abzustimmen. 2005 war es dann so weit: Die Beschäftigten des Logistikzentrums wurden informiert. Die Reaktionen reichten von anfänglicher Skepsis bis Begeisterung. Überwiegend positiv wurde unsere Qualifizierungsoffensive vor allem von Fach- und Führungskräften sowie Personen in Schlüsselpositionen, unseren sogenannten „Logistik-Potenzialträgern“, aufgenommen. Bedenken kamen eher von der Basis, der operativen Ebene. Da wurde gefragt: Warum muss ich das machen? Warum dauert die Weiterbildung ganze fünf Monate? An dieser Stelle mussten wir Überzeugungsarbeit leisten. Wir haben genau erklärt, was wir vorhaben und warum wir die berufliche Weiterbildung für angebracht halten. Am Ende hat aber auch die klare Ansage des Logistikleiters geholfen, dass die Beschäftigten nur durch Qualifizierung ihren Arbeitsplatz sichern.

Wie haben Sie die berufliche Weiterbildung in Ihrem Haus letztlich organisiert?

Haben Sie dafür mit externen Experten kooperiert, besondere Modelle zur Finanzierung genutzt? Kurzum: Wie kann man sich die Lösung praktisch vorstellen?

Zunächst einmal haben wir auf dem Markt keinerlei Qualifizierungsangebote gefunden, die eins zu eins unseren Bedarf abdeckten. Daher haben wir bei einem IHK-Bildungs-

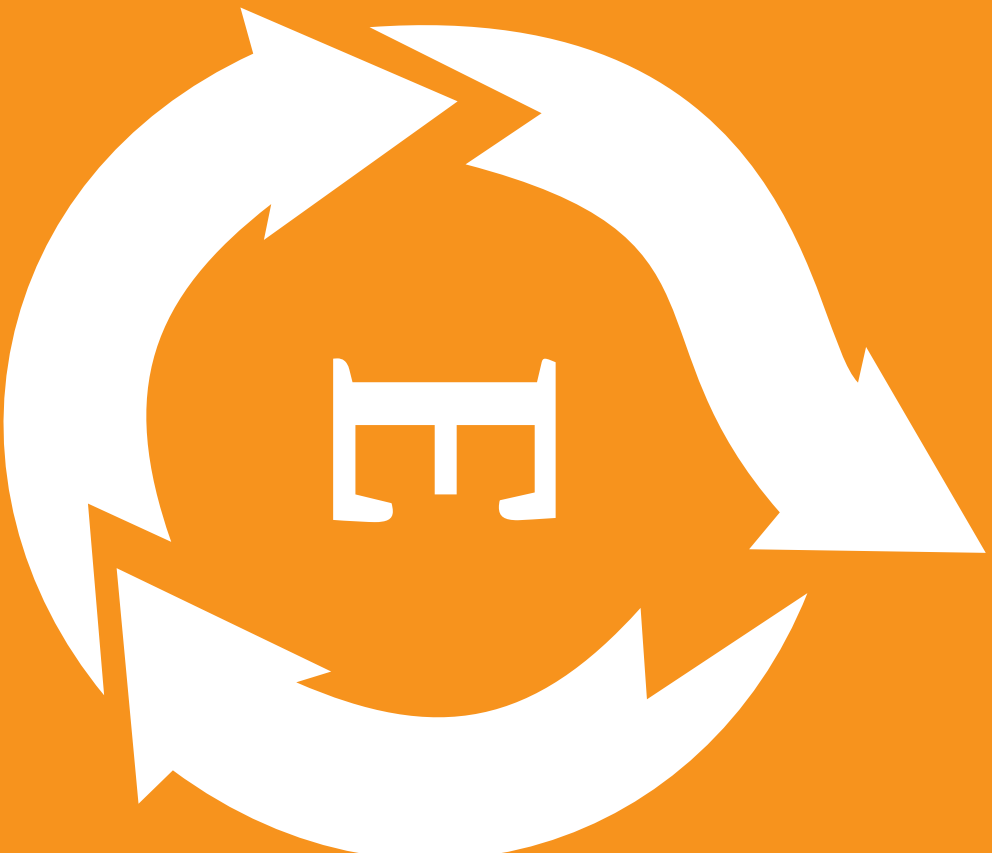
zentrum angefragt, ob es möglich ist, eine Weiterbildungsmaßnahme speziell für unsere Bedürfnisse zu entwickeln. Mit diesem Bildungsanbieter sind wir unseren Qualifikationsbedarf Schritt für Schritt durchgegangen und haben unsere grobe Planung feinjustiert. Und da haben wir insbesondere auf Praxistauglichkeit geachtet. Das ausgearbeitete Konzept enthielt gut zwei Drittel allgemein vermittelnde Inhalte – Themen, die in der ganzen Logistikbranche Relevanz haben. Ein Drittel blieb SICK-spezifischen Inhalten vorbehalten. Und die sollten dann auch von unseren eigenen Leuten vermittelt werden. Auf diese Weise ist eine Bildungsagenda eng an der Praxis entstanden, in die genauso unser internes Know-how einfließt wie externe Expertise. Tatsächlich ist das Konzept von damals nach wie vor Grundlage unserer betrieblichen Schulungen. Es hat sich als sehr erfolgreich erwiesen und im Betriebsalltag bewährt. Zur Finanzierung der eigentlichen Umsetzung haben wir letztlich auf ein Förderprogramm unseres Landkreises zurückgegriffen. Das Programm hieß „Lernende Regionen“ und hat die Durchführung der ersten Bildungsveranstaltungen einmalig bezuschusst. Knapp die Hälfte der Startkosten konnten wir so abdecken. Für Wiederholungen kam das Förderprogramm allerdings nicht mehr infrage. Weitere finanzielle Unterstützung haben wir anschließend von der Bundesagentur für Arbeit bekommen. Mittlerweile sind wir in der fünften Durchführungsphase angelangt, drei davon wurden durch die öffentliche Hand gefördert.

Was klappt gut, wo liegen die Stolpersteine?

Obwohl unser Konzept dort am kritischsten hinterfragt wurde, funktioniert die Basisqualifizierung der breiten Mitarbeiterschaft am besten. Wir überarbeiten jedes Jahr die Themen, nehmen aktuelle Anforderungen auf und setzen das so angepasste Konzept nur noch um. Bei den Schlüsselpersonen mit anspruchsvolleren Aufgaben, unseren „Logistik-Potenzialträgern“, klappt die Umsetzung nicht ganz so gut. Bisher konnten wir erst eine Weiterbildungsmaßnahme für diesen Personenkreis durchführen. In den restlichen Jahren konnten wir einfach nicht genügend Teilnehmerinnen und Teilnehmer mobilisieren – was angesichts des Aufwands natürlich sehr schade ist. Als sehr praktikabel hat sich in den vergangenen Jahren indes die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen hier in der Region erwiesen. Denn auch hinsichtlich der Basisqualifizierung brauchen wir eine kritische Masse an Interessierten. Gerade wenn einzelne neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt werden, ist das kaum zu schaffen. Aus diesem Grund haben wir uns in der näheren Umgebung umgeschaut und Firmen angesprochen, die auch eine Logistikabteilung haben. Die waren von der Idee sofort begeistert und schicken ihre Leute seither zu uns. Jetzt schulen wir regelmäßig im Unternehmensverbund bis zu vier beteiligte Firmen. Der Vorteil: Das erweitert den Blick aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die Beschäftigten lernen so auch die Abläufe in anderen Unternehmen kennen.

Ist Ihre Lösung für berufliche Weiterbildung auch ein Modell für andere Unternehmen und Branchen – vor allem auch für KMU?

Unbedingt. Auch als kleines und mittleres Unternehmen kann man genau auf den eigenen Qualifizierungsbedarf zugeschnittene Weiterbildungslösungen umsetzen, wenn man den richtigen Kooperationspartner findet. Wir haben damals intern viel Aufwand in die Vorbereitung gesteckt. Das muss aber gar nicht sein – das kann man auch dem Bildungsanbieter überlassen. Mein Tipp an alle, die über eine betriebliche Weiterbildungsmaßnahme nachdenken: andere Firmen ansprechen, ob man die Sache gemeinsam angehen kann. Und sich möglichst früh um Fördergelder bemühen – da ist man als Mittelständler oft ein bisschen gehemmt. Doch die Mittel stehen zur Verfügung und werden bereitwillig gezahlt.





E Anhang

Im nachfolgenden Glossar werden die wichtigsten Begriffe zum Thema berufliche Weiterbildung in Betrieben erklärt.

Das Literatur- und Quellenverzeichnis liefert einen Überblick über die in dieser Info- und Toolbox empfohlenen und genutzten Materialien, die im Wesentlichen bewährten Quellen von in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung anerkannten Institutionen entnommen sind. Interessierte Leserinnen und Leser können hier weiter recherchieren.

Gleiches gilt für das ebenfalls in diesem Anhang enthaltene Verzeichnis von wichtigen Links zu weiterführenden Informationen im Internet. Fast alle der hier vorgestellten Internetquellen halten außerdem weitere praxiserprobte Handreichungen, Broschüren oder konkrete Arbeitsinstrumente zum kostenlosen Download bereit.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Berufliche Bildung
Praktisch unschlagbar.**





1 Glossar zur beruflichen Weiterbildung in Betrieben

Altersgemischte Teams

Altersgemischte Teams stehen für altersmäßig stark durchmischte Arbeiterteams. Das Ziel: wechselseitiger Wissensaustausch und das Bewältigen neuer Herausforderungen durch das Wissen und die Erfahrung mehrerer Generationen. Jüngere Mitarbeiter sammeln so schneller Praxiserfahrung und ältere Mitarbeiter profitieren vom aktuellen Wissensstand beruflicher Aus- und Weiterbildung der Jüngeren.

Anpassungsfortbildung

Die Anpassungsfortbildung dient dazu, die beruflichen Qualifikationen zu erhalten, zu erweitern oder der technischen Entwicklung anzupassen. Anpassungsfortbildung erfolgt in der Regel im Rahmen betrieblicher oder überbetrieblicher Angebote. In einigen Berufsgruppen, wie beispielsweise bei Steuerberaterinnen und Steuerberatern, ist die berufliche Weiterbildung mit der Ausübung des Berufes eng verknüpft. So erfordern etwa die fortwährenden Veränderungen im Rahmen der Steuergesetzgebung die ständige Aktualisierung des Wissensstandes, um in diesem Beruf bestehen zu können. Aber auch in allen anderen Berufen gibt es immer wieder neues Wissen, neue Arbeitsmittel und Verfahren, mit denen man sich vertraut machen muss.

Aufstiegsfortbildung

Handlungskompetenz erweitern und dabei den beruflichen Aufstieg angehen – das ist die Grundidee der Aufstiegsfortbildung. Gemeint sind Meisterkurse oder andere auf einen vergleichbaren Fortbildungsabschluss vorbereitende Lehrgänge. In der Regel setzt Aufstiegsfortbildung eine abgeschlossene Berufsausbildung und eine einschlägige, meist mehrjährige Berufserfahrung voraus. Aufstiegsfortbildungen führen zum Beispiel zu Abschlüssen als Meisterin, geprüfter Industriemeister, staatlich geprüfte Technikerin, geprüfter Fachwirt, geprüfte Betriebswirtin, geprüfter Berufspädagoge, geprüfte Bilanzbuchhalterin, geprüfter Fachkaufmann und viele weitere. Sie qualifizieren für gehobene Fach- und/oder Führungsaufgaben.

Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz, AFBG („Meister-BAföG“)

AFBG – das sogenannte „Meister-BAföG“ – fördert Aufstiegsfortbildungen für Fachkräfte, die eine qualifizierte Berufsausbildung oder eine gleichgestellte Qualifikation haben. Gefördert werden Fortbildungen, die über der Qualifikation eines Facharbeiters, Gesellen, Gehilfen oder Berufsfachschulabschlusses liegen. Ausgeschlossen ist jedoch die Förderung hochschulischer Bildungsgänge. Die Fortbildung muss mindestens 400 Stunden umfassen und auf eine öffentlich-rechtliche Prüfung oder einen vergleichbaren Abschluss vorbereiten. Das „Meister-BAföG“ besteht aus zwei Komponenten: einem Zuschuss, der nicht zurückgezahlt werden muss, und einem zinsgünstigen Darlehen. Der erfolgreiche Abschluss wird übrigens ebenso wie der Weg in die Selbstständigkeit (mit Schaffung von mindestens einem Arbeitsplatz) extra belohnt: Ein Teil des Darlehens wird dann entsprechend erlassen.

Aufstiegsstipendium

Ein Aufstiegsstipendium unterstützt Berufserfahrene bei einem Hochschulstudium. Es wendet sich an Weiterbildungsinteressierte, die eine abgeschlossene Ausbildung, mindestens zwei Jahre Berufserfahrung und besonders gute Leistungen nachweisen können und noch kein Studium abgeschlossen haben. Ein Aufstiegsstipendium fördert die Stipendiatinnen und Stipendiaten monatlich mit 670 Euro und 80 Euro Büchergeld (Vollzeitstudium) bzw. mit 2.000 Euro im Jahr (berufsbegleitend). Für studierende Eltern ist bei diesem Stipendium ein zusätzlicher Beitrag für ihre Kinder vorgesehen.

Bildungsprämie

Mit der Bildungsprämie soll ein Anreiz für die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme gegeben werden. Der Staat übernimmt 50 Prozent der Kosten einer Weiterbildungsmaßnahme, bis maximal 500 Euro. Gefördert werden alle Berufstätigen, die an beruflicher Weiterbildung interessiert sind, die Kosten dafür aber nicht allein tragen können. Die Bildungsprämie richtet sich an Erwerbstätige in Deutschland, deren zu versteuerndes Einkommen nicht über 20.000 Euro bei Einzelpersonen bzw. 40.000 Euro bei gemeinsam Veranlagten (Ehepaaren) liegt und die durchschnittlich mindestens 15 Stunden in der Woche erwerbstätig sind. Sie unterstützt individuelle berufliche Weiterbildungen, also Maßnahmen, die nicht durch den Arbeitgeber organisiert bzw. finanziert werden, und besteht aus zwei Komponenten: einem Prämiegutschein, der für eine Weiterbildung genutzt werden kann, und dem Spargutschein, bei dem angespartes Geld für eine Weiterbildung entnommen werden kann, auch wenn die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Die Arbeitnehmerzulage bleibt dabei erhalten.

Blended Learning

Blended Learning (übersetzt: gemischtes Lernen) verbindet traditionelle Präsenzveranstaltungen mit den Vorteilen digitaler Lernformen. Es ermöglicht ortsunabhängiges und zeitflexibles Lernen in Kombination mit dem persönlichen Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer im klassischen Präsenztraining. Die Präsenzphasen und Onlinephasen sind dabei funktional aufeinander abgestimmt.

Coaching

Coaching ist eine individuelle Unterstützung, die sich zuerst im Sport durchgesetzt hat. Das Ziel ist dort, die Sportler durch individuelle und intensive Betreuung zu Spitzenleistungen zu bringen. Inzwischen hat diese moderne Form der Beratung auch breit in Betrieben und Unternehmen Einzug gehalten – insbesondere für Beschäftigte mit Managementaufgaben. Im Mittelpunkt steht dabei die Bewältigung der beruflichen Anforderungen unter besonderer Berücksichtigung des eigenen Arbeitsstils und der eigenen Persönlichkeit. Durch Anleitung zur Selbstreflexion werden die Selbstmanagementfähigkeiten verbessert. Der Coach gibt in diesem Prozess keine Lösungen vor, sondern unterstützt die gecoachte Person dabei, eigene individuell stimmige Lösungen zu finden.

E-Learning

E-Learning ist die englische Abkürzung für „elektronisches Lernen“. Beim E-Learning werden digitale Medien eingesetzt. Gelernt wird dabei am Computer mit Lernprogrammen – früher vorwiegend auf Datenträgern wie CD-ROM oder DVD (offline). In jüngerer Zeit haben vor allem die internet- bzw. die firmeninternen intranetbasierten Lernformen erheblich an Stellenwert gewonnen (online). Dabei ersetzt das Onlinelernen ganz oder teilweise das klassische Seminar vor Ort. Teilweise kombinieren Bildungsanbieter das E-Learning mit Präsenzveranstaltungen – sogenanntes Blended Learning (siehe dort).

Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle (umfassender auch: Evaluation) der betrieblichen Weiterbildung hat zum Ziel, den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme zu ermitteln. Es können verschiedene Formen differenziert werden – z. B. die seminarorientierte, die transferorientierte oder die entwicklungsorientierte Erfolgskontrolle. Zielt der erste Typ vor allem auf die Zufriedenheit der Teilnehmer und die Qualität des Lernprozesses ab, adressieren die beiden zuletzt genannten Typen der Erfolgskontrolle betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Abwägungen und die nachweisliche Verbesserung betrieblicher Abläufe.

Informelles Lernen

Unter informellem Lernen versteht man Lernen, das nicht in geplanten Bildungssituationen wie in Bildungs- oder Berufsbildungseinrichtungen stattfindet, sondern in informellen Situationen – etwa beiläufig am Arbeitsplatz oder bei Aktivitäten in der Freizeit. Es ist in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung nicht organisiert oder strukturiert. Im Unterschied dazu findet das formale Lernen in einem strukturierten und organisierten Kontext statt – üblicherweise in Einrichtungen der allgemeinen oder beruflichen Bildung. Es ist strukturiert und zielgerichtet und führt im Allgemeinen zur Zertifizierung durch Prüfungen. Nonformales Lernen weist ebenfalls strukturierte Lernziele, Lernzeiten und strukturierte Lernförderung auf, es findet aber in Abgrenzung zum formalen Lernen nicht in Einrichtungen der formalen Bildung statt, sondern in Weiterbildungseinrichtungen oder Betrieben. Angesichts der Erfordernisse lebensbegleitenden Lernens haben in jüngerer Zeit nonformales und informelles Lernen erheblich an Aufmerksamkeit gewonnen, auch wenn das formale Lernen und die darüber erlangten Abschlüsse die Weiterbildungsdiskussion noch dominieren.

Mehrgenerationenteams

(siehe „Altersgemischte Teams“)

„Meister-BAföG“

(siehe „Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz, AFBG“)

Mentoring

Als Personalentwicklungsinstrument in Unternehmen bezeichnet Mentoring die Vermittlung von fachlichem Wissen und Erfahrungswissen durch einen berufserfahrenen Mitarbeiter an einen weniger erfahrenen Kollegen. Ziel des Mentors ist dabei, die oder den Mentee bei ihrem oder seinem persönlichen oder beruflichen Werdegang innerhalb eines vorab definierten Zeitrahmens zu unterstützen. Zwischenzeitlich hat sich auch das E-Mentoring neben dem E-Learning etabliert.

Organisationsentwicklung (OE)

Organisationsentwicklung ist ein gezielter und systematischer Prozess, um Veränderungen der Organisationsstruktur und der Organisationskultur umzusetzen. Dafür befasst sie sich mit den Strukturen und Prozessen in der Organisation und dem individuellen Verhalten der Organisationsmitglieder. Die Unternehmensstrategie definiert die Ziele der OE. Wünschenswert ist die größtmögliche Beteiligung der Arbeitnehmer. Beteiligungs- und Bildungsprozesse für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind deshalb fester Bestandteil von OE-Prozessen. Üblicherweise ist eine OE als mittel- und langfristiger kontinuierlicher Prozess angelegt, der meist durch externe Berater begleitet wird.

Personalentwicklung (PE)

Personalentwicklung ist die im Interesse des Unternehmens gesteuerte systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Personalentwicklung dient hauptsächlich der Berufsbegleitung – durch Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung und alle Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung. Wichtige Aufgabe der Personalentwicklung ist der Abgleich der Unternehmensziele mit den individuellen Zielen der Beschäftigten, wobei Zielkonflikte nicht immer auszuschließen sind. Instrumente sind neben Weiterbildungsmaßnahmen z. B. Mitarbeitergespräche, Bildungsbedarfsanalysen, Laufbahnplanung, Mentoring, Coaching, Jobrotation.

Qualifizierungsbedarfsanalyse

Die Qualifizierungsbedarfsanalyse ist in Unternehmen ein Instrument zur Ermittlung von Aus- und Weiterbildungserfordernissen. Untersucht wird mit der Qualifizierungsbedarfsanalyse der Qualifizierungsbedarf aus individueller und betrieblicher Sicht bezogen auf Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse. Sie ist die Grundlage für die Entwicklung bedarfsgerechter Bildungskonzepte. Für die Qualifizierungsbedarfsanalyse steht eine Vielzahl an Methoden und Informationsquellen wie z. B. Arbeitsplatzanalysen, Anforderungs- und Kompetenzprofile oder Tätigkeitsanalysen der Beschäftigten zur Verfügung.

Training on the Job

Training on the Job ist eine Form der beruflichen Weiterbildung, die am Arbeitsplatz oder direkt bezogen auf einen konkreten Arbeitsplatz erfolgt. Erfahrene Kollegen oder externe Experten vermitteln das praxisorientierte Wissen – von der Anwendung einer Software bis zu speziellen Handgriffen und Arbeitsschritten.

Umschulung

Die berufliche Umschulung soll zu einer anderen beruflichen Tätigkeit befähigen (§ 1 BBiG). Grundlage für eine berufliche Umschulung sind Umschulungsordnungen bzw. Umschulungsprüfungsregelungen. Eine Umschulung kann nur machen, wer bereits einen Beruf erlernt oder eine berufliche Tätigkeit von vergleichbarer Dauer ausgeübt hat. Sie bietet die Möglichkeit, sich für eine neue Arbeitstätigkeit zu qualifizieren, wenn der alte Beruf – etwa aus gesundheitlichen oder arbeitsmarktlichen Gründen – nicht mehr ausgeübt werden kann.

Weiterbildungsstipendium

Für Berufseinsteiger, die nach abgeschlossener Berufsausbildung weiterkommen wollen, gibt es das Weiterbildungsstipendium: eine finanzielle Unterstützung für unterschiedliche Fortbildungskurse wie Meister- oder Technikerlehrgänge, EDV-Kurse, medizinische Fortbildungen usw. In manchen Fällen wird sogar ein Studium gefördert, das parallel zum Beruf absolviert wird. Das Weiterbildungsstipendium richtet sich an junge Berufsanfänger unter 25 Jahren mit besonders guten Leistungen. In maximal drei Jahren werden bis zu 6.000 Euro Zuschuss gewährt, bei einem Eigenanteil von zehn Prozent der Gesamtkosten. Für das Stipendium kann sich bewerben, wer seine Berufsausbildung besonders gut abgeschlossen hat.

Zusatzqualifikationen

Zusatzqualifikationen ermöglichen eine erweiterte Qualifikation im Rahmen der beruflichen Erstausbildung oder unmittelbar im Anschluss daran. Sie können von Auszubildenden in einem staatlich anerkannten Ausbildungsberuf erworben werden und durch ein Zertifikat des Betriebes, eines Bildungsträgers oder einer Kammer belegt werden. Zusatzqualifikationen ergänzen die Berufsausbildung durch zusätzliche Inhalte, die nicht in der Ausbildungsverordnung eines Berufs vorgeschrieben sind.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Berufliche Bildung
Praktisch unschlagbar.**





2 Literatur- und Quellenverzeichnis

C. Achtenhagen, J. W. von der Sahl, C. Michalski, M. Schröder, D. Werner, Fachkräfte sichern, Wissens- und Erfahrungstransfer, hrsg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2012, unter: www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Instrumente/05_BMWi_Wissens_u_Erfahrungstransfer_web_bf.pdf (Stand: 20.1.2013)

Arbeit sicher und fair, Themenheft Bildung und Qualifizierung, Fakten – Hintergründe – Beispiele, hrsg. v. Industriegewerkschaft Metall, Frankfurt/Main 2012

M. Baethge, K.-P. Buss, C. Lanfer, Konzeptionelle Grundlagen für einen nationalen Bildungsbericht, Berufliche Bildung und Weiterbildung/Lebenslanges Lernen, in: Bildungsreform, Band 7, hrsg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, Berlin 2003

Checkliste, Qualität beruflicher Weiterbildung, Wegweiser für Weiterbildungsinteressierte, hrsg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn 2012, unter: www.bibb.de/checkliste (Stand: 21.1.2013)

Beratungsoffensive Handwerk, Entwicklung eines Bildungsberatungssystems, Abschlussbericht, hrsg. v. Deutschen Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, Bereich Bildung, Qualifizierung, Forschung, Frankfurt/Main 2009, unter: www.wir-gestalten-berufsbildung.de/betriebliche-berufsausbildung/bildungsberatung (Stand: 21.1.2013)

Bildung in Deutschland 2012, Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf, hrsg. v. Autorengruppe Bildungsberichterstattung, Bielefeld 2012

Datenreport zum Berufsbildungsbericht, hrsg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn 2011

P. Dehnbostel, Berufliche Weiterbildung, Grundlagen aus arbeitnehmerorientierter Sicht, Berlin 2008

O. Döring, B. Geldermann, D. Rätzel, M. Seifert, S. Löffelmann, U. Forster, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 21, Handlungshilfen für Bildungsberater, Bildungsbedarfsanalyse, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007

E-Learning, Elektronisches Lernen heute – von Lernsoftware auf CD-Rom bis zu sozialen Medien, in: Leitfaden Weiterbildung (08/2011), hrsg. v. Stiftung Warentest, Berlin 2011, unter: www.test.de/Leitfaden-Weiterbildung-E-Learning-1428845-0 (Stand: 21.1.2013)

Erste Schritte zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung/Qualifizierung, Leitfaden, in: Handlungshilfen für Betriebsräte, hrsg. v. Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Hannover (o. J.), unter: www.igbce.de/download/14078/1/erste-schritte-zur-foerderung-der-betrieblichen-weiterbildung-qualifizierung.pdf (Stand: 21.1.2013)

Familienbewusste Arbeitszeiten, Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis, hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2012, unter: www.erfolgsmotor-familie.de/default.asp?id=570 (Stand 21.1.2013)

Fortbildung schafft Chancen, Gemeinsame Erklärung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks und des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur beruflichen Aufstiegsfortbildung, Berlin 2012, unter: www.bmbf.de/pubRD/gemeinsame_erklaerung_praktisch_unschlagbar.pdf (Stand: 20.1.2013)

W. Heidemann, G. Busse, Betriebliche Weiterbildung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, in: Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt/Main 2012, unter: www.boeckler.de/mbf_bvd_gr_betriebliche_weiterbildung_2012.pdf (Stand: 21.1.2013)

S. Hinrichs, Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, in: Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt/Main 2008, unter: www.boeckler.de/mbf_bvd_gr_zielvereinbarungen.pdf (Stand: 21.1.2013)

G. Hölbling, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 22, Handlungshilfen für Bildungsberater, Frühwarnsystem Qualifikationsplanung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007

G. Hölbling, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 23, Handlungshilfen für Bildungsberater, Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007

G. Hölbling, U. Forster, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 25, Handlungshilfen für Bildungsberater, Organisation betrieblicher Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007

Informationen zur Weiterbildungsberatung, Basisanalyse Betriebliche Weiterbildung, Die schnelle Bestandsaufnahme der Weiterbildung im Betrieb, hrsg. v. Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Hannover (o. J.), unter: www.igbce.de/download/14064-23112/2/basisanalyse-weiterbildung.pdf (Stand: 21.1.2013)

Informationen zur Weiterbildungsberatung, Die IG-BCE-Weiterbildungsberatung, Ein Angebot für Betriebsräte, hrsg. v. Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Hannover (o. J.), unter: www.igbce.de/download/14064-23110/2/infos-weiterbildungsberatung-br.pdf (Stand: 21.1.2013)

S. Koscheck, N. Müller, M. Walter, Bestandsaufnahme und Konsistenzprüfung beruflicher Weiterbildungsförderung auf Bundes- und Länderebene, in: Berufsbildungsforschung, Band 12, hrsg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, Berlin 2011

J. Kuper, K. Diekmann, Mit Weiterbildung voran, 7. Umfrage unter Absolventen der IHK-Weiterbildungsprüfungen, hrsg. v. Deutschen Industrie- und Handelskammertag, Berlin 2011

Leitsätze zur flexiblen und familienbewussten Arbeitszeitgestaltung, hrsg. v. Deutschen Industrie- und Handelskammertag und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2012, unter: http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/120601_Leits%C3%A4tze%20zur%20Arbeitszeitgestaltung.pdf (Stand: 21.1.2013)

S. Löffelmann, Leitfaden für die Bildungspraxis, in: Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung, Band 24, Handlungshilfen für Bildungsberater, Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung, hrsg. v. H. Loebe, E. Severing, Bielefeld 2007

D. Manthey, Rolle der Multiplikatoren für die Akzeptanz von Weiterbildung, Reflexionsworkshop vom 12.05.2011, weiter bilden – Initiative für berufsbegleitende Bildung, hrsg. v. Forschungsinstitut für Betriebliche Bildung, Nürnberg 2011, unter: www.initiative-weiter-bilden.de/fileadmin/pdfs/downloads/110512_Input_Rolle_der_Multiplikatoren.pdf (Stand: 21.1.2013)

C. Michalski, C. Achtenhagen, Fachkräfte qualifizieren, Aufstiegsfortbildung durch berufsbegleitende Meister- und Technikerabschlüsse, hrsg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2012, unter: www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Instrumente/bmwi_bro_meister_und_techniker_web_bf.pdf (Stand: 21.1.2013)

Qualifizierung für Beschäftigte in der Produktion, Praxishandbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer, hrsg. v. H.-J. Gergs, S. Wingen, Berlin 2004

Quick-Check zur ersten Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs, Schnelltest, in: Handlungshilfe für Betriebsräte, hrsg. v. der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Abt. Bildung/Weiterbildung, Hannover (o. J.), unter: www.igbce.de/download/14092/1/quick-check-weiterbildungsbedarf.pdf (Stand: 21.1.2013)

J. Reindl, Altersgemischte Teams, in: Demographischer Wandel – (k)ein Problem!, hrsg. v. Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung, Dortmund (o. J.), unter: www.demowerkzeuge.de (Stand: 21.1.2013)

J. W. von der Sahl, C. Achtenhagen, S. Kurz, Fachkräfte sichern, Flexible Arbeitszeitmodelle, hrsg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2012, unter: www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Instrumente/BMWi_Flexible_Arbeitszeitmodelle_web_bf.pdf (Stand: 20.1.2013)

Schnellanalyse der betrieblichen Weiterbildungssituation, in: Handlungshilfe für Betriebsräte, hrsg. v. Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Hannover (o. J.), unter: www.igbce.de/download/14084/1/schnellanalyseinstrument---fragebogen.pdf (Stand: 21.1.2013), siehe auch Erläuterungen unter: www.igbce.de/download/14082/1/schnellanalyseinstrument---erlaeuterungen.pdf (stand: 21.1.2013)

I. Sehrbrock, Arbeitnehmerorientiertes Bildungscoaching, Abschlussbericht des Beratungs- und Qualifikationsprojektes LeA des DGB Bundesvorstandes, hrsg. v. Deutschen Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, Abteilung Bildung und Qualifizierung, Projekt Leben und Arbeiten, Berlin 2006, unter: <http://www.wir-gestalten-berufsbildung.de/betriebliche-berufsausbildung/bildungsberatung> (Stand: 21.1.2013)



S. Seyda, D. Werner, IW-Weiterbildungserhebung 2011, Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten, in: IW-Trends, Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 39. Jahrgang, hrsg. v. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 2012

R. Stockmann, R. v. Bardeleben, Berufliche Weiterbildung, Tipps für Klein- und Mittelbetriebe, hrsg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, Berlin 1993

Tarifvertrag Qualifizierung, Eine Handlungshilfe, hrsg. v. der Industriegewerkschaft Metall, Frankfurt/Main 2007

test, Weiterbildung Kompakt (03/2005), Lernformen, Präsenzunterricht, E-Learning, Fernunterricht, Lernen am Arbeitsplatz, Selbstorganisiertes Lernen, hrsg. v. Stiftung Warentest, Berlin 2005, unter: www.test.de/Leitfaden-Weiterbildung-E-Learning-1428845-0 (Stand: 21.1.2013)

Volkswirtschaftliche Bedeutung der Technologie- und Innovationsförderung im Mittelstand, Schlussbericht – Zusammenfassung und Empfehlungen, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, hrsg. v. Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin 2012



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Berufliche Bildung
Praktisch unschlagbar.**





3 Weiterführende Links

www.arbeitsagentur.de

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) unterstützt Unternehmen bei der Weiterqualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Über die Internetseite der BA finden sich auch Informationen speziell für Personalverantwortliche.

www.berufenet.arbeitsagentur.de

Diese Internetplattform der Bundesagentur für Arbeit (BA) bietet umfangreiche Informationen zu allen Berufen und Weiterbildungsberufen in Deutschland.

www.bibb.de

Zu allen Fragen der Aus- und Weiterbildung in Deutschland gibt die Internetseite des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) Auskunft. Das BIBB ist das anerkannte Kompetenzzentrum zur Erforschung und Weiterentwicklung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland. Das BIBB identifiziert Zukunftsaufgaben der Berufsbildung, fördert Innovationen in der nationalen wie internationalen Berufsbildung und entwickelt neue praxisorientierte Lösungsvorschläge für die berufliche Aus- und Weiterbildung. Die Internetseite bietet viele nützliche Informationen rund um die berufliche Aus- und Weiterbildung, dazu viele Materialien und ausgewählte Neuerscheinungen auch als kostenlosen Download.

www.bildungsserveragrار.de

Über den Bildungsserver Agrar informiert das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) über Entwicklungen im agrarischen Bildungsbereich. Dabei finden Interessierte neben aktuellen Hinweisen auf Angebote der beruflichen Weiterbildung auch den Zugang zum „Grünen Bildungskatalog“ mit einer Vielzahl bundesweiter Qualifizierungsangebote – etwa für die Bereiche Land- und Forstwirtschaft, Verbraucherschutz, Gartenbau oder Ernährungswissenschaften.

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über eine umfassende Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen wurden. Aktuell sind im Stiftungsarchiv etwa 14.000 Betriebs- und Dienstvereinbarungen dokumentiert. Darüber hinaus veröffentlicht die Stiftung regelmäßig neue Analysen, Trendbeschreibungen und Gestaltungshilfen zu ausgesuchten Themen betrieblicher Vereinbarungen. Der Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung bietet dazu viele kostenlose Downloads und Tipps für die weitere Recherche.

www.demowerkzeuge.de

Dieses Internetportal wurde im Rahmen der durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Initiative „Demografischer Wandel – (k)ein Problem!“ von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH) entwickelt. Es bietet eine Vielzahl von Werkzeugen für die betriebliche Personalarbeit mit Blick auf eine demografieorientierte Personalpolitik.

**www.erfolgsfaktor-familie.de**

Mit dem Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ setzt sich das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (BDI, BDA, DIHK, ZDH) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) dafür ein, Familienfreundlichkeit zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft zu machen. Das Internetportal des Programms hält viele nützliche Informationen zur Umsetzung einer familienfreundlichen Arbeitskultur in den Betrieben bereit.

www.filip-toolbox.de

Dieses Internetportal des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) wurde im Rahmen des Modellversuchs „filip – Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung“ gemeinsam mit Führungskräften und betrieblichen Bildungsfachleuten entwickelt. Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie bietet das Portal speziell mittleren Führungskräften vertiefende Informationen und Anregungen sowie kostenlose Materialien, Checklisten und Arbeitsinstrumente rund um die berufliche Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

www.foerderdatenbank.de

Die Förderdatenbank ist ein Informationsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und liefert einen umfassenden Überblick über Förderprogramme und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU. Unter „Förderorganisationen“ finden Personalverantwortliche außerdem Kurzinformationen und Links zu allen wichtigen Institutionen – etwa Ansprechpartner für das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM).

www.freie-berufe.de/themen/berufliche-bildung

Auf dieser Internetseite informiert der Bundesverband der Freien Berufe (BFB) rund um das Thema berufliche Bildung im gesamten Bereich der freien Berufe.

www.igbce.de/themen/bildung/weiterbildung/

Das Bildungsportal der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie bietet eine Vielzahl von Informationen rund um das Themengebiet „Bildung und Weiterbildung“. Unter anderem finden sich dort Checklisten und Analyseinstrumente zum Download sowie Informationen zur gewerkschaftlichen Weiterbildungsberatung. Eine Linkliste zur betrieblichen Weiterbildung und ein Überblick über das Weiterbildungsangebot der IG BCE unterstützen Interessierte bei der weiterführenden Recherche.

www.initiative-weiter-bilden.de

Die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem Europäischen Sozialfonds geförderte Initiative „weiter bilden“ zielt insbesondere darauf ab, die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben zu stärken und die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu erhöhen. Dafür werden auf dem Internetportal der Initiative viele Informationen und praktische Beispiele zur Verfügung gestellt.

**www.iwkoeln.de/de/themen/bildungspolitik/berufliche-bildung/weiterbildung**

Das Themenportal des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln liefert aktuelle Nachrichten rund um die betriebliche Weiterbildung sowie wöchentliche Analysen zu wirtschafts-, sozial- und bildungspolitischen Themen. Alle Institutsveröffentlichungen zur beruflichen Weiterbildung werden auf dieser Internetseite in einer übersichtlichen, chronologischen Darstellung aufgeführt.

www.iwwb.de

Die Suchmaschine des deutschen Bildungsservers für Weiterbildungskurse recherchiert in den Datenbanken zahlreicher Anbieter im gesamten Weiterbildungsbereich und fasst die Ergebnisse übersichtlich zusammen – nach Stichwort, Ort und Datum. Darüber hinaus liefert die Suchmaschine aktuelle Hinweise zu Beratungsstellen und Fördermöglichkeiten – und das deutschlandweit. Das InfoWeb Weiterbildung (IWWB) wurde bis Ende 2004 mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Anbieter dieser Internetpräsenz ist das Deutsche Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF).

www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de

Dieses Internetportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) zur gezielten Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen bietet rund um die Qualifizierung von Fachkräften viele praxisbezogene Informationen, konkrete Arbeitshilfen und Broschüren zum Download.

www.kursnet.arbeitsagentur.de

Die Kursdatenbank der Bundesagentur für Arbeit (BA) ist das Portal für Aus- und Weiterbildung in Deutschland. Es bietet detaillierte Recherchemöglichkeiten und viele Informationen zu bestehenden Weiterbildungsangeboten und beruflichen Fortbildungsmöglichkeiten.

www.rkw-fachkraefteportal.de

Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) bietet dieses Portal Informationen zur Qualifizierung von Fachkräften vor dem Hintergrund einer alternden Gesellschaft. Kleine und mittlere Unternehmen erfahren hier, wie sie die Herausforderungen demografischer Wandel und Fachkräftesicherung meistern können.

www.test.de/bildung-beruf

Dieser Internetauftritt der Stiftung Warentest beantwortet viele Fragen rund um die berufliche Weiterbildung. Darüber hinaus werden zahlreiche Publikationen und Informationsmaterialien als kostenloser Download zur Verfügung gestellt.

www.unternehmens-wert-mensch.de

Mit dem Modellprogramm „unternehmensWert: Mensch“ unterstützt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds kleine und mittlere Unternehmen bei der Entwicklung moderner mitarbeiterorientierter Personalstrategien. Auf der Internetseite des Modellprojekts finden Unternehmen neben wertvollem Hintergrundwissen viele Informationen zur Förderung und zu den Förderbedingungen.

**www.wap.igmetall.de**

Das Bildungsportal der Industriegewerkschaft Metall bietet gebündelte Informationen zur gewerkschaftlichen Bildungspolitik und der Weiterbildung in den Betrieben. Neben einem umfassenden Überblick zu den Weiterbildungsberufen in Deutschland liefert das Portal Informationen zur Finanzierung und möglichen Förderinstrumenten sowie thematisch geordnetes Hintergrundmaterial zu vielen Aspekten der beruflichen Weiterbildungsarbeit.

www.wir-gestalten-berufsbildung.de

Diese Internetplattform ist eine Informationsquelle und ein Diskussionsforum für die Akteure der beruflichen Bildung unter Koordinierung des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB). Das Portal stellt viele nützliche Informationen – etwa zum arbeitnehmerorientierten Bildungscoaching – auch als kostenlosen Download zur Verfügung.

www.wis.ihk.de

Auf dem Weiterbildungsinformationsportal des Deutschen Industrie und Handelskammertages (DIHK) finden Personalverantwortliche und Weiterbildungsinteressierte ein großes Angebot an Weiterbildungsseminaren, Trainern, Coaches und Dozenten. Außerdem stehen eine Vielzahl an Informationen zur Weiterbildung zur Verfügung, unter anderem auch Erläuterungen zu den verschiedenen Aufstiegsfortbildungen im IHK-Bereich.

www.xenos-panorama-bund.de/index.php/transferpanorama/lernort-3

Gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und vom Europäischen Sozialfond unterstützt der XENOS Panorama Bund als bundesweite Transfer- und Vernetzungsstelle Partnerprojekte rund um die Reduzierung von Arbeitsmarktbenachteiligungen. Auf der entsprechenden Internetseite finden Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte viele praxistaugliche Informationen zum Abbau von Diskriminierung und Ausgrenzung am Arbeitsplatz.

www.zdh.de/bildung/weiterbildung

Auf dieser Internetseite informiert der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) über fachspezifische Weiterbildungen im handwerklichen Bereich und bietet selbst deutschlandweit Fortbildungsveranstaltungen an. Über eine interaktive Deutschlandkarte unter „Angebote der Handwerksorganisation“ finden Interessierte die nächstgelegene Handwerkskammer und deren Weiterbildungsangebote vor Ort.



Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Referat Grundsatzfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung
53170 Bonn

Stand

März 2013

Produktion und Druck

lettershop-berlin.de

Redaktion und Gestaltung

A&B One Kommunikationsagentur GmbH, Berlin

Bildnachweis

S. 156 Hesselmaier GmbH, S. 160 Software AG, S. 163 TRUMPF,
S. 166 Klinik Ludwigsburg, S. 169 Unisys, S. 176 SICK AG

Aktuelle Informationen finden Sie unter
www.praktisch-unschlagbar.de/weiterbildung

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.