



# GRiW



Gestaltung der strukturellen  
und personellen Rahmenbedingungen  
zur Implementierung innovativer  
arbeitsgebundener Weiterbildungskonzepte



# GRIW

## Praxis-Leitfaden

Gestaltung der strukturellen  
und personellen  
Rahmenbedingungen  
zur Implementierung  
innovativer arbeitsgebundener  
Weiterbildungskonzepte



Eine gemeinsame Einrichtung von:



**SÜDWESTMETALL**  
Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.

Bezirk  
Baden-Württemberg



## Gliederung des Leitfadens

1. Das Projekt GRiW: kurz gefasst	4
2. Projektstruktur und Zusammenarbeit	6
2.1 Projektträger	7
2.2 Projektpartner	7
2.3 Projektförderung	8
2.4 Projektbetriebe	8
3. Hintergrund/Grundlagen	9
4. Projekt-Ziele	11
5. Das GRiW-Konzept	12
6. Weiterbildung	14
6.1 Analysephase: Weiterbildungsbedarf	14
6.2 Analysephase: Weiterbildungsziel	23
6.3 Entwicklungsphase: Weiterbildungsprogramm	30
6.4 Entwicklungsphase: Kompetenzinstrument	38
6.5 Umsetzungsphase: Durchführung der Weiterbildung	46
7. Begleitung der Weiterbildung	50
7.1 Lernberatung	50
7.2 Gestaltung der Rahmenbedingungen	55
8. Multiplikatoren/-innen	67
9. Evaluation des Projektes GRiW	71
10. Fazit	76
11. Glossar	76
12. Weiterführende Literatur	78

# 1 Das Projekt GRiW: kurz gefasst

Ziel des Projektes GRiW ist es, die Weiterbildungsteilnahme und berufliche Handlungsfähigkeit von weiterbildungsfernen Zielgruppen (insbesondere an-/ungelernte Beschäftigte) zu erhöhen. Dazu wurden ein Weiterbildungskonzept auf Grundlage von Lernen im Arbeitsprozess umgesetzt sowie die teilnehmenden Betriebe befähigt, die Instrumente und Methoden selbstständig anzuwenden. Zum nachhaltigen Einsatz des Weiterbildungskonzeptes in den Betrieben wurden betriebliche Multiplikatoren/-innen qualifiziert.

Grundlage des Weiterbildungskonzeptes und damit Ausgangspunkt für die einzelnen Arbeitsschritte ist die Annahme, dass das Ziel der Weiterbildung die erfolgreiche Bewältigung der alltäglichen Arbeitsaufgaben eines betrieblichen Arbeitsbereiches darstellt. Folgende Arbeitsschritte und Methoden wurden dazu umgesetzt:

## Analyse des Weiterbildungs- bedarfs

Weiterbildung im Projekt GRiW verfolgt das Ziel, die Entwicklung arbeitsrelevanter Kompetenzen von weiterbildungsfernen Zielgruppen zu fördern. Damit dies gelingt, muss in einem ersten Schritt geklärt werden, in welchen betrieblichen Arbeitsbereichen Weiterbildungsbedarf besteht und welche inhaltliche Ausrichtung die Weiterbildung haben soll. Mit Hilfe eines Vergleichs mit dem Ideal des Lernenden Unternehmens werden lernförderliche und lernhinderliche Strukturen im jeweiligen Arbeitsbereich analysiert.

## Analyse des Weiterbildungsziels

Im zweiten Schritt erfolgt in einem Workshop gemeinsam mit Experten/-innen aus dem ausgewählten Arbeitsbereich die Beschreibung der Arbeitsaufgaben. Das Ergebnis des Workshops ist eine Liste von Arbeitsaufgaben (Profil), deren erfolgreiche Bewältigung das Ziel der Weiterbildung darstellt. Gleichzeitig werden mögliche Themen für begleitende fachliche Seminare erörtert.

## Entwicklung des Weiterbildungs- programms

Auf Basis des erstellten Profils wird im nächsten Schritt das Weiterbildungsprogramm entwickelt. Dazu werden in einem weiteren Workshop die Arbeitsaufgaben aufbereitet, sodass je Arbeitsaufgabe mehrere sogenannte innerbetriebliche Weiterbildungsprojekte (IWP) entwickelt werden. Grundlage bei der Formulierung der Weiterbildungsprojekte ist der Einbezug von didaktischen Kriterien. Die Aufgabenstellungen sollen herausfordernd und problemhaltig sein sowie Gestaltungspotenzial und alternative Lösungswege beinhalten. Besonders motivierend für die Lernenden ist, wenn die Möglichkeit besteht, durch die Bearbeitung des Weiterbildungsprojektes einen

Nutzen für den Betrieb oder den Arbeitsbereich zu erbringen. Insgesamt soll das Profil durch ein Set an Weiterbildungsprojekten inhaltlich vollständig abgebildet werden.

Nachdem die vorbereitenden Schritte abgeschlossen sind, kann die Umsetzung der Weiterbildung von An- und Ungelernten im Arbeitsbereich starten. Zur Umsetzung gehört zunächst eine Feststellung des Kompetenzniveaus der Lernenden, was mit Hilfe eines praktikablen Instrumentes durch den Vergleich der Kompetenzen mit den Anforderungen aus den Arbeitsaufgaben erfolgt. Dadurch soll gewährleistet werden, dass bedarfsorientierte und den individuellen Kompetenzen entsprechende Weiterbildungsprojekte (IWP) ausgewählt werden. Die Bearbeitung der ausgewählten Weiterbildungsprojekte erfolgt durch selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz. Ergänzt wird das arbeitsgebundene Lernen durch die Teilnahme der Lernenden an fachlichen Seminaren.

## Umsetzung der Weiterbildung

Um die individuellen Effekte des Lernens bei An- und Ungelernten zu ermitteln, wird zum einen das Instrument zur Feststellung der Kompetenzentwicklung vor und während bzw. nach der Bewältigung der innerbetrieblichen Weiterbildungsprojekte (IWP) eingesetzt. Weiterhin fand im Projekt eine fortlaufende Evaluation statt.

## Evaluation

Geschulte innerbetriebliche Lernberater/-innen unterstützen die Lernenden mittels begleitender Prozessberatung. Die Lernberater/-innen werden innerhalb des Projektes für ihre Aufgaben in überbetrieblichen Qualifizierungen geschult. Im Vorfeld benannte fachliche Ansprechpartner/-innen stehen im Projekt als sogenannte Fachberater/-innen für fachliche Fragen zur Verfügung.

## Begleitung der Weiterbildung

Die Umsetzung der Weiterbildung wird begleitet durch die Organisation und regelmäßige Abstimmung der Rahmenbedingungen der Weiterbildung mit dem Ziel, ein lernförderliches Umfeld zu gestalten. Dabei kommen Abstimmungs-Workshops bzw. kleinere Abstimmungs-Gespräche und Feedback-Runden zum Einsatz, bei denen Vertreter/-innen aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen beteiligt sind. Diese Instrumente dienen der Kommunikation, Koordination und Transparenz sowie der Förderung einer klaren Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb des Projektes.

Parallel zur Vorbereitung und Umsetzung der arbeitsgebundenen Weiterbildung von An- und Ungelernten werden Multiplikatoren/-innen zum nachhaltigen Einsatz des Weiterbildungskonzeptes qualifiziert. Dies erfolgt nach

## Qualifizierung von Multiplikatoren/ -innen

einem dualen Prinzip, indem zum einen die Multiplikatoren/-innen die einzelnen Schritte des Weiterbildungskonzeptes im Betrieb gemeinsam mit dem Projektteam durchführen. Theoretisch ergänzt und vertieft werden diese Inhalte zum anderen durch drei überbetriebliche Qualifizierungsmodule, von denen zwei vor dem Start der arbeitsgebundenen Weiterbildung und eins während der Weiterbildung durchgeführt werden.

Die Multiplikatoren/-innen treten als betriebliche Experten/-innen für das Weiterbildungskonzept auf.

Sie initiieren, koordinieren und organisieren die Umsetzung der Weiterbildung und sind die zentralen Ansprechpartner/-innen im Betrieb für alle Fragen, die im Zusammenhang mit der GRiW-Weiterbildung auftauchen.

## 2 Projektstruktur und Zusammenarbeit



## Projektträger

Die AgenturQ ist eine gemeinsame Einrichtung der IG Metall Baden-Württemberg und des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall auf Basis des Tarifvertrages zur Qualifizierung, der am 19.06.2001 abgeschlossen wurde. Ihre Aufgaben sind im Tarifvertrag zur Qualifizierung beschrieben. Seit 2002 bietet sie als kompetenter Dienstleister der Betriebsparteien der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg Informationen, Beratung und Unterstützung zu allen Fragen der betrieblichen Weiterbildung sowie den damit zusammenhängenden Fragen der Organisations- und Personalentwicklung an und unterstützt die Betriebe bei der Umsetzung des Tarifvertrages zur Qualifizierung. Dieser Prozess wird unterstützt durch:

- Fachtagungen
- Schulungsveranstaltungen
- Projekte (Weiterbildungsprojekte)
- Handlungshilfen

## Projektpartner

Das Institut Technik und Bildung (ITB) der Universität Bremen arbeitet seit 25 Jahren intensiv in der Berufsbildungsforschung und zählt zu den größten unabhängigen Forschungseinrichtungen zu diesem Themenkomplex weltweit. Die Forschungsarbeit des ITB widmet sich der Berufsbildungsforschung unter der Leitidee der Gestaltung von Arbeit, Technik und Bildung. Eine enge Verbindung zwischen der Reform der Berufsbildung und der Innovation im Bereich Arbeit und Technik wird angestrebt. Dazu ist nicht nur ein interdisziplinärer, sondern – in Zeiten der Globalisierung – auch ein international ausgerichteter Forschungsansatz erforderlich. Das ITB bearbeitet ein breites Spektrum von Forschungs- und Entwicklungsprojekten auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Die meisten Vorhaben werden dabei in Zusammenarbeit mit Industrie-, Dienstleistungs- oder Handwerksbetrieben und Einrichtungen der beruflichen Bildung durchgeführt. Außerdem wird eng mit einschlägigen Organisationen in Europa, den USA, China, Japan, Malaysia und anderen asiatischen, afrikanischen und südamerikanischen Ländern kooperiert.

## 2.1

### AgenturQ

## 2.2

### Institut Technik und Bildung der Universität Bremen

## 2.3 Projektförderung

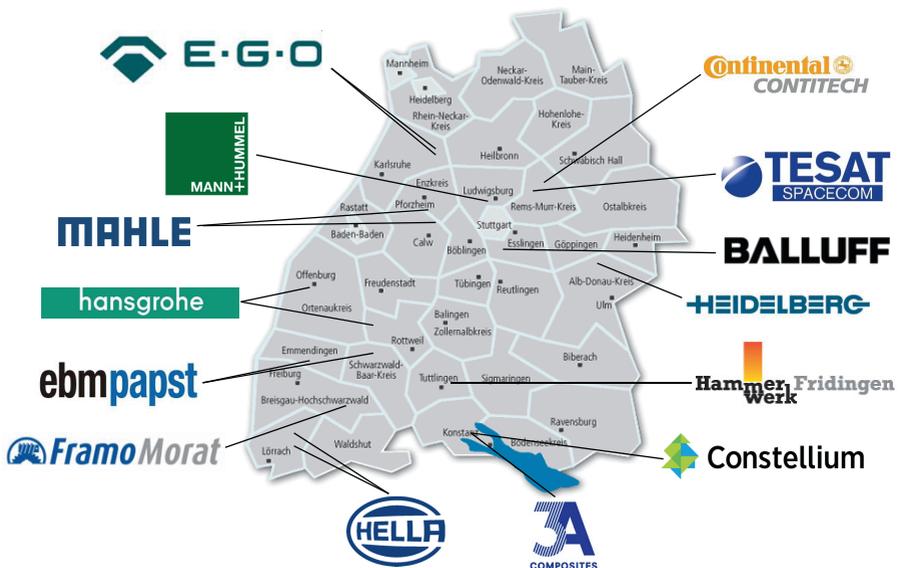
**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und Europäischer Sozialfonds (ESF)**

Das Projekt GRiW wurde gefördert im Rahmen der Initiative „weiter bilden“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und vom Europäischen Sozialfonds. Mit der ESF-Richtlinie zur Förderung der berufsbegleitenden Bildung von Beschäftigten (Sozialpartnerrichtlinie) werden die Bemühungen der Sozialpartner zur Stärkung der Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten und der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen unterstützt.

## 2.4 Projektbetriebe

**19 Betriebe**

Das Projekt GRiW wurde gemeinsam in 19 Betrieben der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg umgesetzt. Die Betriebe stammen aus unterschiedlichen Branchen, wie zum Beispiel Automobilzulieferer, Hersteller von Technik, Komponenten und Produkten für Hausgeräte, Küchen-/Badarmaturen, Druckmaschinen und Sensoren.



### Weiterbildung von an- und ungelernten Beschäftigten

Die Dynamik betrieblicher Innovationen, herausgefordert durch einen sich verschärfenden Wettbewerb, sowie der rasante technologische Wandel bringen veränderte Arbeitsplatzanforderungen mit sich. Unternehmen und Beschäftigte sehen sich mit der Notwendigkeit einer permanenten Aneignung neuen Wissens und Könnens im Sinne eines lebenslangen bzw. lebensbegleitenden Lernens konfrontiert. Die kontinuierliche Anpassung der beruflichen Fähigkeiten stellt große Herausforderungen an alle Akteure/-innen, deren Bewältigung nicht zuletzt ein Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands darstellt. Die Kenntnisse, Fertigkeiten und Motivation von Beschäftigten sind entscheidend für die Innovationskraft und technologische Leistungsfähigkeit. Weiterbildung gilt als eine zentrale Determinante in diesem Zusammenhang und stellt gleichzeitig einen wichtigen Faktor bei der Verteilung von individuellen Chancen auf dem Arbeitsmarkt dar.

Aufgrund des demografischen Wandels besteht bereits heute in bestimmten Regionen ein Engpass bezüglich qualifizierter Arbeitskräfte insbesondere in Schlüsselbranchen wie der Metall- und Elektroindustrie. Im Bereich der „einfachen“ Arbeit, dem klassischen Beschäftigungsfeld Geringqualifizierter (An-/Ungelernter), zeigen sich aktuell bereits veränderte Qualifikationsanforderungen, wie der Umgang mit komplexen Technologien und Software sowie eine wachsende Beteiligung an Qualitäts-, Organisations- und Verbesserungsmaßnahmen. Daraus ergibt sich ein großer Bedarf an systematischer Kompetenzentwicklung bei an- und ungelernten Beschäftigten, um diese Personengruppen in die Lage zu versetzen, die erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielräume erfolgreich auszufüllen. Darüber hinaus bietet die Erschließung des Potenzials von An-/Ungelernten die Möglichkeit, einen wesentlichen Beitrag zur Abstimmung von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage zu leisten, die Beschäftigungsfähigkeit dieser Zielgruppe zu sichern und die Weiterbildungssituation qualitativ und quantitativ zu verbessern. Weiterhin ermöglicht GRiW einen Einstieg in die Nachqualifizierung von an- und ungelernten Beschäftigten.

Der Beitrag von „klassischen“ Weiterbildungsformen bzw. „schulischen“ Lernprozessen zum Erwerb von Handlungskompetenzen für die Bewältigung realer alltäglicher Arbeitsanforderungen wird als eher gering eingestuft. Wissen, das in einer traditionellen Unterrichtssituation erworben wird, kann in

**Notwendigkeit für  
Weiterbildung**

**Sicherung von  
Beschäftigungs-  
fähigkeit und Verbes-  
serung der Weiterbil-  
dungssituation**

**neue Form von  
Weiterbildung**

einer späteren Anwendungssituation oft nicht ein- bzw. umgesetzt werden. Dies gilt besonders für Personengruppen, die Schwierigkeiten mit einer schulis-orientierten Lernform in Seminaren o. ä. haben.

### arbeitsplatznahes Lernen

In der Debatte um die Erschließung neuer Qualifizierungspotenziale für die Zielgruppe der benachteiligten Beschäftigten spielen Formen des arbeitsplatznahen informellen oder non-formellen Lernens eine besondere Rolle, da diese Personengruppe eine große Distanz zu klassischen Lernangeboten in Form von Lehrgängen oder Kursen und zur Aneignung neuer Kenntnisse durch Lektüre von Fachliteratur aufweist. Geringes Lerninteresse, Distanz zum Lernen, Ängste vor Misserfolg, mangelndes Vertrauen in die eigenen Lernfähigkeiten oder fehlendes Durchhaltevermögen stellen ernst zu nehmende Schwierigkeiten für das berufliche Lernen von bildungsbenachteiligten Personengruppen dar. Formen des Erfahrungs- und Handlungslernens im betrieblichen Arbeitsvollzug werden als besonders geeignet angesehen, diese Schwierigkeiten zu verringern, Widerstände zu minimieren und positive Erfahrungen zu ermöglichen.

### Bildungspotenzial der Arbeitswirklichkeit

Das Qualifizierungs- und Bildungspotenzial der Arbeitswirklichkeit wurde gegen Ende des 20. Jahrhunderts als zentraler Bezugspunkt für die Berufsbildung (wieder) entdeckt. Konzepte wie Lernen im Arbeitsprozess, Lernen am Arbeitsplatz, Lernen in der Arbeit, arbeitsplatznahes Lernen, Lernen am Kundenauftrag oder dezentrales Lernen verfolgen den gemeinsamen Ansatz, den Arbeitsplatz und die dort zu bewältigenden Arbeitsprozesse in die Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen einzubinden, um so den veränderten Qualifikationsanforderungen besser gerecht werden zu können.

### informelles Lernen

Als informelles Lernen werden Formen des Erwerbs von Fertigkeiten und Fähigkeiten bezeichnet, die beiläufig und zumeist nicht beabsichtigt oder geplant im alltäglichen Handlungsvollzug - am Arbeitsplatz, in der Familie oder in der Freizeit - stattfinden. Demgegenüber werden bei formellen Lernformen die Lernprozesse von speziellen pädagogischen Institutionen angeboten. Ziele, Methoden und der Verlauf des Lernens sind vorgegeben und vorstrukturiert und führen zu Abschlüssen in Form anerkannter Zertifikate. Die dritte Klassifizierung bezieht sich auf non-formelle Lernformen, die ebenfalls pädagogisch organisiert, abgesichert und koordiniert sind, jedoch in der Regel ohne direkte Vorgabe von Bildungsinhalten. Ein Beispiel für non-formelle Lernprozesse ist das Lernen am Arbeitsplatz oder im Arbeitsprozess.

Die Entwicklung der Fähigkeit zum zunehmend selbstständigen Kompetenzerwerb, auf die innovative arbeitsplatznahe Lernformen abzielen, bedarf einer sorgfältig begleiteten Heranführung. Um die Nachhaltigkeit dieser Lernprozesse zu sichern, ist der Aufbau einer Lerninfrastruktur notwendig, der teilweise organisationale Veränderungen mit sich bringt. Die gezielte Initiierung und Verzahnung von Personalentwicklung mit organisationalen Veränderungsprozessen ist notwendig, damit Weiterbildungseffekte nachhaltig zur Entfaltung kommen können.

selbständiger  
Kompetenzerwerb

## 4 Projekt-Ziele

Im Projekt GRiW wird das übergeordnete Ziel verfolgt, die Weiterbildungssituation von an- und ungelernten Beschäftigten sowohl hinsichtlich der zahlenmäßigen Teilnahme an Weiterbildung als auch bezüglich der Qualität dieser Maßnahmen zu verbessern. Für die teilnehmenden Betriebe ergibt sich ein Nutzen auf individueller und auf wirtschaftlicher Ebene.

### Individueller Nutzen

Die an- und ungelernten Beschäftigten der teilnehmenden Betriebe erhöhen bzw. sichern durch die Weiterbildung und die damit verbundene Entwicklung der arbeitsrelevanten Kompetenzen (Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz) ihre Beschäftigungsfähigkeit. Das arbeitsgebundene Weiterbildungskonzept ist so gestaltet, dass sich lernungewohnte Zielgruppen zielgerichtet in neue Aufgabengebiete einarbeiten können. Durch neue Einsatzbereiche, Entwicklungsmöglichkeiten und durch die mit der Weiterbildung erwiesene Wertschätzung erhöht sich die Motivation der An-/Ungelernten.

individuell

### Wirtschaftlicher Nutzen

Für die teilnehmenden Betriebe ergibt sich auf wirtschaftlicher Ebene die Möglichkeit zur Steigerung der Produktivität, indem das Potenzial von An-/Ungelernten im Rahmen des Weiterbildungskonzeptes für Optimierung und kontinuierliche Verbesserung einbezogen wird. Das Weiterbildungskonzept erleichtert Betrieben die effektive Einarbeitung von neuem Personal und die systematische Vorbereitung der an- und ungelernten Beschäftigten auf neue Aufgabengebiete. Mit der Weiterbildung von An-/Ungelernten begegnet der Betrieb dem Fachkräftemangel. Die Qualifizierung von innerbetrieblichen Multiplikatoren/-innen, die über die Projektlaufzeit hinaus die innovative arbeitsgebundene Weiterbildung umsetzen können, bietet dem Betrieb die

wirtschaftlich

## Zufriedenheit und Motivation

Möglichkeit, moderne Personalentwicklung nachhaltig zu verankern. Die Übertragung auf weitere Arbeitsbereiche und Zielgruppen ist problemlos möglich. Durch eine lernförderliche Unternehmenskultur und Arbeitsumgebung erhöht sich die Zufriedenheit und Motivation der An- und Ungelernten, die damit stärker an das Unternehmen gebunden werden. Multiplikatoren/-innen, Lernberater/-innen und An- und Ungelernte können sich in den überbetrieblichen Qualifizierungen in einem Netzwerk aus verschiedenen Betrieben austauschen und damit zur Weiterentwicklung der arbeitsgebundenen Weiterbildung im eigenen Betrieb beitragen.

*„Sehr gut geeignet als Einstieg zum Lernen oder Wiederlernen. Einige können einen Abschluss nachholen.“ (Multiplikator/-in)*

*„Die an- und ungelerten Kollegen können nun zeigen, was in ihnen steckt. Es ist eine gute Chance für sie, vielleicht neue und bessere Stellen im Betrieb zu bekommen.“ (Betriebsrat/-rätin)*

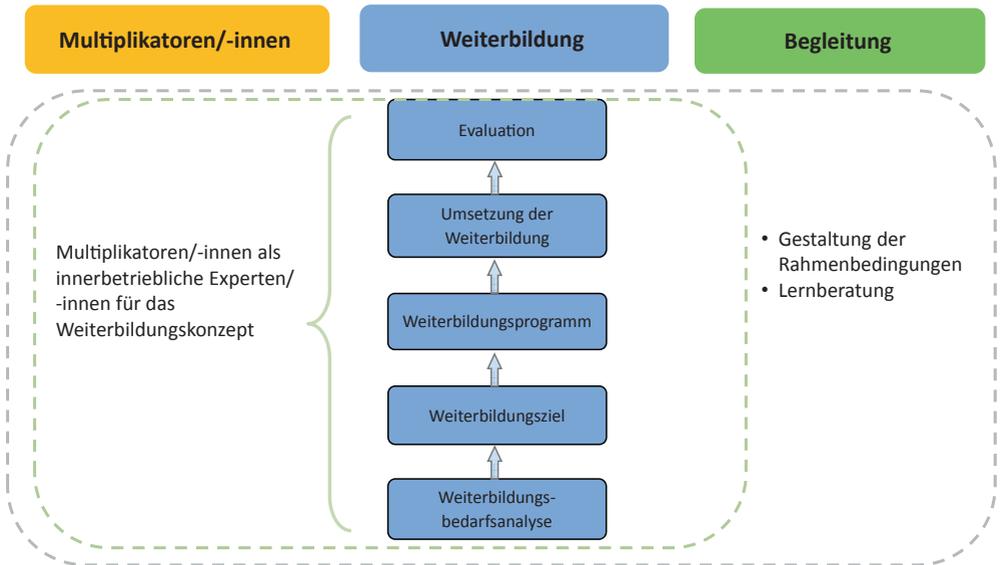
*„Die Mitarbeiter haben jetzt mehr Prozessverständnis und können bei Störungen besser reagieren. Dadurch haben sie mehr Sicherheit und das merkt man den Leuten an.“ (Lernberater/-in)*

*„Es ist eine hohe Verwertung der Inhalte möglich, das Wissen vertieft sich und die Selbständigkeit steigt.“ (Lernende/r)*

## 5 Das GRiW-Konzept

### Kernelemente

Zur Umsetzung der Ziele des Projektes hat die AgenturQ gemeinsam mit dem Institut Technik und Bildung (ITB) der Universität Bremen ein innovatives Weiterbildungskonzept entwickelt, das insbesondere auf die Zielgruppe der an-/ungelernten Beschäftigten, ältere Arbeitnehmer/-innen und Beschäftigte mit Migrationshintergrund zugeschnitten ist. Das GRiW-Weiterbildungskonzept besteht aus drei Kernelementen. Im Mittelpunkt steht das Kernelement Weiterbildung von An-/Ungelernten mit den Methoden und Instrumenten zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Das zweite Kernelement Begleitung der Weiterbildung dient der Gestaltung der notwendigen Rahmenbedingungen und beinhaltet die Lernberatung. Das dritte Kernelement Multiplikatoren/-innen beinhaltet die Qualifizierung betrieblicher Experten/-innen für die GRiW-Weiterbildung.



„GRiW ist ein tolles Konzept, ich kenne nichts Vergleichbares.“  
(Multiplikator/-in)

„Das methodische und strukturierte Vorgehen ist sehr hilfreich, Rollen und Aufgaben waren sehr schnell klar.“ (Personaler/-in)

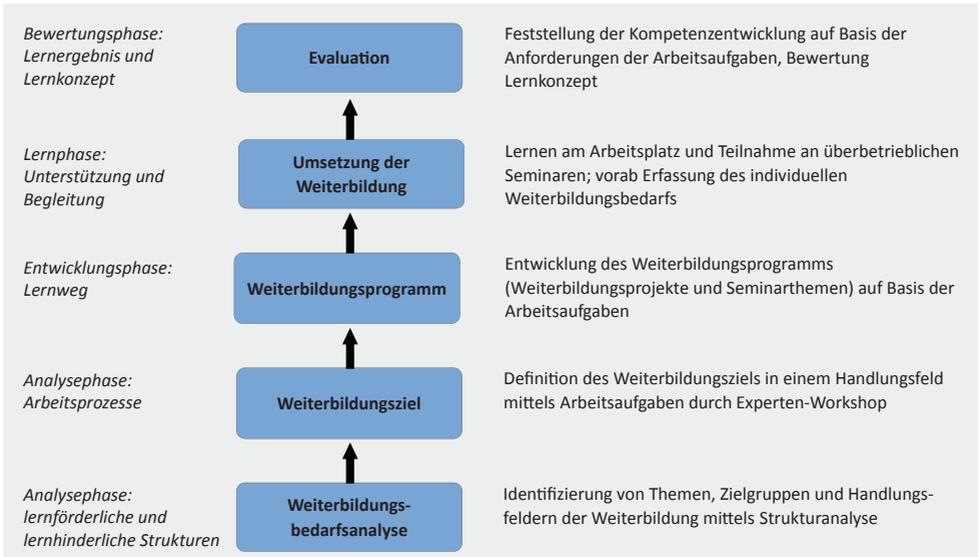
„GRiW ist ein führendes Konzept mit Alleinstellungsmerkmal. Es ist ein geschlossenes Konzept, die Weiterbildung geschieht sehr gezielt und an die Aufgaben angelehnt.“ (Personaler/-in)

„Durch GRiW haben wir nun einen Pool an Spezialisten, die wir vorher nicht hatten.“ (Führungskraft)

„Es ist super, dass man sich alles selbst praktisch erarbeiten kann.“  
(Lernende/r)

## 6 Weiterbildung

Im Mittelpunkt des GRiW-Konzeptes steht die Weiterbildung von Beschäftigten mit den dazugehörigen Projektschritten:



### 6.1 Analysephase: Weiterbildungsbedarf

#### Ziel und Nutzen

Zur Vorbereitung der Weiterbildung in GRiW wird in einem ersten Schritt geklärt,

- in welchen betrieblichen Feldern Weiterbildungsbedarf besteht (Arbeitsbereiche, Zielgruppen)
- welche inhaltliche Ausrichtung die zu entwickelnden Weiterbildungsprogramme haben sollen (Themen-/Handlungsfelder, Inhalte etc.)
- wie die organisatorischen Voraussetzungen für das Lernen sind (lernförderliche und lernhinderliche Strukturen)
- die Existenz eines formalen Weiterbildungsprogramms
- die Strategie und Praxis der Personalentwicklung
- die personale Betreuung von Lernprozessen
- die didaktische Gestaltung von Weiterbildung und Lernen
- die vorhandenen Lernmaterialien und -medien

## Grundlagen

---

In der Weiterbildungsbedarfsanalyse wird der Entwicklungsstand eines Unternehmens in Bezug auf den Idealtyp eines Lernenden Unternehmens analysiert. Im Lernenden Unternehmen herrschen ideale Bedingungen, um Lernprozesse der Beschäftigten optimal zu unterstützen. Der Vergleich des jeweiligen Betriebes (Arbeitsbereiches) mit dem Lernenden Unternehmen macht lernförderliche und lernhinderliche Strukturen transparent. Aus diesem Vergleich entstehen im Ergebnis Themen- und Handlungsfelder für die Weiterbildung.

Weiterbildungs-  
bedarfsanalyse

Zur Beschreibung des Ideals eines Lernenden Unternehmens können fünf Kriterien herangezogen werden.

Lernendes  
Unternehmen

- Arbeitsorganisation und -anweisung
- Lernen in der Arbeit
- Organisationskultur
- Wissen erzeugen und teilen
- Lernen von anderen

Die Kriterien und die dazugehörenden Merkmale werden in den Instrumenten der Weiterbildungsbedarfsanalyse abgebildet. So wird es möglich, ein Unternehmen daraufhin zu untersuchen, in welchem Stadium es sich - gemessen an der Idealvorstellung eines Lernenden Unternehmens - befindet. Aus den Defiziten, die sich in Bezug auf einzelne Kriterien anhand der Ergebnisse zeigen, lassen sich die Weiterbildungsbedarfe ableiten.

Kriterien

## Methoden

---

Die Weiterbildungsbedarfsanalyse kann mit unterschiedlichem Aufwand in dementsprechend unterschiedlicher Tiefe und Genauigkeit durchgeführt werden. Die ausführliche Form der Weiterbildungsbedarfsanalyse bedient sich einer Kombination verschiedener Instrumente. Neben dem Einsatz eines Fragebogens werden Interviews und eine Arbeitsprozessbesichtigung durchgeführt. Dieses Instrumentenset dient der Gewinnung einer breiten Datenbasis auf Grund derer Ideen und Vorschläge für betriebliche Handlungsfelder, Zielgruppen und Themen der Weiterbildung begründet abgeleitet werden können.

unterschiedlicher  
Aufwand

Stehen die Handlungsfelder, Themen und Zielgruppen der Weiterbildung bereits betriebsintern fest, kann eine verkürzte Form der Weiterbildungsbedarfsanalyse sinnvoll sein. In jedem Fall sollte die Weiterbildungsbedarfsanalyse mit einer Arbeitsprozessbeobachtung beginnen, die mündliche und schriftliche Befragung (Interviews und Fragebogen) kann je nach betrieblichem Bedarf abgewandelt eingesetzt werden.

### **Arbeitsprozess- beobachtung**

Die Besichtigung der betreffenden Produktionsbereiche dient dazu, einen Überblick über die aktuellen Anforderungen zu gewinnen, die sich durch die Arbeitsorganisation bzw. den Arbeitskontext stellen.

### **Fragebogen**

Der im Rahmen der Weiterbildungsbedarfsanalyse in GRiW eingesetzte Fragebogen besteht aus insgesamt 58 Items (Elementen, Unterfragen) in Form von Aussagen. Jedem der fünf Kriterien eines Lernenden Unternehmens sind Aussagen zugeordnet, die dieses Kriterium detailliert beschreiben. Für jede Aussage steht eine fünfstufige Skala zur Verfügung, auf der die am ehesten zutreffende Stufe angekreuzt werden soll. Je zwei Antwortstufen ermöglichen damit eine Zustimmung bzw. Ablehnung der Aussage, das Ankreuzen der mittleren Antwortstufe signalisiert Unentschiedenheit. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit, wenn eine Aussage nicht beantwortet werden kann, das Feld „NA = nicht anwendbar“ anzukreuzen.

Die Fragebogenerhebung dient bei der Weiterbildungsbedarfsanalyse als ein Instrument zur Identifizierung von lernförderlichen und lernhinderlichen Strukturen im Unternehmen. Falls Themenschwerpunkte und Bedarf im Unternehmen/Arbeitsbereich schon identifiziert sind, kann die Fragebogenerhebung ggf. entfallen.

### **Interviews**

Die Durchführung leitfadengestützter Interviews dient vor allem der qualitativen Absicherung und auch Vertiefung der Hinweise auf lernförderliche und lernhinderliche Strukturen. Im Rahmen der Gespräche ist es dem/der Interviewer/-in möglich, interessant erscheinende Aspekte genauer zu hinterfragen und somit ein differenziertes Bild des Unternehmens bzw. einzelner Handlungsbereiche in Bezug auf Weiterbildungsbedarfe zu ermitteln.

Um einen Überblick über die Situation in Bezug auf die Weiterbildungsbedarfe zu bekommen, ist es entscheidend, möglichst Vertreter/-innen aller Hierarchieebenen im Unternehmen bzw. einem vorausgewählten Arbeitsbereich zu befragen. Auf diese Weise werden unterschiedliche Perspektiven be-

rücksichtigt. Leitfragen, die aus den Kriterien des Lernenden Unternehmens abgeleitet sind, dienen der Gesprächsstrukturierung und Lenkung der Befragungen der Vertreter/-innen aller Hierarchieebenen.

Falls Themenschwerpunkte und Zielgruppen der Weiterbildung im Unternehmen/Arbeitsbereich schon identifiziert sind, können die Interviews entfallen oder als weniger strukturierte Befragung von einer oder mehreren Personengruppen (Führungskräfte, Betriebsrat und/oder Fertigungsmitarbeiter/-innen) stattfinden. Das Ziel ist es dann, den formulierten Bedarf zu schärfen und prägnant zu definieren.

Zielgruppen der Analyse sind die Beschäftigten aller Hierarchieebenen des Arbeitsbereichs, die im Voraus für die Umsetzung einer arbeitsprozessorientierten Weiterbildung ausgewählt worden sind. Neben den Führungskräften ist es bei einer ausführlichen Analyse erforderlich, auch die potenziellen Weiterbildungsteilnehmer/-innen in die Analyse einzubeziehen. Hilfreich kann es sein, Personen aus angrenzenden Bereichen zu befragen, um wertvolle Hinweise auf Schnittstellenprobleme und Prozessanforderungen abzuleiten. Je umfassender die Datenerhebung, d.h. je mehr Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen in die Weiterbildungsbedarfsanalyse einbezogen werden und je besser die Kenntnisse um die Arbeitsprozesse im ausgewählten Arbeitsbereich sind, desto aussagekräftiger sind die Ergebnisse.

## Zielgruppen

## Durchführung

---

Vor dem Einsatz der jeweiligen Instrumente werden die Bereiche im Betrieb ausgewählt, die auf Grund einer ersten Einschätzung für die Umsetzung der Weiterbildung in Frage kommen. Je nach Größe des Unternehmens ist eine Eingrenzung auf bestimmte Arbeitsbereiche nicht nötig, sondern das gesamte Unternehmen bzw. der Produktionsbereich wird in die Analyse einbezogen.

## Auswahl möglicher Arbeitsbereiche

Da die Umsetzung einer Weiterbildungsbedarfsanalyse bzw. der Einsatz der damit verbundenen Instrumente (Arbeitsprozessbeobachtung, Fragebogenerhebung, Interviews) für die Mehrheit einer betrieblichen Belegschaft eine unbekannte Maßnahme darstellt, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor das Schaffen von Transparenz. Alle potenziell an der Weiterbildungsbedarfsanalyse Beteiligten sollten unbedingt im Vorfeld, beispielsweise im Rahmen ei-

## Schaffen von Transparenz

<b>Transparenz</b>	ner gemeinsamen Informationsveranstaltung, über Sinn und Ablauf der Analyse informiert werden. Auf diese Weise kann frühzeitig und entscheidend zur breiten Akzeptanz der Maßnahmen beigetragen werden.
<b>Datenschutz</b>	In Bezug auf die Fragebogenuntersuchung und auf die Interviews ist es besonders wichtig, die vertrauliche Behandlung der Daten zu garantieren. Es sollte deutlich gemacht werden, dass die Weiterbildungsbedarfsanalyse ein förderliches Instrument ist: Ihr Einsatz erfolgt ausschließlich mit dem Ziel der Identifikation von Weiterbildungsbedarfen, aus denen in der Folge reale Weiterbildungsmaßnahmen abgeleitet werden, die den Mitarbeitern/-innen im Arbeitsbereich zu Gute kommen.
<b>Fragebogen</b>	Die Bearbeitung des Fragebogens erfolgt am besten in einem separaten Raum (z.B. Pausenraum). Dabei sollte jede/r Mitarbeiter/-in den Fragebogen eigenständig ausfüllen, um eine gegenseitige Beeinflussung und damit eine Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden. Um eine maximale Anonymität der Befragung zu garantieren, kann ein geschlossenes Behältnis verwendet werden, in das die Mitarbeiter/-innen ihre ausgefüllten Fragebögen werfen.
<b>Anonymität</b>	
<b>Multiplikator/-in</b>	Für einen reibungslosen Ablauf ist der/die Multiplikator/-in zuständig. Die Multiplikatoren/-innen koordinieren das Austeilen, Ausfüllen und Einsammeln der Fragebögen und achten auch darauf, dass die Fragebögen möglichst zügig, eigenständig und von einer möglichst hohen Beschäftigtenzahl ausgefüllt werden. Gerade bei der Gruppe der an- und ungelerten Beschäftigten sollte der/die Multiplikator/-in auf (Verständnis-)Schwierigkeiten beim Ausfüllen des Fragebogens achten. Hier bietet sich an, als Ansprechpartner/-in möglichst vor Ort potenzielle Fragen zu beantworten und die Zielgruppe beim Ausfüllen neutral (!) zu begleiten. Gegebenenfalls ist es sinnvoll, sich organisatorische Unterstützung beispielsweise bei einem Vorgesetzten zu holen.
<b>Interview</b>	Der Ablauf der Interviews muss ebenfalls eng mit den Arbeitsbereichen koordiniert werden. In Bezug auf die Reihenfolge der Interviews empfiehlt sich ein „top-down“-Vorgehen. Das bedeutet, dass zunächst die hierarchisch gesehen höchste Person interviewt wird und in der Folge entlang der Hierarchie abwärts Gespräche geführt werden.
<b>hierarchisches Vorgehen</b>	

Für die Durchführung der Interviews sollten ruhige Räume gewählt werden, in denen ungestört gesprochen werden kann. Es empfiehlt sich, vor Beginn jedes Interviews noch einmal kurz auf Sinn und Zweck der Befragung einzugehen und auf die vertrauliche Behandlung der erhaltenen Informationen hinzuweisen. Die Interviews können parallel zur Fragebogenerhebung durchgeführt werden. Für den Ablauf des Interviews ist es ratsam, sich relativ eng am Leitfaden zu orientieren und das Gespräch mit einem Aufnahmegerät aufzuzeichnen, da dies die Auswertung erleichtert und der Interviewer sich während des Interviews besser auf das Gespräch konzentrieren kann.

## Ergebnisse

### Auswertung durch geschulte Person

Eine Auswertung der Ergebnisse der Weiterbildungsbedarfsanalyse ist umfangreich und entsprechend komplex. Zum Teil kann sie nur durch eine geschulte Person durchgeführt werden. Grundlagen der Auswertung werden im Folgenden beschrieben.

### Fragebogen

### Verwendung eines Statistik-Programms

Für die Auswertung der Fragebogenerhebung empfiehlt sich die Verwendung eines Statistik-Programms (z.B. SPSS) oder Microsoft Excel. Hier sollte eine Eingabemaske erstellt werden und für jeden ausgefüllten Fragebogen die entsprechenden Angaben aller Fragebogen-Aussagen (Items) sowie der vorangestellten Angaben zur Person eingegeben werden. Es empfiehlt sich die Zusammenfassung der Daten der jeweils zwei ablehnenden und zustimmenden Antwortkategorien zu einem Wert (fünfstufige Skala) und die graphische Darstellung, z.B. in einem Balkendiagramm.

1.1	Meine Arbeitsanweisungen sind eindeutig.	1	2	3	4	5	NA
1.2	Ich beteilige mich aktiv, um die Arbeitsverfahren in meinem Bereich zu verbessern.	1	2	3	4	5	
1.3	Wir verfügen über Methoden und Verfahren, um unsere Arbeit zu verbessern.	1	2	3	4	5	

5-stufige Antwortskala:

1 = Ich **stimme** der Aussage **vollkommen zu**.

2 = Ich **stimme** der Aussage **überwiegend zu**.

3 = Ich stimme weder zu noch lehne ich die Aussage ab.

4 = Ich **lehne** diese Aussage **überwiegend ab**.

5 = Ich **lehne** diese Aussage **vollkommen ab**.

NA = Nicht anwendbar/ Enthaltung



**Beispiel:** n (Teilnehmende an der Befragung) = 23

Item (Fragebogensaussage): *Ich habe Gelegenheit, mich in meiner Arbeit weiterzuentwickeln.*

1.12	Antwortverteilung (n = 23)	7	9	3	1	2	1
1.12	Zusammenfassung der Ergebnisse	16	3	3	1		
1.12	Ergebnisse prozentual (%)	70	13	13	4		

Für die Interpretation der Ergebnisse sind vor allem die Aussagen interessant, deren Antwortmuster eine eindeutige Tendenz erkennen lassen. Ist z.B. die Mehrheit der befragten Personen der Ansicht, dass sie nicht die Erfahrungen anderer Abteilungen nutzen, oder dass sie nicht wissen, was in den anderen Schichten passiert, so kann dies als ein erster Hinweis auf eine lernhinderliche Struktur im untersuchten Arbeitsbereich interpretiert werden. Gleiches gilt für den gegenteiligen Fall: Stimmt die Mehrheit der Befragten einer Aussage zu, die in Richtung Lernendes Unternehmen deutet, dann kann dies als Hinweis auf lernförderliche Strukturen im Arbeitsbereich gedeutet werden. Zusätzlich können Items von besonderem inhaltlichem Interesse ausgewählt werden.

Interpretation  
der Ergebnisse

Zu beachten ist bei der Auswertung auch immer der Anteil unentschiedener Aussagen. So kann beispielsweise ein hoher Anteil unentschiedener Aussagen auch darauf hinweisen, dass die Befragten zu einer Aussage kaum Stellung beziehen wollten, was auf eine vorhandene Problematik der in der Aussage angesprochenen Inhalte deuten kann.

unentschiedene  
Aussagen

Wichtig bei der Interpretation der Ergebnisse ist, diese immer nur als Hinweise auf lernförderliche oder lernhinderliche Strukturen zu begreifen. Die Ergebnisse des Fragebogens haben die Funktion einer Sichtung des Arbeitsbereiches und sollten dementsprechend vorsichtig bewertet werden.

Ergebnisse  
= Hinweise

## Interviews

Die Auswertung der Interviews dient der Absicherung, Ergänzung und Vertiefung der Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung. Die im Idealfall aufgezeichneten Gespräche werden transkribiert (wörtlich abgeschrieben) und systematisch in Bezug auf Äußerungen ausgewertet.

Interviews ergänzen  
Fragebogenerhebung

Für die spätere Präsentation und Diskussion der Interviewergebnisse empfiehlt es sich, auffällige und einschlägige Zitate der Befragten zu verwenden. Diese dienen einerseits dazu, Erkenntnisse aus der Fragebogenauswertung zu untermauern, zu differenzieren oder auch zu widerlegen. Andererseits können die Interviews auch Hinweise auf weitere Problemfelder geben oder bereits konkrete Weiterbildungsbedarfe benennen.

## Gesamtauswertung

Die Ergebnisse beider Erhebungsmethoden (Fragebogen und Interviews) werden für jedes der fünf Kriterien des Lernenden Unternehmens zusammengeführt und dahingehend interpretiert, ob für den abgefragten Bereich Hinweise auf lernhinderliche Strukturen und damit Handlungsbedarfe zu er-

kennen sind. Aus den markanten Ergebnissen der Analyse kann der Weiterbildungsbedarf in Bezug auf Handlungsfelder, Themen und Zielgruppen der Weiterbildung sukzessive abgeleitet werden.

### Beispiel

#### **Weiterbildungsbedarf auf Grundlage markanter Analyseergebnisse:**

- Erhöhung der Mitarbeiterpartizipation
- Förderung der Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit
- Schaffung eines Qualitätsbewusstseins
- Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation
- Verbesserung des Vertrauens untereinander

#### **Potenzielle Themen der Weiterbildung:**

- Förderung des fachlichen (Hintergrund-)Wissens bzw. Verständnisses zu den Produkten (Funktion der Produkte und Komponenten, Einsatzgebiete, Applikationen und Kunden)
- Förderung des Zusammenhangverständnisses (Durchdringen der Prozesse)
- Befähigung zur selbstständigen Behebung kleiner Störungen
- Erweiterung des Handlungsspielraums
- Teambildungsmaßnahmen
- Maßnahmen zur Förderung der Kommunikation
- Mitarbeiterführung (Vorarbeiter/-in und Teamleiter/-in)

### Abstimmungs- Workshop

#### **Vorstellung der Ergebnisse**

Die zusammengestellten Ergebnisse stellt der/die Multiplikator/-in in einem Abstimmungs-Workshop vor. Als Teilnehmer/-innen des Abstimmungs-Workshops bieten sich alle relevanten Personengruppen an: Betriebsrat, Personalleitung, Produktionsleitung, Geschäftsleitung, Qualitätsmanagement, Vertreter/-innen der befragten Hierarchieebenen. Der Weiterbildungsbedarf wird diskutiert und das weitere Vorgehen - gemessen an den zur Verfügung stehenden betrieblichen Ressourcen und der Dringlichkeit des Handlungsbedarfes - vereinbart. Dabei kann der Schwerpunkt der zukünftigen Weiterbildung auf bestimmte Themen (z.B. Qualität, Führungskompetenz, Teambildungsmaßnahmen) und/oder Zielgruppen (z.B. Fertigungsmitarbeitende, Schichtführende) festgelegt werden. Zudem können die durch die Ergebnisse aufgezeigten strukturellen, organisatorischen Entwicklungspotenziale im Arbeitsbereich diskutiert und nächste Schritte vereinbart werden (Erweiterung des Handlungsspielraums durch Übernahme von Qualitätsaufgaben o.ä.).

### Ziel und Nutzen

---

Die Analyse der Arbeit im ausgewählten Arbeitsbereich verfolgt die Ziele:

- Festlegung des Ziels der Weiterbildung
- Grundlage zur Entwicklung des Weiterbildungsprogramms

Darüber hinaus ergeben sich durch die Arbeitsanalyse folgende Effekte:

- Reflektion der eigenen Arbeitsaufgaben
- Schaffen von Transparenz der Arbeitsaufgaben eines Arbeitsbereiches
- Verbesserung der Zusammenarbeit und Teamfähigkeit
- Aufdecken von fachlichen, überfachlichen und organisatorischen Schwierigkeiten oder Unstimmigkeiten
- Möglichkeit der (Neu-)Festlegung von Arbeitsabläufen und -standards

### Grundlagen

---

Ziel der Weiterbildung ist es, Lernende durch Lernen am Arbeitsplatz (ergänzt durch seminaristisches Lernen) zu qualifizieren. Dadurch ergibt sich, dass die Ziele und Inhalte der Weiterbildung aus den betrieblichen Arbeitsaufgaben und -prozessen abgeleitet werden müssen und somit Kompetenzen repräsentieren, die zur Bewältigung dieser Aufgaben notwendig sind.

Als Instrument der Arbeitsanalyse kommt in GRiW eine Abwandlung des bewährten Konzeptes der „Experten-Facharbeiter-Workshops“ zum Einsatz. Dabei handelt es sich um einen berufswissenschaftlichen Ansatz, der davon ausgeht, dass sich (Fach-)Arbeit durch charakteristische Arbeitsaufgaben beschreiben lässt. In GRiW wird mit den „Experten-Workshops“ ein etwas abgewandelter praktikabler Ansatz verfolgt. Für die „Experten-Workshops“ ist die Annahme von entscheidender Bedeutung, dass Experten/-innen aus dem Arbeitsbereich aufgrund ihrer Qualifikation und Erfahrung die geeigneten Auskunftgeber sind, um Arbeitsaufgaben zu identifizieren und zu beschreiben. Die Ergebnisse dieser Workshops bilden die aktuelle Arbeit eines Bereiches bzw. Handlungsfeldes in Form von Arbeitsaufgaben ab, deren Bündelung ein Profil ergibt.

**Ableitung der Ziele  
aus betrieblichen  
Arbeitsaufgaben**

**Experten-  
Workshops**

## Arbeitsaufgaben

Das Konstrukt Arbeitsaufgabe ist das zentrale Element der „Experten-Workshops“. Arbeitsaufgaben beschreiben die konkrete tägliche Arbeit bzw. typische Aufträge aus einem betrieblichen Handlungsfeld. Sie fassen einzelne Tätigkeiten zusammen, bilden Arbeitszusammenhänge ab und ergeben dadurch eine vollständige Handlung mit Planung, Durchführung und Kontrolle. Es werden keine einzelnen Tätigkeiten als eine Arbeitsaufgabe beschrieben wie beispielsweise „das Anziehen einer Schraube“ oder „Werkzeuge bereitstellen“. Bestimmte Kompetenzen, die für die Ausführung einer Arbeitsaufgabe notwendig sind, wie beispielsweise „Eine Zeichnung lesen können“ gelten ebenfalls nicht als eigenständige Arbeitsaufgabe. Wenn ein/e Instandhalter/-in beispielsweise als einzige Arbeitsaufgabe „das Instandhalten von Maschinen und Anlagen“ angeben würde, wäre die Tiefe der Beschreibung zu gering. Wesentlich bei der Beschreibung der Arbeitsaufgaben ist also der Zugschnitt bzw. die Detailliertheit der Beschreibung.

## Beispiele

Beispiele für Arbeitsaufgaben:

- Planung und Durchführung einer Elektroinstallation in Gebäuden
- Ein- und Ausbau sowie Einstellen von Sensoren in Produktionsanlagen
- Instandsetzung defekter Teile von technischen Systemen
- Durchführen von Wartungen im Rahmen der Instandhaltung
- Betreuen und Einarbeiten von Mitarbeitern
- Ersatzteilmanagement durchführen

## Beschreiben der Arbeitsaufgaben

Im Rahmen der „Experten-Workshops“ beschreiben die Experten/-innen aus einem Arbeitsbereich alle aktuellen Arbeitsaufgaben ausführlich nach dem folgenden Schema:

- Geschäfts- und Arbeitsprozesse: In welche vor- und nachgelagerten Bereiche ist die Arbeitsaufgabe eingebunden? Wo bekomme ich die Aufgabe her, wo geht das Produkt hin?
- Arbeitsgegenstände: Inhalt der Arbeit? Worum geht es? An welchen Gegenständen wird bei der Arbeitsaufgabe gearbeitet?
- Methoden/Organisationsformen: Wie gehe ich vor? Wie ist der Arbeitsprozess organisiert (Gruppenarbeit/Hierarchien)? Welche Schnittstellen (z.B. zu anderen Arbeitsaufgaben) gibt es?
- Werkzeuge/Hilfsmittel/Geräte etc.: Was benutze ich zur Ausführung der Arbeitsaufgabe?
- Anforderungen: Wie sind die (unternehmensinternen ökonomischen, ökologischen und sozialen) Anforderungen und Ziele?

Titel der Arbeitsaufgabe					
Beschreibung der <b>Geschäfts- und Arbeitsprozesse:</b>					
<i>Zusammenhangsbeschreibung</i>					
<b>Inhalte der Arbeitsaufgabe (WAS und WIE?)</b>					
<b>Gegenstände</b> (planen, durchführen, kontrollieren)		<b>Werkzeuge</b>		<b>Anforderungen</b>	
<i>Was ist der Inhalt der Arbeit? An welchen Gegenständen wird bei der Arbeitsaufgabe gearbeitet?</i>	<b>WAS</b> <i>wird erledigt?</i>	...unter Hinzuziehung welcher Hilfsmittel, Werkzeuge etc.?	<b>WIE</b> <i>wird es ausgeführt?</i>	<i>Wie sind die unternehmensinternen ökonomischen, ökologischen und sozialen Anforderungen?</i>	<b>Mit welchem Anspruch, Ziel?</b>
		<b>Methoden</b>			
		...mit welchen Verfahren, Vorgehensweisen?			
		<b>Organisation</b>			
		...in welcher Organisationsform? (Gruppenarbeit, Schnittstellen, etc.)			

Die beschriebenen Arbeitsaufgaben werden nach dem Grad ihrer Schwierigkeit eingeordnet. Die Einordnung erfolgt auf Basis einer groben Einschätzung der Experten/-innen. Anhaltspunkte für eine Einordnung können sein:

### Einstufung der Arbeitsaufgaben

- Einfach:** Alltägliche bzw. Routine-Aufgaben, die eindeutigen Abläufen und Standards folgen. einfach
- Mittel:** Aufgaben, die festen Standards folgen, aber komplex und problembehaftet sind. Regeln bzw. Standards müssen kombiniert werden. mittel
- Schwer:** Aufgaben, die nicht planbar sind. Umfangreiches Wissen und Erfahrung ist zur Bewältigung notwendig. schwer

---

## Durchführung

### Organisation und Moderation

Die Organisation und Moderation des Experten-Workshops fällt in den Aufgabenbereich der Multiplikatoren/-innen. Erfahrungsgemäß werden ebenfalls Vertreter/-innen der/des Personalentwicklung/Personalbereiches in die Organisation einbezogen.

### Auswahl von Experten/-innen

Basierend auf den Ergebnissen der Weiterbildungsbedarfsanalyse werden Experten/-innen aus dem ausgewählten Arbeitsbereich bzw. aus der ausgewählten Zielgruppe zum Experten-Workshop eingeladen. Zur Auswahl dieser Experten/-innen können die folgenden Kriterien dienen:

#### Kriterien

- Bezug zu den zu beschreibenden Arbeitsaufgaben
- ausreichende Arbeitserfahrung vorhanden
- ausreichende Kenntnisse über die Arbeitsprozesse sowie über die Arbeitszusammenhänge
- Freiwilligkeit der Teilnahme und Bereitschaft, Wissen in Bezug auf die eigene Arbeit zu teilen

#### Zeitbedarf

Der Zeitbedarf für den Experten-Workshop kann abhängig von der Komplexität des zu beschreibenden Arbeitsbereichs stark variieren. Mindestens sollten jedoch vier Stunden dafür eingeplant werden. In der Vorbereitungsphase des Workshops müssen ein geeigneter Raum inkl. Verpflegung (Getränke, Snacks) und notwendige Materialien (Pinnwände, Karten, Stifte) reserviert werden. Als hilfreich hat es sich erwiesen, leere Arbeitsblätter mit dem Schema zur Beschreibung der Arbeitsaufgaben in ausreichender Anzahl vorzubereiten.

#### Ablauf

Ein typischer Experten-Workshop hat folgenden Ablauf:

1. Begrüßung und ggf. kurze Vorstellungsrunde
2. Einführung: Ziel des Experten-Workshops, Konzept der Arbeitsaufgaben
3. Gruppenarbeitsphase: Beschreibung der Arbeitsaufgaben
4. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse
5. Einordnung des Schwierigkeitsgrades

Nach einer kurzen Vorstellungsrunde stellt der/die Multiplikator/-in den Hintergrund und das Ziel des Experten-Workshops vor. Das Verständnis des Konzeptes der Arbeitsaufgaben ist von entscheidender Bedeutung und wird den Teilnehmern/-innen ausführlich erläutert. Für die Sammlung der Arbeits-

aufgaben werden Kleingruppen gebildet. Die Zusammensetzung der Teams kann nach ähnlichem Aufgabengebiet erfolgen oder den Teilnehmenden überlassen werden.

## Teams

### 1. Arbeitsauftrag

Vor der Gruppenarbeitsphase erläutert der/die Multiplikator/-in den ersten Arbeitsauftrag. Typischerweise lautet dieser folgendermaßen:

Bitte bilden Sie Teams mit 4 Personen, in denen Sie Arbeitsaufgaben sammeln und beschreiben. Identifizieren Sie Arbeitsaufgaben in Ihrem eigenen Arbeitsfeld.

### Sammlung von Arbeitsaufgaben

- Sammeln Sie 1 - 2 Arbeitsaufgaben von jedem Teammitglied
- Starten Sie mit einer Arbeitsaufgabe, die idealerweise mehrere Teammitglieder bearbeiten und beschreiben Sie die Arbeitsaufgabe anhand der Kriterien
- Notieren Sie die Inhalte auf den Arbeitsblättern. Der Titel jeder Arbeitsaufgabe wird auf einer Metaplan-Karte notiert
- Wir bitten Sie, Ihre Arbeitsaufgaben nach ca. 45 Minuten im Plenum vorzustellen

Es empfiehlt sich bei der Sammlung der Arbeitsaufgaben in drei Schritten vorzugehen:

- Zuerst sollen die Arbeitsaufgaben, die alle Teammitglieder ausführen oder ausgeführt haben, zusammengetragen, diskutiert und in die vorbereiteten Arbeitsblätter eingetragen werden.
- Als zweites werden die Arbeitsaufgaben identifiziert, die nur einige Teammitglieder bearbeitet haben. Diese Arbeitsaufgaben werden kurz von den betreffenden Teammitgliedern vorgestellt. Anschließend diskutiert und entscheidet das Team, ob die genannten Arbeitsaufgaben in die gemeinsame Liste aufgenommen werden sollen.
- Zum Schluss prüft jedes Team, ob es Arbeitsaufgaben gibt, die keiner im Team bearbeitet hat, die aber dennoch für den Arbeitsbereich typisch sind oder die ihn möglicherweise in der nahen Zukunft prägen werden. Auch diese Arbeitsaufgaben sollen in das Arbeitsblatt aufgenommen und beschrieben werden.

Während dieser Gruppenarbeitsphase hat der/die Multiplikator/-in die Aufgabe, die Gruppen zu unterstützen und Fragen zu beantworten. Nach dieser Gruppenarbeitsphase erfolgt die Präsentation der Ergebnisse im Plenum.

## 2. Arbeitsauftrag

### Vorstellung Arbeitsaufgaben

Abwechselnde Vorstellung der Arbeitsaufgaben:

- Team A stellt die erste Arbeitsaufgabe vor und erläutert sie
- Die übrigen Teams stellen Nachfragen
- Ähnliche Arbeitsaufgaben der übrigen Teams werden der Arbeitsaufgabe zugeordnet
- Team B stellt die nächste Arbeitsaufgabe vor, danach Team C etc.
- Die beruflichen Arbeitsaufgaben werden im Zusammenhang überprüft und gegebenenfalls korrigiert
- Die Gruppen von ähnlichen beruflichen Arbeitsaufgaben erhalten eine gemeinsame Überschrift bzw. einen Titel

Der/die Multiplikator/-in moderiert die Vorstellung der Arbeitsaufgaben. Er/sie unterstützt bei der Einigung auf eine gemeinsame Beschreibung der Arbeitsaufgaben. Nachdem alle Arbeitsaufgaben präsentiert wurden, erfolgt die Prüfung des Profils. Als hilfreich hat es sich erwiesen, die Präsentation und Diskussion der Arbeitsaufgaben aufzunehmen.

## 3. Arbeitsauftrag

### Überprüfung Arbeitsaufgaben

Diskussion und Überprüfung der gesammelten Arbeitsaufgaben:

- Wie ist der Zuschnitt der Arbeitsaufgabe? Stimmt die Abgrenzung zu anderen Arbeitsaufgaben? (Inhaltliche Diskussion)
- Stimmen die Titel?
- Fehlen Arbeitsaufgaben (v.a. Zukunftsaufgaben)?

Abschließend kann eine grobe Einordnung der Arbeitsaufgaben hinsichtlich ihres Schwierigkeitsgrades vorgenommen werden. Die Einordnung erfolgt im Rahmen einer gemeinsamen Diskussion im Plenum.

Nach dem Workshop arbeitet der/die Multiplikator/-in die gesammelten Arbeitsaufgaben aus. Dazu kann er die evtl. mitgeschnittene Diskussion oder

seine Notizen bzw. Gedankenprotokolle verwenden. Sinnvoll ist es, die Arbeitsaufgaben in ein Dokument (z.B. Word) zu übertragen und so für die Präsentation der Arbeitsaufgaben und damit für die Verabschiedung des Profils im Abstimmungs-Workshop vorzubereiten.

Wichtig ist, dass das beschriebene Profil einen Titel erhält, der für das Ziel der Weiterbildung steht. Beispiele für Profilbezeichnungen können sein:

- Logistikkraft
- Fertigungsfachkraft
- Qualitätsfachkraft
- Werker/-in

## Ergebnisse

Nach dem Workshop werden die Ergebnisse ausgewertet und darauf basierend ein schriftlich ausformuliertes Weiterbildungsprofil (Liste von Arbeitsaufgaben) erstellt. Eine Auswertung kann wie im folgenden Beispiel dargestellt aussehen:

Titel: Betreuen und Sicherstellen der Produktion (Profil: Maschinenbediener SMD-Bereich)			
<b>Beschreibung Geschäfts- und Arbeitsprozesse:</b>			
<i>Es ist Aufgabe der Fachkraft, nach der Freigabe die laufende Produktion zu betreuen und sicherzustellen. Sie kontrolliert, ob ausreichend Bauteile sowie für die Produktion benötigte Materialien vorhanden sind. Sie überwacht Fehlermeldungen und leitet entsprechende Maßnahmen ein. Die Dokumentation der notwendigen Daten gehört ebenfalls zu den Aufgaben der Fachkraft.</i>			
<b>Inhalte der Arbeitsaufgabe</b>			
Gegenstände (planen, durchführen, kontrollieren)	Werkzeuge	Anforderungen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung Füllstände, Bauteile, bei Bedarf neue Bauteile nachfüllen</li> <li>• Inspektion der Paste, Kleber und Schablone in vorgegebenen Zyklen</li> <li>• Inspektion des 21. Nutzens, bei Abweichungen selbständige Beseitigung der Störung, bei Bedarf Info an Schichtführer</li> <li>• Überwachen des Linienmonitors auf Fehlermeldungen</li> <li>• Stündliche Dokumentation von Produktionszahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeichnungen</li> <li>• Auftragsdokumentationen</li> <li>• Software</li> <li>• Mikroskop</li> <li>• Mess- und Prüfmittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhalten Fertigungstoleranzen</li> <li>• Selbständiges Erkennen von Abweichungen</li> <li>• Einhalten der Vorschriften für Sicherheit</li> <li>• Gründliche Dokumentation</li> </ul>	
	<b>Methoden</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maschinelles Bestückungsverfahren</li> <li>• Sicht- und Funktionskontrolle</li> </ul>
	<b>Organisation</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelarbeit</li> <li>• Absprache mit Schichtführer</li> <li>• Lager</li> </ul>

## Rückspiegelung

Es erfolgt eine Rückspiegelung und Diskussion der Ergebnisse im Betrieb. Teilnehmende sind beispielsweise Vorgesetzte, Lernberater/-innen, Teilnehmer/-innen des Experten-Workshops und Mitarbeiter/-innen aus angrenzenden Arbeitsbereichen, Personalverantwortliche und Betriebsräte. Die Rückmeldung kann im Rahmen eines Abstimmungs-Workshops (S. 59 ff.) durchgeführt werden. Am Ende wird das Weiterbildungsziel in Form des Profils verabschiedet, womit der Referenzrahmen und das Ziel für die betriebliche Weiterbildung feststehen.

## 6.3 Entwicklungsphase: Weiterbildungsprogramm

### Ziel und Nutzen

#### Handlungskompetenz

Die Entwicklung des Weiterbildungsprogramms erfolgt auf Grundlage der im vorherigen Schritt beschriebenen Arbeitsaufgaben des Profils und bezieht die darin enthaltenen Anforderungen mit ein. Das Weiterbildungsprogramm wird dabei so gestaltet, dass sich durch die Bearbeitung die angestrebten Effekte bei der Zielgruppe der An-/Ungelernten ergeben (siehe Kapitel Projekt-Ziele, S. 11 f.).

Es werden mit dem Weiterbildungsprogramm Lernprozesse gestaltet, die die Lernpotenziale des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung nutzen und die Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz bei der Zielgruppe fördern.

### Grundlagen

#### eigenverantwortliches Handeln

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität in der Arbeitswelt werden Anforderungen an die Beschäftigten komplexer, dynamischer und unbestimmter. Daraus leitet sich der Anspruch ab, im Rahmen von Weiterbildungsprozessen Beschäftigte zu befähigen, in beruflichen Situationen sach- und fachgerecht, persönlich durchdacht und in gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln. Mit diesem Leitbild ist das Ziel der Entwicklung von beruflicher Handlungskompetenz gemeint, das nicht nur die Fähigkeit des Einzelnen zu solchen Handlungen in den Vordergrund stellt, sondern vor allem die Bereitschaft dazu. Lernende werden damit in die Lage versetzt, berufliche Handlungen auszuüben, Prozesse zu verstehen und eigenverantwortlich zu handeln.

wortlich zu handeln. Im Zusammenhang mit Lernprozessen rückt die Eigenmotivation als wesentlicher Faktor für den Lernerfolg in den Vordergrund. Erfolgreiche Lernprozesse im Sinne der Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz zeichnen sich darüber hinaus durch folgende Kriterien aus:

## Eigenmotivation

- erfolgt in Auseinandersetzung mit Situationen und Herausforderungen
- erfolgt kooperativ, in sozialen Situationen
- ist ein aktiver, individuell konstruierter Prozess
- knüpft an Vorwissen und Erfahrungen an

## Kriterien

Daraus leitet sich die Forderung ab, Weiterbildungsprozesse so zu gestalten, dass der Lernende und seine Perspektive im Mittelpunkt stehen und ganzheitliche Lernprozesse initiiert werden. Das bedeutet, dass Weiterbildungsmaßnahmen folgende Aspekte beinhalten:

## Eigenperspektive

- Echtheit (Authentizität) und Anwendungsbezug
- Förderung von kooperativem Lernen
- Aktive, eigenständige Auseinandersetzung des Lernenden
- Balance zwischen Selbststeuerung und fachlicher, methodischer Unterstützung

## Aspekte

Das zentrale Element des GRiW-Lernkonzeptes sind die sogenannten Innerbetrieblichen Weiterbildungsprojekte (IWP). Die IWP-Methodik lehnt sich an das vom Institut Technik und Bildung (ITB) entwickelte Konzept der „gestaltungsorientierten Lern- und Arbeitsaufgaben“ an.

## Innerbetriebliche Weiterbildungsprojekte

Innerbetriebliche Weiterbildungsprojekte stehen für ein projektförmiges, prozess- und aufgabenorientiertes Lernen an problemhaltigen Situationen der betrieblichen Realität. Sie werden aus realen betrieblichen Arbeitsaufgaben bzw. Arbeitsaufträgen gewonnen, wobei diese sowohl typisch, routinemäßig und regelmäßig auftreten als auch außergewöhnlich, unerwartet oder sporadisch sein können.

Die Weiterbildungsprojekte werden auf Grundlage von Kriterien entwickelt, die die Qualität der IWP und damit die Qualität der Weiterbildung sicherstellen.

## Kriterien der IWP

- Ein IWP wird aus betrieblichen Arbeitsaufgaben (Profil) und den damit verbundenen Aufgabenstellungen oder Aufträgen entwickelt

## Kriterien der IWP

- ein IWP wird am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsprozess durchgeführt, verknüpft Arbeiten und Lernen und fördert somit die Entwicklung arbeitsprozessrelevanter Kompetenzen
- ein IWP hat einen klar erkennbaren Nutzen (Herstellung eines Produktes oder Erbringung einer Dienstleistung) für den Lernenden und die Organisation (Arbeitsbereich, Kollegen, Abteilung, Unternehmen)
- ein IWP kann von einer Einzelperson oder im Lernteam (kooperatives Lernen) umgesetzt werden
- der Lernprozess bei der Durchführung eines IWP ist selbst gesteuert; er wird durch Lern- und Fachberater/-innen bedarfsorientiert unterstützt
- die Aufgabe stellt etwas Neues für den Lernenden dar, die Aufgabenstellung ist herausfordernd, aber nicht überfordernd
- ein IWP besitzt immer Gestaltungspotenzial, d. h. es lässt alternative Lösungswege und Lösungen zu, die von spezifischen Anforderungen (vorgegeben vom Kunden, vom Betrieb, von der Gesellschaft, von Kollegen etc.) abhängen
- ein IWP spricht mehrere Kompetenzbereiche an und fördert diese (z.B. Aufbau von fachlichem und praktischem Wissen)

## Aufbau des IWP

Ein IWP hat immer den gleichen Aufbau. Es beginnt immer mit der Beschreibung einer Problem- oder Aufgabenstellung bzw. einer Zusammenhangsbeschreibung, diese bildet den Lern- und Handlungsanlass für den Lernenden.

Es folgen mögliche Handlungsschritte oder Fragestellungen, die als Hilfestellung zur Steuerung des Lernprozesses angeboten werden. Diese Handlungsschritte sind keine bindende Vorgabe, sondern sollen dem Lernenden Ziel und Vorgehen verdeutlichen sowie die Bearbeitung der Aufgabenstellung erleichtern.

Am Ende einer Bearbeitung steht immer die Präsentation der Ergebnisse. Wie und vor welchen Personen dies stattfindet (Vorgesetzte, andere Weiterbildungsteilnehmer/-innen, Lernberater/-innen, Kollegen/-innen bzw. Experten/-innen des Arbeitsbereiches o. ä.) kann und sollte immer individuell entschieden und festgelegt werden. Wichtig ist, dass die Lernenden eine Dokumentation ihrer Vorgehensweise und Ergebnisse erstellen (angeleitet durch die Lernberater/-innen), da das eine größere Verbindlichkeit und stärkere Lerneffekte mit sich bringt.

Das Schwierigkeitsniveau der IWP lässt sich durch die Formulierung der

Aufgabenstellung bedarfsorientiert und individuell variieren. So bieten Aufgabenstellungen mit vielen Hinweisen und Handlungsschritten Anfängern/-innen einen guten Einstieg in die Weiterbildungsform. Bei fortgeschrittenen Weiterbildungsteilnehmern/-innen kann dagegen durch weniger Informationen und Vorgaben die Schwierigkeit erheblich erhöht werden. Dabei ist es wichtig, die Kriterien für IWP im Auge zu behalten.

## Schwierigkeitsniveau der IWP

### Vorbereiten des Fertigungsprozesses

Bevor der Fertigungsprozess gestartet werden kann, muss dieser von der Fachkraft geplant und vorbereitet werden. Ihre Aufgabe ist es, anhand von 10 Aufträgen die Vorbereitung der Aufträge durchzuführen. Erarbeiten Sie sich dabei eine korrekte und möglichst optimale Vorgehensweise zum Vorbereiten des Fertigungsprozesses.

Orientieren Sie sich bei ihrem Vorgehen an folgenden Fragen:

- Welcher Auftrag steht als nächstes zur Bearbeitung an?
- Führen Sie die notwendigen Vorbereitungen durch (ggf. auch Verhandlungen oder veranlassen Sie diese).
- Wie prüfen Sie, ob die Anlage betriebsbereit ist? Was ist zu beachten? (Auftragspapiere, Arbeitsanweisungen, Sicherheits- und Umweltvorschriften).
- Wann ist die Anlage verfügbar?
- Halten Sie Ihr Vorgehen in Notizen fest und stellen Sie Ihr Ergebnis Ihren Vorgesetzten, Lernberatern/-innen bzw. Kollegen/-innen vor.

### Beispiel

## Durchführung

Die IWP-Entwicklung sollte in festen betriebsinternen Gruppen durchgeführt werden, die sich regelmäßig bzw. bedarfsorientiert mit der Weiterentwicklung des Weiterbildungsprogramms auseinandersetzen. So werden dauerhaft Lernanreize oder Lernanlässe identifiziert, gestaltet und entsprechende Aufgabenstellungen für die IWP formuliert. Als Motor haben sich dabei die Mitarbeiter/-innen im Arbeitsbereich erwiesen, die zusätzlich von Lernberatern/-innen unterstützt werden sollten.

## IWP-Entwicklung in Gruppen

## Workshops

Es empfiehlt sich, die IWP-Entwicklung in Workshops durchzuführen. Die Multiplikatoren/-innen als Experten/-innen für das arbeitsgebundene Weiterbildungskonzept sollten die Organisation der IWP-Entwicklungs-Workshops verantworten oder zumindest daran beteiligt sein. Es ist empfehlenswert, dass die Multiplikatoren/-innen die IWP-Workshops moderieren. Sie können wertvolle Tipps und Hinweise zur IWP-Entwicklung geben.

## Tipps zur Vorbereitung

Folgende Punkte können bei der Vorbereitung der IWP-Workshops hilfreich sein:

- Rechtzeitige Einladung und Information im Vorfeld (Vorgespräche führen bzw. möglichst frühzeitiger Einbezug in das Projekt, z. B. bereits bei der Erstellung des Profils)
- Raum- und Zeitorganisation (besonders bei den ersten Workshops je nach Vorinformationen der Teilnehmer/-innen genügend Zeit einplanen)
- Medien zur Moderation bereitstellen (Beamer, Flip-Chart, Pinnwand, Moderationskarten etc.) und ggf. vorbereiten (z. B. Flip-Chart mit dem relevanten Zielprofil)
- Inhaltliche Präsentation inkl. des relevanten Profils vorbereiten
- Ggf. Handouts mit Informationen vorbereiten (Profil, Definition und Kriterien der IWP, Beispiel-IWP)

## Struktur der Workshops

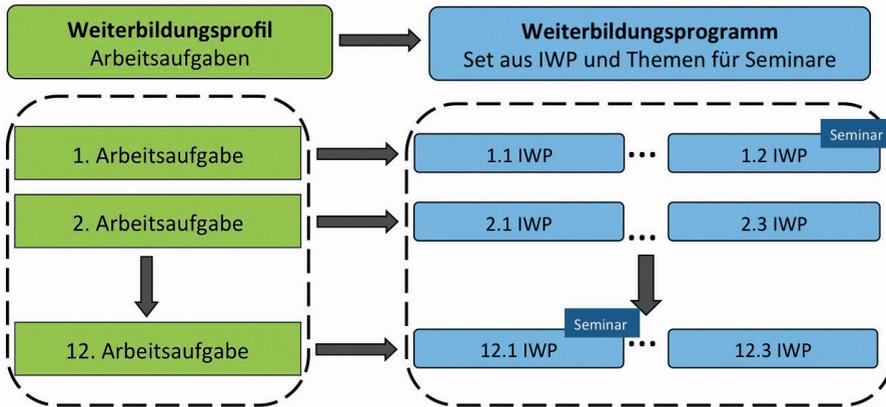
Besonders die ersten Workshops sollten gut vorbereitet und nach einer bestimmten Struktur durchgeführt werden. Ein typischer erster IWP-Workshop hat folgenden Ablauf:

1. Begrüßung und ggf. kurze Vorstellungsrunde
2. Einführung: Info zum Projekt, Ziel der IWP-Entwicklung, Kriterien
3. Vorstellen des relevanten Zielprofils
4. Arbeitsphasen:
  - 4.1 Ideenfindung von Themen für IWP, Präsentation
  - 4.2 Diskussion und Festlegung von Themen
  - 4.3 Ausformulieren der IWP, Einordnen des Schwierigkeitsgrads
5. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Den Teilnehmern/-innen muss deutlich werden, dass die IWP auf den Profilen basieren und wie das arbeitsgebundene Weiterbildungsprogramm nach der Entwicklung umgesetzt wird. Die grundsätzlichen Ziele einer arbeitsge-

bundenen Weiterbildung - auch im Gegensatz zu herkömmlichen Maßnahmen - und die Ziele, die damit im Arbeitsbereich verfolgt werden, sollten kurz dargestellt werden. Um das Prinzip der IWP-Entwicklung zu verdeutlichen, ist folgende Grafik hilfreich:

## Darstellung der Ziele



Nach der Klärung grundsätzlicher Fragen werden die Kriterien von IWP den Teilnehmern/-innen vorgestellt. Hier ist es wichtig, dass Verständnis bei allen Beteiligten darüber erzielt wird, was IWP sind und worauf sie abzielen, denn davon hängt die Qualität der zu entwickelnden IWP ab.

## Vorstellung der Kriterien

In der Praxis hat es sich als sehr empfehlenswert und hilfreich erwiesen, möglichst frühzeitig Beispiele für IWP einzubringen, um daran die Kriterien der IWP und die grundlegende Struktur zu verdeutlichen. Ein möglichst naher Bezug zu dem Arbeitsbereich, für den IWP entwickelt werden sollen, ist hier hilfreich.

## anhand von Beispielen verdeutlichen

Das Profil des Arbeitsbereiches, für den IWP erstellt werden sollen, wird im Workshop vorgestellt und erläutert. In welcher Tiefe dies geschieht, ist abhängig von den Vorkenntnissen der Teilnehmer/-innen. Für den Fall, dass den Teilnehmern/-innen das Profil noch nicht bekannt ist, sollten im Workshop alle Aufgaben des Profils einzeln vorgestellt werden.

## Vorstellung Profil des Arbeitsbereiches

**3 Arbeitsphasen** Anschließend folgen drei Arbeitsphasen. Die Arbeitsaufträge für die Arbeitsphasen können folgendermaßen lauten:

**Arbeitsphase 1: Freie Ideenfindung für IWP-Aufgabenstellungen und Präsentation**

- Bitte denken Sie sich mindestens vier konkrete IWP aus
- Schreiben Sie pro Karte nur ein IWP auf (aussagekräftiger Titel reicht)
- Erläutern Sie Ihre IWP kurz in der Runde

*Regeln*

- § *Seien Sie nicht zu kritisch, jede Idee ist es wert, auf eine Karte geschrieben zu werden.*
- § *Bei der Präsentation der einzelnen Ideen sind nicht nur inhaltliche Fragen erlaubt. Kritisiert wird in dieser Phase noch nicht.*

**Arbeitsphase 2: Gemeinsame Diskussion und Bewertung der Verwertbarkeit der Ideen im Plenum, ggf. Zusammenfassung von Dopplungen**

- Diskutieren Sie im Plenum mit Hilfe der Moderatorin oder des Moderators, inwieweit sich die einzelnen Ideen für IWP eignen

*Regeln*

- § *Orientieren Sie sich als Bezugsrahmen an den Aufgaben des Profils (trifft das IWP das Profil?).*
- § *Beachten Sie die Umsetzbarkeit im betrieblichen Alltag.*
- § *Nutzen Sie als Hilfestellung die Kriterien für IWP.*

**Arbeitsphase 3: Ausformulieren der Ideen in Aufgabenstellungen inkl. Einschätzung des Schwierigkeitsgrads, Zeitaufwands und Variationsmöglichkeiten**

- Formulieren Sie die einzelnen Schritte des IWP aus und schreiben Sie diese auf
- Nennen Sie auch beteiligte Personen/Zielgruppen des IWP, Hilfsmittel, Zeitaufwand und Schwierigkeitsgrad (leicht, mittelschwer, schwer)
- Präsentieren und diskutieren Sie Ihre IWP in der Runde

*Regeln*

- § *Nutzen Sie als Hilfestellung andere Beispiele für IWP.*
- § *Beachten Sie bei der Formulierung der IWP, dass Sie nicht den Lösungsweg vorschreiben, aber den Lernenden dennoch ausreichend Informationen und Hilfestellungen geben.*
- § *Sammeln Sie ggf. Ideen für ergänzende Seminare.*

## Die Entwicklung des gesamten Weiterbildungsprogramms

Die Durchführung kontinuierlicher IWP-Entwicklungsworkshops kann parallel zu der Umsetzung der ersten IWP geschehen. Es ist nicht notwendig, dass das gesamte Weiterbildungsprogramm entwickelt sein muss, bevor mit der Bearbeitung von IWP durch Weiterbildungsteilnehmer/-innen gestartet werden kann. Da allerdings die in dem ersten Workshop entwickelten IWP das Zielprofil meist nicht vollständig abdecken, steht die Durchführung erneuter Workshops an, um ein vollständiges Set an IWP für das komplette Zielprofil zu entwickeln. Dazu ist eine Überprüfung der IWP auf Vollständigkeit anhand des Profils notwendig. Diese Überprüfung kann Bestandteil des Workshops sein, indem zu Beginn ein Abgleich mit den Arbeitsaufgaben des Profils vorgenommen wird oder es erfolgt ein Abgleich außerhalb des Workshops von den für die IWP-Entwicklung verantwortlichen Personen.

Auch wenn ein vollständiges IWP-Set für das Zielprofil vorliegt (inklusive der Seminarthemen), ist eine kontinuierliche Entwicklung und Anpassung des Sets aus IWP wichtig. Bei Veränderungen im Aufgaben- und Arbeitsbereich sollte das Set an IWP angepasst werden. Dazu ist es notwendig, die Entwicklung des Aufgabenprofils im Auge zu behalten und bei Bedarf einen weiteren IWP-Workshop durchzuführen. Zudem werden die ersten Erfahrungen und das Feedback bei der Umsetzung des Weiterbildungsprogramms neue Ideen für IWP entstehen lassen oder auch Veränderungen der bestehenden IWP.

Ablauf der  
IWP-Entwicklung

Kontinuierliche  
Entwicklung und  
Anpassung der IWP

## Ergebnisse

---

Nach dem Workshop werden die entwickelten IWP aufgearbeitet und sauber dokumentiert. Es bietet sich an, für die IWP eine Vorlage zu erstellen, so dass sie immer einheitlich aussehen. Als hilfreich hat sich erwiesen, die IWP für die Weiterbildungsteilnehmenden auszudrucken. Ein Formular zur Bearbeitung der IWP kann ebenfalls beigelegt werden.

Um einen besseren Überblick über die bereits entwickelten IWP zu haben, ist es empfehlenswert, eine Übersicht zu erstellen. Diese Übersicht kann verwendet werden, um beispielsweise in einem Abstimmungs-Workshop über den Stand der IWP-Entwicklung zu berichten und Beispiele vorzustellen.

Aufarbeiten  
der Ergebnisse

Erstellen  
einer Übersicht

*„Das Konzept ist sehr gut an die Zielgruppe angepasst. Es bleibt viel mehr hängen, als in klassischen Seminaren, weil man sich die Inhalte selbst erarbeiten muss.“ (Multiplikator/-in)*

*„Das Lernen bei GRiW ist intensiver und besser als klassisches Einlernen.“ (Lernende/r)*

## 6.4 Entwicklungsphase: Kompetenzinstrument

### Ziel und Nutzen

#### Erstellen eines Instruments

Ziel dieser Projektphase ist es, ein praktikables Instrument zu erstellen, mit dem die durch das Weiterbildungsprogramm entwickelten Kompetenzen festgestellt werden können. Das Instrument der Kompetenzfeststellung ist für die betrieblichen Beteiligten ohne externe Hilfe anwendbar. Der Einsatz des Instrumentes verfolgt die Ziele:

#### Ziele des Instruments

- Feststellung der Kompetenzen der Weiterbildungs-Teilnehmer/-innen
  - vor der Weiterbildung: Feststellung des individuellen Weiterbildungsbedarfs, Ausgangsbewertung und Grundlage zur Gestaltung des Weiterbildungsprogramms, das dem Kompetenzniveau der Lernenden angemessen ist
  - nach der Weiterbildung: abschließende Bewertung und Rückmeldung zum Ausmaß der erfolgten Kompetenzentwicklung
- Transparenz für die Beteiligten im Prozess der Weiterbildung

### Grundlagen

#### Das Kompetenzinstrument im Projekt GRiW

Verschiedene Modelle zur Erfassung von Kompetenzen im Rahmen von Lernprozessen sind weit verbreitet. Deren Einsatz erfolgt mit dem Ziel, die Kompetenzen zu messen, die durch Lernprozesse entwickelt wurden. Grundlage dafür ist die Existenz eines übergeordneten Kompetenzmodells. In der Regel sind diese Vorhaben umfangreich und kaum durch nicht auf diesem Gebiet geschulte Personen durchführbar. Das im Projekt GRiW eingesetzte Kompetenzinstrument soll für die betrieblichen Beteiligten ohne externe Hilfe anwendbar sein und im Prozess der Weiterbildung Unterstützung bieten. Aus diesem Grund ist die Grundlage der Kompetenzfeststellung in GRiW die Annahme, dass die Bewältigung der Arbeitsaufgaben das Ziel der Weiterbildung darstellt und somit in den Unternehmen eine Vorstellung für kompetentes Handeln existiert. Die Inhalte der Arbeitsaufgaben werden somit zum Referenzrahmen für die Bewertung der Kompetenzen der Weiterbildungsteilnehmer/-innen, indem kompetentes Handeln an der erfolgreichen Bearbeitung der Arbeitsaufgaben gemessen wird. Das verzahnte seminaristische und arbeitsgebundene Weiterbildungsprogramm eignet sich für die Anwendung einer sehr praktikablen Form der Erfassung der

#### Inhalte der Arbeitsaufgaben als Referenzrahmen

Kompetenzentwicklung, indem die zum Weiterbildungsprofil gehörenden Arbeitsaufgaben als Maßstab für die Beurteilung der Kompetenzen herangezogen werden. Personen, die die Kompetenzbewertung durchführen, können dementsprechend nur Personen sein, die das Profil kennen und in der Lage sind, Aussagen über die arbeitsprozessrelevanten Kompetenzen des/der Teilnehmers/-in zu treffen. Erfasst werden kann somit der individuelle Weiterbildungsbedarf in Bezug auf das Ziel der Weiterbildung als auch die erfolgte Kompetenzentwicklung.

### **Maßstab für die Kompetenzbewertung**

Die Feststellung der Kompetenzentwicklung im Projekt GRiW sieht vor, dass die Lernenden nicht nur von anderen Personen bewertet werden, sondern auch sich selbst bewerten. Damit wird gewährleistet, dass die Lernenden nicht ausschließlich durch Zuschreibung anderer Personen beurteilt werden, sondern eine eigene Bewertung ihres Könnens und Wissens einbringen können. Durch diese frühe Partizipation der Lernenden an der Weiterbildung und der Möglichkeit zur Mitgestaltung wird die Motivation der Lernenden gefördert.

### **Selbstbewertung der Lernenden**

Die Fremdbewertung sollte durch eine Person geschehen, die in der Lage ist, die Kompetenzen der Teilnehmer/-innen einzuschätzen. Die Beurteilung ihrer Mitarbeitenden ist Bestandteil der Aufgaben der Vorgesetzten. Deswegen ist es zu empfehlen, dass der/die Vorgesetzte die Fremdbewertung durchführt. Der/die Vorgesetzte kann dabei von dem/der Fachberater/-in (siehe hierzu Kapitel Lernberatung, S. 50 ff.) unterstützt werden, wenn diese/r die Lernenden gut einschätzen kann.

### **Fremdbewertung der Lernenden**

Die Ergebnisse der Fremd- und Selbstbewertung werden zu einem gemeinsamen Bewertungsergebnis zusammengeführt. Es besteht die Möglichkeit, dass die Ergebnisse der Fremd- und Selbstbewertung nicht übereinstimmen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Wichtig ist auf jeden Fall, in einem Gespräch die unterschiedlichen Sichtweisen zu klären, so dass sich die beiden bewertenden Parteien auf ein Ergebnis einigen. Der/die Lernberater/-in (siehe hierzu Kapitel Lernberatung, S. 50 ff.) kann in diesem Gespräch eine vermittelnde und moderierende Rolle einnehmen.

### **gemeinsames Bewertungsergebnis**

## Aufbau des Instruments

### Ableitung von Bewertungs- kategorien

Um aus den Arbeitsaufgaben des Profils Kategorien für die Bewertung abzuleiten, werden die Einzeltätigkeiten aus der Beschreibung im Profil in eine zu bewertende positive Aussage umformuliert. In der Regel können diese Tätigkeiten durch die Formulierung „...kann durchgeführt werden“ ergänzt werden.

### Kriterien

Die Beachtung der folgenden Kriterien ist grundlegend bei der Formulierung der Bewertungskategorien:

- Die Kategorie wird positiv formuliert. Es muss also beispielsweise heißen, „Die Tätigkeit XY kann durchgeführt werden.“ Falsch wäre „Die Tätigkeit XY kann nicht durchgeführt werden.“
- Die Kategorie darf keine Bewertung enthalten, sie muss neutral sein. Falsch wäre „Die Tätigkeit XY kann sehr gut durchgeführt werden.“
- Die Kategorie beschreibt konkretes Verhalten.
- Die Kategorie beschreibt Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

### Bewertungsskala

Für die Durchführung einer Bewertung ist eine Bewertungsskala notwendig. Im Projekt GRiW erfolgt die Bewertung auf einer Skala mit vier Stufen von „Entspricht gar nicht dem geforderten Niveau.“ bis hin zu „Entspricht vollkommen dem geforderten Niveau“.

- 0 = Entspricht gar nicht dem geforderten Niveau.** Es liegt keine Kompetenz vor. Der/die Teilnehmer/-in hat die Tätigkeit noch nicht kennengelernt bzw. ist noch Anfänger/-in auf diesem Gebiet.
- 1 = Entspricht eher nicht dem geforderten Niveau.** Der/Die Teilnehmer/-in braucht zur Bewältigung der Tätigkeit Unterstützung durch Dritte bzw. er/sie ist in der Lage auf Basis von eindeutigen Regeln, Abläufen oder Vorgaben die Arbeitsaufgabe selbstständig auszuführen.
- 2 = Entspricht überwiegend dem geforderten Niveau.** Der/die Teilnehmer/-in ist in der Lage, die Zusammenhänge der Regeln oder Vorgaben zu verstehen und eigene Gewichtungen vorzunehmen. Aufgrund seines/ihrer Zusammenhangsverständnisses und Überblickswissens bewältigt der/die Teilnehmer/-in diese Tätigkeit, wenn sie festen Regeln folgt, aber komplexer und problembehaftet ist.

### 3 = Entspricht vollkommen dem geforderten Niveau.

Der/die Teilnehmer/-in ist in der Lage, die Tätigkeit wie ein/e Experte/-in zu bearbeiten. Aufgrund seines/ihres Zusammenhangsverständnisses über Prozesse und Abläufe sowie Detailwissen zu den Prozessen, Maschinen etc. kann der/die Teilnehmer/-in nicht vorhersehbare und nicht planbare Aufgaben lösen.

## Durchführung

---

Das Kompetenzinstrument wird in einem betriebsinternen Workshop erstellt, der von dem/der Multiplikator/-in moderiert wird. Die Vorbereitung ähnelt der des IWP-Workshops. Im Detail sind das folgende Punkte:

**Erstellen des Kompetenzinstruments**

- 1 Rechtzeitige Einladung und Information im Vorfeld (Vorgespräche führen bzw. möglichst frühzeitiger Einbezug in das Projekt, z. B. bereits bei der Erstellung des Profils).
- 2 Raum- und Zeitorganisation (besonders bei den ersten Workshops je nach Vorinformationen der Teilnehmer/-innen genügend Zeit einplanen).
- 3 Medien zur Moderation bereitstellen (Beamer, Flip-Chart, Pinnwand, Moderationskarten etc.) und ggf. vorbereiten (z. B. Flip-Chart mit dem relevanten Zielprofil).
- 4 Inhaltliche Präsentation inkl. des relevanten Profils vorbereiten.
- 5 Ggf. Handouts mit Informationen vorbereiten (Profil, Beispiel-Bewertungskategorien, IWP).

**Einladung**

**Raum und Zeit**

**Medien**

**Präsentation**

**Handouts**

Als praktikabel hat sich erwiesen, den Workshop zur Erstellung des Kompetenzinstruments im Zusammenhang mit der IWP-Entwicklung durchzuführen. Dann sollten ca. zwei Stunden für die Erstellung des Kompetenzinstruments eingeplant werden. Bei einem separaten Kompetenz-Workshop sollten drei bis vier Stunden eingeplant werden.

## **Agenda Folgende Agenda ist empfehlenswert:**

1. Begrüßung und ggf. kurze Vorstellungsrunde
2. Ziel und Grundlagen des Kompetenzinstruments
3. Vorstellen des relevanten Zielprofils
4. Arbeitsphase: Erstellung der Bewertungskategorien (ggf. in Gruppenarbeit)
5. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

### **Vorstellung des Instruments**

Den an der Erstellung des Instruments beteiligten Personen muss deutlich werden, was das Ziel der Kompetenzerfassung ist und wie der Bewertungsbo-gen aufgebaut ist. Es bietet sich an, die Vorstellung des Instruments anhand von Beispielen zu machen. Empfehlenswert ist, dass die Teilnehmenden des Workshops das Tätigkeitsfeld, welches im Profil beschrieben ist, kennen. Falls das Profil nicht im Detail bekannt ist, sollten die einzelnen Arbeitsaufgaben in der Gruppe vorgestellt werden, damit offene Fragen zu den Tätigkeiten geklärt werden können.

### **Erstellen der Kategorien**

Je nachdem, wie viele Personen an der Formulierung beteiligt sind, kann die Erstellung der Kategorien in Gruppenarbeit erfolgen oder im Plenum gemacht werden. Wichtig ist, dass die Bewertungskategorien einer ersten Arbeitsaufgabe zunächst gemeinsam formuliert werden, damit alle Beteiligten wissen, was bei der Formulierung zu beachten ist. Damit wird gewährleistet, dass die Formulierung der Kategorien einheitlich erfolgt.

### **gemeinsame Verabschiedung der Kategorien**

Die in den Gruppen erstellten Bewertungskategorien werden im Plenum vorgestellt und diskutiert, so dass schließlich die Bewertungskategorien von allen Teilnehmern/-innen des Workshops verabschiedet werden können.

### **Einsatz des Instruments**

### **Verantwortungsbereich der Lernberater/-innen**

Die Erfassung der Kompetenzentwicklung ist dem Aufgaben- und Verantwortungsbereich der Lernberater/-innen zuzuordnen und ist in die einzelnen Gespräche der Lernberatung integriert (siehe Kapitel Lernberatung, S. 50 ff.).

### **Fremdbewertung und Selbstbewertung**

Die erste Bewertung des/der Teilnehmers/-in ist die Fremdbewertung vor dem Start der Weiterbildung, die typischerweise im Planungsgespräch stattfindet. Anschließend erfolgt die Selbstbewertung des/der Lernenden. Dafür

geeignet ist das Kick-Off-Gespräch. Dazu wird dem/der Teilnehmer/-in das Instrument der Kompetenzerfassung vorgestellt. Dem/der Teilnehmer/-in muss deutlich werden, was das Ziel der Kompetenzerfassung ist. Es ist wichtig, ihm/ihr klar zu machen, dass die Erfassung seiner/ihrer arbeitsprozessrelevanten Kompetenzen lediglich dazu dient, die Auswahl von zu bearbeitenden IWP sowie den erfolgreichen Abschluss der Weiterbildung für alle Beteiligten nachvollziehbar zu machen. Hilfreich dabei ist, dem/der Teilnehmer/-in deutlich zu machen, dass ein „schlechtes“ Ergebnis keinesfalls eine negative Bewertung seiner/ihrer Person ist, sondern darauf hindeutet, dass der/die Teilnehmer/-in bezogen auf die jeweilige Tätigkeit nicht die innerbetrieblich gewünschten oder benötigten Kompetenzen besitzt. Das kann zum Beispiel auch deswegen so sein, weil er/sie die Tätigkeit noch nicht kennengelernt hat oder nicht oft genug ausgeübt hat.

## Kick-Off-Gespräch

Nachdem der/die Teilnehmer/-in die Einschätzung seiner/ihrer Kompetenzen vorgenommen hat, werden die beiden Ergebnisse der Fremd- und Selbstbewertung gegenüber gestellt. Unterschiedliche Bewertungen müssen diskutiert werden, indem Gründe für die jeweilige Bewertung genannt werden. Auf diesem Weg kann die Einschätzung überdacht werden, sodass man sich auf ein gemeinsames Bewertungsergebnis einigt. Falls die Einigung auf ein gemeinsames Bewertungsergebnis schwierig wird, kann der/die Lernberater/-in die Funktion eines/r Moderators/-in einnehmen und gegebenenfalls zwischen den beiden Parteien vermitteln. Das Ergebnis der Diskussion wird auf dem Bewertungsbogen dokumentiert. Diese Bewertung ist die Grundlage für die Gestaltung des Weiterbildungsprogramms für den/die Teilnehmer/-in und damit Bestandteil der Weiterbildungszielvereinbarung zwischen Lernberater/-in und Teilnehmer/-in (siehe Kick-Off-Gespräch, Kapitel Lernberatung, S. 53).

## Gegenüberstellung Fremd- und Selbst- bewertung

### Erfassung der Kompetenzentwicklung nach Bearbeitung eines IWP

Die Erfassung der Kompetenzentwicklung, die durch die Bearbeitung des IWP erfolgt, kann nach der Ergebnisvorstellung des/der Teilnehmers/-in durchgeführt werden. Der/die Teilnehmer/-in bekommt von dem/der Vorgesetzten, Lernberater/-in und/oder Fachberater/-in eine Rückmeldung zu seiner/ihrer Ergebnispräsentation. Zur Dokumentation der erfolgten Kompetenzentwicklung des/der Teilnehmers/-in wird die entsprechende Kategorie des Bewertungsbogens ausgefüllt. Das Bewertungsergebnis wird gemeinsam

## Rückmeldung zur Ergebnis- präsentation

im Gespräch diskutiert und festgelegt. Für diese Bewertung werden wieder die Bögen aus der Ausgangsbewertung verwendet. Als Grundlage der Bewertung dienen die Ergebnisvorstellung des/der Teilnehmers/-in sowie die Erfahrungen, die die bewertenden Personen im Verlauf der Weiterbildung mit dem/der Teilnehmer/-in gemacht haben (siehe Ergebnisgespräch, Kapitel Lernberatung, S. 53).

## Abschlussgespräch und Auswertung

### Feedback über den Lernprozess

Im Abschlussgespräch, das nach Bearbeitung aller in Frage kommenden IWP durchgeführt wird, findet ein Feedback über den gesamten Lernprozess statt. Dazu legen sich die beteiligten Personen den Bewertungsbogen vor, der bei richtiger Anwendung einen guten Überblick über den Verlauf der Kompetenzentwicklung bei dem/der Teilnehmer/-in bietet. Im Idealfall zeigt der Bewertungsbogen, dass alle Arbeitsaufgaben durch die Bearbeitung des Sets an IWP gelernt wurden, sodass der/die Teilnehmer/-in das entsprechende Profil - oder je nach Weiterbildungszielvereinbarung die entsprechenden Teile des Profils - kompetent beherrscht.

### Vertraulichkeit

Bei der Frage nach der Aufbewahrung der Bewertungsbögen ist es wichtig zu beachten, dass es sich dabei um sensible Daten handelt. Es ist zu empfehlen, die Aufbewahrung der ausgefüllten Bögen mit dem/der Teilnehmer/-in zu besprechen und ihm/ihr anzubieten, die Bögen beispielsweise in einem abgeschlossenen Schrank aufzubewahren, sodass sie nicht für andere Personen einsehbar sind. Falls das aus Sicht der beteiligten Personen nicht notwendig ist bzw. die Sicherheit auch bei eigener Aufbewahrung gewährleistet ist, werden die ausgefüllten Bewertungsbögen in Ordnern gesammelt. Wenn es der/die Teilnehmer/-in wünscht, kann er/sie beispielsweise auch alle Bewertungsbögen in einem eigenen Ordner sammeln. Die datenschutzrechtlichen Bestimmungen sind in jedem Fall zu beachten.

## Ergebnis

Die Bewertungskategorien müssen in eine geeignete Form der Darstellung übertragen werden. Mit welchem Hilfsmittel (Software, etc.) die Darstellung erfolgt, ist abhängig von den Vorlieben der betrieblichen Praktiker/-innen. Wichtig ist bei der Darstellung, dass die Inhalte für die beteiligten Personen leicht zu erschließen sind. Ebenso müssen neben den Kategorien die Bewertungsskala sowie die verschiedenen Zeitpunkte der Bewertung dargestellt sein. Bewährt hat sich, das Kompetenzinstrument in Form einer Tabelle darzustellen.

**geeignete Form der Ergebnisdarstellung wählen**

In der folgenden Abbildung ist beispielhaft ein Bewertungsergebnis dargestellt.

Beispiel A

1. Arbeitsaufgabe (beispielhaft): Umsetzen von Fertigungsaufträgen	Ausgangsbewertung				Nach 1. Bearbeitung			Nach 2. Bearbeitung			Nach 3. Bearbeitung		
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
a) Die Absprache mit der Disposition kann geführt werden.	■							■					
b) Notwendige Dokumente bzw. Informationen, um die Typenumstellung durchzuführen, sind bekannt.		■						■					
c) Die Typenumstellung kann durchgeführt werden.	■						■						
d) Das benötigte Material kann organisiert werden.		■						■					
e) Die richtigen Informationen werden an das Prüfpersonal weitergegeben.	■							■					

Beispiel für ein Bewertungsergebnis - erfolgreiche IWP-Bearbeitung

Dieses Bewertungsergebnis könnte bedeuten, dass der/die Teilnehmer/-in die Arbeitsaufgabe zum Großteil kompetent beherrscht. In diesem Fall wird entschieden, dass der/die Teilnehmer/-in diese Arbeitsaufgabe erfolgreich abgeschlossen hat. Der/die Lernberater/-in und der/die Vorgesetzte oder Fachberater/-in sind sich einig, dass die Typenumstellung (Punkt c) von dem/der Teilnehmer/-in nur noch ein paar Mal geübt werden muss, bis er/sie diese Einzeltätigkeit entsprechend dem geforderten Niveau kompetent beherrscht.

Auswertung

Anders sähe es bei folgendem Fall aus:

Beispiel B

1. Arbeitsaufgabe (beispielhaft): Umsetzen von Fertigungsaufträgen	Ausgangsbewertung				Nach 1. Bearbeitung			Nach 2. Bearbeitung			Nach 3. Bearbeitung		
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
a) Die Absprache mit der Disposition kann geführt werden.	■												
b) Notwendige Dokumente bzw. Informationen, um die Typenumstellung durchzuführen, sind bekannt.		■						■					
c) Die Typenumstellung kann durchgeführt werden.	■						■						
d) Das benötigte Material kann organisiert werden.		■						■					
e) Die richtigen Informationen werden an das Prüfpersonal weitergegeben.	■							■					

Beispiel für ein Bewertungsergebnis - Wiederholung eines IWP

**Auswertung** Dieses Bewertungsergebnis könnte bedeuten, dass der/die Teilnehmer/-in mehrere Einzeltätigkeiten der Arbeitsaufgabe nach Bearbeitung des IWP nicht kompetent genug beherrscht bzw. die Kompetenzen entsprechen größtenteils nicht dem geforderten Niveau. Gemeinsam wird entschieden, dass der/die Teilnehmer/-in das IWP nochmals bearbeitet, bis er/sie insbesondere den Vorgang der Typenumstellung den Anforderungen des Bereiches entsprechend beherrscht.

*„Die Verfolgung der Kompetenzentwicklung ist wichtig und sinnvoll.“  
(Führungskraft)*

*„Kompetenzeinschätzung vermeidet, dass nicht nur nach Gefühl geschult wird.“ (Personaler/-in)*

*„Die Kompetenzeinschätzung ist wirklich nützlich, vor allem die Selbsteinschätzung.“ (Lernende/r)*

## 6.5 Umsetzungsphase: Durchführung der Weiterbildung

### Ziel und Nutzen

#### Umsetzung der arbeitsgebundenen Weiterbildung im Mittelpunkt

Die Umsetzung der arbeitsgebundenen Weiterbildung steht im Mittelpunkt des GRiW-Weiterbildungskonzeptes. Alle anderen Projektschritte und Instrumente dienen der Vorbereitung, Begleitung bzw. Nachbereitung der Umsetzung der Weiterbildung. Im Vordergrund steht das Ziel der Förderung von beruflicher Handlungskompetenz.

### Effekte

Darüber hinaus werden durch die Weiterbildung folgende Effekte angestrebt:

- Es wird ein Beitrag zur Arbeitsplatzsicherung geleistet
- Die Anschlussfähigkeit von weiterbildungsfernen Zielgruppen an Formen des lebenslangen Lernens wird gefördert und damit die Zukunftsfähigkeit gesichert
- Das Potenzial von an- und ungelernten Beschäftigten wird einbezogen
- Die Motivation und Identifikation bei An- und Ungelernten wird erhöht durch die mit der Weiterbildung erwiesene Wertschätzung
- Die gestaltungsorientierte Konzeption der Weiterbildung fördert die Entwicklung von Qualifikationen, die bereichs- und betriebsübergrei-

find eingesetzt werden können wie Prozessverständnis, Qualitätsbewusstsein, Kommunikations- und Reflektionsfähigkeit

## Grundlagen

---

Das Weiterbildungsprogramm ist so gestaltet, dass eine Umsetzung des Lernens durch eine Bearbeitung der IWP im Arbeitsprozess erfolgt. Das Lernen erfolgt dabei selbstgesteuert, in dem die Weiterbildungsteilnehmer/-innen sich den Lern- und Lösungsweg selbst erarbeiten und dabei von Lernberatern/-innen unterstützt werden. Die Unterstützung erfolgt nach dem Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“ und beinhaltet pädagogische und fachliche Beratung (siehe Kapitel Lernberatung, S. 50 ff.).

**Umsetzung  
des Lernens  
im Arbeitsprozess**

## Durchführung

---

Bevor mit der Bearbeitung der IWP begonnen werden kann, sollten folgende Arbeitspakete/Projektschritte abgeschlossen sein:

**Arbeitspakete  
abschließen**

- Das Profil ist entwickelt, rückgemeldet und wird von allen Beteiligten als gültig anerkannt (z.B. Vorgesetzte, Experten/-innen, Betriebsrat, Personalabteilung).
- Die „wichtigsten“ oder aktuell passenden IWP zu dem Profil sind entwickelt. Es ist nicht notwendig, bereits das gesamte Set an IWP für ein Profil fertig gestellt zu haben.
- Die Lernberater/-innen sind ausgebildet.
- Die Fachberater/-innen sind bestimmt und informiert.
- Der Bogen zur Erfassung der Kompetenzentwicklung ist erstellt worden.
- Die Teilnehmer/-innen für die Weiterbildung sind ausgewählt und informiert.
- Im Abstimmungs-Workshop wurden die Rahmenbedingungen für das Lernen im Arbeitsprozess abgestimmt. Es ist insbesondere der zeitlich-organisatorische Rahmen der IWP-Bearbeitung im Arbeitsbereich abgestimmt und geregelt.

Die Weiterbildungsteilnehmer/-innen bekommen die IWP in ausformulierter Form als Aufgabe gestellt und beginnen die Bearbeitung. Das Lern-

**Start  
Bearbeitung IWP**

## **Lerninfrastruktur**

konzept in GRiW erfordert zwar selbstorganisiertes Lernen, jedoch sind die Weiterbildungsteilnehmer/-innen nicht komplett auf sich gestellt, sondern das Lernen findet umrahmt von einer Lerninfrastruktur statt, zu der auch die Unterstützung durch den/die Lernberater/-in, den/die Fachberater/-in und die/den Vorgesetzte/n zählt.

## **Gespräche im Rahmen der Lernberatung**

Die Bearbeitung der IWP ist eingebettet in verschiedene Gespräche im Rahmen der Lernberatung. Zu jedem IWP gehört, dass die Weiterbildungsteilnehmer/-innen eine Dokumentation des Vorgehens und der Ergebnisse erstellen. Diese Dokumentation wird unterstützt durch den/die Lernberater/-in und ist die Grundlage für die Präsentation der Ergebnisse beim Abschlussgespräch. Diese Präsentation kann in jeder der Aufgabenstellung und den Teilnehmenden angemessenen Form durchgeführt werden (z.B. auch an der Produktionsanlage, Maschine) und vor unterschiedlichem Publikum gehalten werden: von einem sehr kleinen Kreis mit fachlichen Experten/-innen und Lernberatung bis hin zu einem größeren Kollegenkreis, Vorgesetzten, Multiplikator/-in etc. Verantwortlich für die Planung und Durchführung sind der/die Multiplikator/-in und der/die Lernberater/-in. Die fachliche Bewertung des Ergebnisses erfolgt durch die fachlichen Experten/-innen auf Basis des erzielten Ergebnisses in einem persönlichen Feedback. Es ist wichtig, hier eine konstruktive Form des Feedbacks anzustreben, sollten die Ergebnisse nicht korrekt sein. Für viele Weiterbildungsteilnehmer/-innen ist es bereits eine große Hürde, ihre Ergebnisse vorzustellen. Die fachlichen Ergebnisse werden in einem zweiten Schritt ergänzt um ein allgemeines Feedback der Weiterbildungsteilnehmer/-innen. Mit dem Abschluss eines IWP erfolgt auch eine Bewertung der Ergebnisse des Lernprozesses anhand des Kompetenzinstruments und darauf basierend eine erneute Auswahl der nächsten IWP für den/die Teilnehmer/-in.

## **Umfang der IWP**

Der zeitliche Umfang sowie die Anzahl der insgesamt zu bearbeitenden IWP variieren aufgrund der bedarfsorientierten Gestaltung sowie der individuellen Voraussetzungen der Teilnehmenden stark. Die IWP unterscheiden sich in Anspruch und Umfang deutlich, zudem kann ein IWP von einem Teilnehmenden in 5 Stunden bearbeitet werden, während ein anderer dafür 12 Stunden benötigt, aber dessen Ergebnisse ggf. auch innovativer sind. Grundsätzlich ergibt sich die Anzahl der zu bearbeitenden IWP auf Basis der Weiterbildungszielvereinbarung zwischen dem/der Vorgesetzten und den Lernenden. Daraus leitet sich das erwünschte Kompetenzniveau und damit das Ziel der Weiterbildung ab.

## Seminare

Die im Mittelpunkt des Weiterbildungskonzeptes stehende arbeitsgebundene Lernform wird, wenn es sinnvoll ist, durch Lernen in Seminaren theoretisch ergänzt. In diesen Seminaren werden Inhalte behandelt, die durch die IWP-Bearbeitung schwierig zu erwerben sind oder die eine Voraussetzung darstellen, um überhaupt in einem Arbeitsbereich tätig zu werden. Die ergänzenden Seminare sind immer eng mit den IWP verzahnt und beziehen sich somit auf die Arbeitsaufgaben im Profil. Darüber hinaus dienen die Seminare der Vertiefung, dem Austausch und der Reflektion der in den IWP gewonnenen Erfahrungen oder Kompetenzen. Beispiele für Seminare können sein:

- Einführung in die Mess- und Prüftechniken
- Grundlagen der Kommunikation
- Office-Grundlagen für Produktionsmitarbeiter
- Zeichnungslesen

**theoretische  
Ergänzung  
bei Bedarf**

**Beispiele  
für Seminare**

## Ergebnisse

Es werden so viele IWP je Lernende/r bearbeitet, wie notwendig sind, damit die Lernenden das erwünschte Kompetenzniveau erreichen. Die Weiterbildung ist demnach dann abgeschlossen, wenn dieses intern zu bestimmende Kompetenzniveau der/des jeweiligen Lernenden erreicht ist.

**Zahl der IWP**

*„Die Weiterbildung ist sehr sinnvoll. Früher wurden die Mitarbeiter nur an die Maschine gestellt, jetzt haben sie viel mehr Hintergrundwissen und verstehen die Prozesse. Sie sind nun motivierter. Die Methode kommt gut bei den Lernenden an.“ (Multiplikator/-in)*

*„Am besten finde ich die kleinen Präsentationen der Lernenden am Ende der Bearbeitung. So haben die Lernenden zwar Druck, aber auch tolle Erfolgserlebnisse.“ (Personaler/-in)*

*„Ohne Zwänge werden die Menschen zum Lernen geführt. Die Weiterbildung trifft die Mitarbeiter, für die es nicht selbstverständlich ist. Sie sind sehr motiviert, aber die Eigenmotivation ist auch wichtig.“ (Führungskraft)*

*„Die Ergebnisbesprechung und die Ergebnisdokumentation sind sehr hilfreich zum Lernen.“ (Lernende/r)*

Im Mittelpunkt des GRiW-Weiterbildungskonzeptes steht das Lernen im Arbeitsprozess. Die Verbindung von Lernen und Arbeiten stellt keine Selbstverständlichkeit dar, sondern stellt hohe Anforderungen an die Lernenden und die am Lernprozess Beteiligten. Im Projekt GRiW werden daher die Lernprozesse durch verschiedene Methoden und Instrumente begleitet, um die Potenziale von arbeitsgebundenem Lernen möglichst optimal auszuschöpfen und somit die Qualität und den Erfolg der Weiterbildung zu sichern. Im Mittelpunkt stehen die beiden Begleitfunktionen Lernberatung und Gestaltung der Rahmenbedingungen.

### 7.1 Lernberatung

#### Ziel

Der Einsatz von betrieblichen Lernberatern/-innen hat folgende Ziele:

- Begleitung und Unterstützung der Weiterbildungsteilnehmer/-innen
- Gestaltung der Lerninfrastruktur

#### Grundlagen

Das Lernkonzept in GRiW fußt auf der Methode des selbstgesteuerten Lernens. Hierbei werden Lern- und Lösungswege sowie Methoden nicht extern vorgegeben, sondern weitestgehend von den Lernenden bestimmt. Realisiert wird dies über die innerbetrieblichen Weiterbildungsprojekte (IWP). Die Bearbeitung der IWP erfolgt im Rahmen der Bewältigung herausfordernder Arbeitsaufgaben im Arbeitsprozess. Im Laufe der Bearbeitung der IWP entwickeln die Lernenden die Kompetenzen, die notwendig sind, um die täglichen Aufgaben erfolgreich zu meistern. Dieser für die meisten Lernenden recht ungewohnte Ansatz wird durch die sogenannten Lernberater/-innen unterstützt. Ihre Aufgabe ist es, den Lernenden Hilfe zur Selbsthilfe zu ermöglichen und sie zur Reflexion des Lernprozesses anzuregen. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass der stattfindende Kompetenzerwerb im Arbeitsprozess tatsächlich als Lernprozess verstanden wird. Die Begleitung und Beratung durch eine/n Lernberater/-in erleichtert den Weiterbildungs-

**Methode des selbstgesteuerten Lernens**

**Aufgaben der Lernberater/-innen**

teilnehmenden die Bearbeitung der innerbetrieblichen Weiterbildungsprojekte bzw. macht sie sogar erst möglich. Regelmäßige individuelle Beratungsgespräche unterstützen den Lernprozess und verhindern, dass die Lernenden ihre Weiterbildung beispielsweise aus Frustration abbrechen. Darüber hinaus erhalten die Lernenden Unterstützung bei der Gestaltung des Lernprozesses und Hinweise zum sinnvollen Nutzen der vorhandenen Lernmöglichkeiten im Unternehmen (z.B. betriebliche Dokumente, Ansprechpartner, Intranet etc.). Das Instrument zur Bewertung der Kompetenzentwicklung der Lernenden bietet dem/der Lernberater/-in dabei die Möglichkeit, Lernerfolge durch Ist-Feststellung transparent zu machen und den weiteren Lernverlauf individuell planen und steuern zu können. Des Weiteren hilft der/die Lernberater/-in bei der Sicherung des neu erworbenen Wissens und wirkt an der Dokumentati-on des Lernprozesses mit. Dank der kontinuierlichen Wissenssicherung und Wissensteilung können zudem weitere Beschäftigte von den Erfahrungen der Lernenden profitieren und zum Lernen gewonnen werden.

Die Vorbereitung auf die Aufgaben als Lernberater/-in erfolgt in einer überbetrieblichen Qualifizierung, die auf das Weiterbildungskonzept und die Zielgruppe abgestimmt ist. Die Inhalte der Qualifizierung leiten sich aus den Instrumenten und Methoden des GRiW-Weiterbildungskonzeptes ab. Im Gegensatz zur Qualifizierung der Multiplikatoren/-innen werden allerdings Schwerpunkte gesetzt, die auf die Aufgaben der Lernberater/-innen zugeschnitten sind. Folgende Inhalte werden vermittelt:

- Überblick über das GRiW-Weiterbildungskonzept
- Die Entwicklung des Weiterbildungsprogramms (IWP)
- Entwicklung und Einsatz des Kompetenzinstruments
- Gestaltung der Rahmenbedingungen des Lernens
- Rolle und Aufgaben der Lernberater/-innen

Darüber hinaus bauen die Lernberater/-innen Grundlagen zu folgenden Themen auf:

- Lernverständnis im Projekt GRiW
- Lernförderlichkeit und Arbeit
- Grundlagen zur Kommunikation

Die zweitägige Qualifizierung wird durch einen Follow-up Tag ergänzt. Dieser findet statt, wenn erste Erfahrungen im Rahmen der Lernberatung ge-

## Vorbereitung der Lernberater/-innen

## Inhalte der Qualifizierung

## Follow-up Tag

sammelt worden sind. Ziel ist es, die Erfahrungen der Lernberater/-innen zu thematisieren, zu reflektieren und auszutauschen sowie Schwierigkeiten und Herausforderungen anzusprechen.

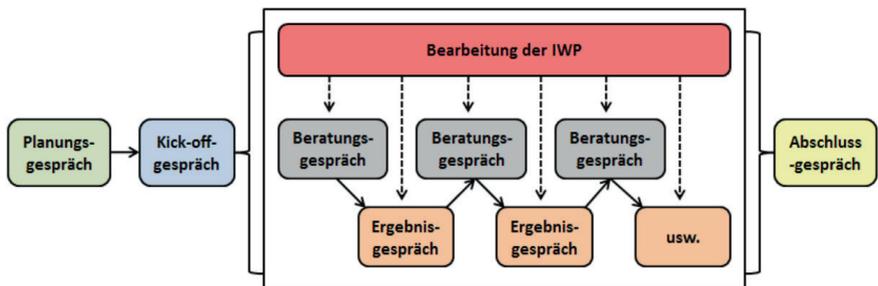
### Vertiefung und Erprobung der Instrumente

Insbesondere beim Follow-up Tag geht es methodisch um eine handlungs- und teilnehmerorientierte Vertiefung und Erprobung der Instrumente. Teilnehmer/-innen aktivierende Phasen (Gruppenarbeit, Diskussionen, Rollenspiele, Szenarien) wechseln sich mit vermittlungsorientierten Schulungsphasen ab. Dabei steht die aktive Beteiligung der Teilnehmer/-innen im Vordergrund und wird in allen Phasen gefordert und gefördert.

### Rolle und Aufgaben

#### Begleitung und Unterstützung

Im Mittelpunkt der Aufgaben der Lernberater/-innen steht die Begleitung und Unterstützung der Weiterbildungs-Teilnehmer/-innen im Lernprozess. Die Lernprozessbegleitung erfolgt im Rahmen von Lernberater-Gesprächen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Lernprozesses mit dem/der Weiterbildungs-Teilnehmer/-in geführt werden:



#### Planungsgespräch

**Das Planungsgespräch** findet vor dem eigentlichen Start der Weiterbildung statt und dient der Einschätzung der Lernenden hinsichtlich ihrer Kompetenzen mithilfe eines dafür entwickelten Kompetenzinstrumentes. Diese Kompetenzbewertung findet zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt (im Planungsgespräch, vor und nach der IWP-Bearbeitung sowie bei Bedarf während der IWP-Bearbeitung). Darüber hinaus wird das Lernziel aus Sicht des/der Vorgesetzten festgelegt und die Umsetzung der Weiterbildung vorbereitet, indem der Bedarf an begleitenden Seminaren und die Rahmenbedingungen des Lernens diskutiert und geschaffen (z.B. notwendige Freiräume

für Lernberater/-innen und Lernende), sowie die Abstimmung mit dem/der Multiplikator/-in über die Termine und die Rückmeldung getroffen werden.

Innerhalb **des Kick-Off-Gesprächs** geht es zuerst um die grundsätzliche Einführung der Lernenden in das Lernkonzept. Dann erfolgt eine gemeinsame Entwicklung und Festlegung des Lernziels sowie die Auswahl der ersten IWP auf Basis der jeweiligen Kompetenzeinschätzungen. Den Lernenden wird hierbei einerseits die Fremdbewertung (von Lernberater/-in und/oder Fachberater/-in und/oder Vorgesetzten) mitgeteilt und andererseits fließt die unabhängige Eigenbewertung der Lernenden mit ein. Beide Ergebnisse werden zusammengeführt und das Gesamtergebnis dokumentiert. Im Rahmen des Kick-Off-Gesprächs werden auch die Rahmenbedingungen des Lernens diskutiert. Danach kann die Bearbeitung der IWP beginnen. Die organisatorischen Rahmenbedingungen innerhalb der Unternehmen spielen eine maßgebliche Rolle. Erst wenn die Zuständigkeiten geklärt sind und sowohl Lernende als auch Lernberater/-innen über entsprechende Freiräume verfügen, kann der Lern- und Beratungsprozess positiv verlaufen.

## Kick-Off-Gespräch

**Die Beratungsgespräche** im Verlauf der Bearbeitung der IWP bilden den Kern der Arbeit des/der Lernberaters/-in. Sie können entweder zu fest vereinbarten (regelmäßigen) Terminen stattfinden oder bedarfsorientiert von Lernenden eingefordert werden. In den Gesprächen wird der Lernprozess reflektiert und beispielsweise die Relation von Aufwand zu Ertrag thematisiert. Der/die Lernberater/-in gibt den Lernenden Hilfestellung bei der Erstellung und Durchführung der Präsentation, die zum Abschluss der IWP stattfindet. Darüber hinaus werden die Rahmenbedingungen diskutiert und die Weiterbildungszielvereinbarungen überprüft. Am Ende jedes Beratungsgesprächs wird ein Fazit gezogen, in dem das Ergebnis des Gesprächs und falls notwendig neue oder geänderte Zwischenziele (schriftlich) fixiert werden.

## Beratungsgespräche

**Das Ergebnissgespräch** dient der Besprechung der erzielten und präsentierten Ergebnisse der Lernenden, der Feststellung der Kompetenzentwicklung der Lernenden und der Reflexion des gesamten Lernprozesses. Des Weiteren erfolgt eine regelmäßige Rückmeldung an den/die Multiplikator/-in über den aktuellen Stand. Die Inhalte des Ergebnissgesprächs bilden eine wesentliche Basis für die Abstimmungsgespräche und Feedbackrunden.

## Ergebnissgespräch

## Abschlussgespräch

Das **Abschlussgespräch** steht am Ende der Weiterbildung und dient dem Feedback und der Reflexion über den gesamten Lernprozess mithilfe des Kompetenzbogens. Falls der/die Lernberater/-in das Ergebnis der IWP nicht einschätzen und beurteilen kann, weil ihm/ihr die fachliche Kompetenz fehlt, kann der/die Fachberater/-in hinzugezogen werden. In diesem Gespräch geben auch die Lernenden dem/der Lernberater/-in ein Feedback bezüglich seiner/ihrer Beratung. Abschließend gibt der/die Lernberater/-in eine Rückmeldung über das Abschlussgespräch an den/die Multiplikator/-in.

## Aufgaben

Die Inhalte der einzelnen Gespräche spiegeln die Aufgaben des/der Lernberaters/-in wider. Im Rahmen der Lernberater-Gespräche ergeben sich folgende Aufgaben:

- Besprechen einer individuellen Weiterbildungszielvereinbarung mit jedem/r Lernenden
- Beratung und Betreuung des/der Lerners/-in sowie Steuerung seines Lernprozesses auf Basis dieser Weiterbildungszielvereinbarung
- Ansprechpartner/-in für alle Probleme, die im Lernprozess auftreten
- Feststellung, Reflexion und Erfassung der Kompetenzentwicklung mit Hilfe des Instruments
- Hilfestellung bei Ausarbeitung bzw. Vorbereitung der Präsentation der jeweiligen Ergebnisse
- Erstellung einer Dokumentation der Gespräche aus Sicht des/der Lernberaters/-in sowie Hilfestellung bei der Dokumentationserstellung der Lernenden

## weitere Aufgaben

Darüber hinaus haben die Lernberater/-innen folgende Aufgaben:

- Mitarbeit bei der Entwicklung des Weiterbildungsprogramms
- Aktive Teilnahme an IWP-Workshops
  - Notwendigkeit signalisieren für weitere IWP-Entwicklung
  - Interessen und Vorschläge für IWP-Themen der Lernenden weitergeben
  - bedarfsorientierte Anpassung und Optimierung der IWP (z.B. Schwierigkeitsgrad, Verständlichkeit) weitergeben/beachten
- Aktive Teilnahme am Workshop zur Entwicklung des Kompetenzinstruments
- Aktive Teilnahme an den Abstimmungs-Workshops

- Bericht und Feedback zu:
  - aktueller Stand des Lernprozesses
  - Schwierigkeiten und Erfolge des/der Lernenden
  - Rahmenbedingungen des Lernens

Bei den Lernberatern/-innen handelt es sich um Beschäftigte aus den Betrieben (z. B. Mitarbeiter/-innen aus der Produktion oder angrenzenden Bereichen, in Ausnahmefällen auch Führungskräfte). Wenn der/die Lernberater/-in nicht über fachliche Kenntnisse in dem zu bearbeitenden Aufgabenfeld verfügt (was nicht notwendig für die Lernberatung ist), ist es sinnvoll, einen oder mehrere Fachberater/-innen zu bestimmen. Dabei handelt es sich um eine festgelegte Person, die den Fachbereich sehr gut kennt und für den/die Weiterbildungsteilnehmer/-in als Ansprechpartner/-in bei fachlichen Problemen zur Verfügung steht.

## Lernberater/-innen aus Betrieben

## Gestaltung der Rahmenbedingungen

## 7.2

### Ziel und Nutzen

Mit der Gestaltung von lernförderlichen Rahmenbedingungen werden folgende Ziele verfolgt:

### Ziele

- Rahmen schaffen für die Verbindung von Arbeiten und Lernen: Unterstützung der Lernenden
- Optimale Ausschöpfung der Potenziale von modernen Lernformen
- Möglichkeiten zur Mitgestaltung schaffen
- Konflikte frühzeitig erkennen und gegensteuern
- Nachhaltige Verankerung des Weiterbildungskonzeptes in die Unternehmensstrukturen

Durch die verschiedenen Instrumente und Methoden, die im Zusammenhang mit der Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Weiterbildung eingesetzt werden, werden folgende Effekte erzielt:

### Effekte

- Wahrnehmung des Nutzens durch ausreichend Informationen zu Zielen, Bedeutungen für den Einzelnen und damit Chancen und Möglichkeiten

- Abbau bzw. Reduzierung von Widerstand gegen die Weiterbildung durch Transparenz zu Inhalten und Möglichkeit, Bedenken und Ängste zu kommunizieren
- Frühzeitiges Erkennen von Konflikten und deren Ursachen diskutieren

## Grundlagen

### Vereinbarkeit von Arbeits- und Lernprozessen

Arbeitsprozesse und Lernprozesse verfolgen zunächst unterschiedliche Ziele und sind nicht ohne weiteres zu vereinbaren. Ein Arbeitsplatz bietet zwar Lernpotenziale, ist aber nicht per se die beste Lernumgebung. Viele Faktoren der Arbeit können Lernprozesse, die am Arbeitsplatz durchgeführt werden, behindern. So kann Lärm am Arbeitsplatz zu erheblichen Konzentrations-schwierigkeiten führen, was wiederum Lernen am Arbeitsplatz stark behindert. Ebenso können Strukturen bei der Arbeit, wie beispielsweise Akkordarbeit und Produktionsdruck, lernhinderlich wirken. Aufgrund der Vielzahl an Hemmnissen ist es sinnvoll, sie systematisch in den Blick zu nehmen und ihnen durch entsprechende Maßnahmen zu begegnen.

### notwendige Veränderungsprozesse

Die Einführung der arbeitsgebundenen Lernform und der damit verbundenen Gestaltung einer unterstützenden Lernumgebung bedingen häufig organisationale Veränderungsprozesse. Diese sind notwendig, um den Lernerfolg zu sichern und die Potenziale der arbeitsgebundenen Lernform auszuschöpfen. Im Rahmen von Veränderungsprozessen ist es wichtig:

- Mitarbeiter/-innen zu beteiligen
- ausreichend zu informieren
- Ziele und Zeiten klar zu kommunizieren
- Führungskräfte vor Ort zu haben, die die Veränderungen mittragen und mitgestalten

### Charakteristika für Lernförderlichkeit:

Im Rahmen der Veränderungsprozesse wird die Gestaltung einer lernförderlichen Arbeitsumgebung verfolgt. Lernförderliche Bedingungen begünstigen Lernprozesse, die in der Arbeit ausgeführt werden. Lernförderlichkeit zeichnet sich aus durch:

#### vollständige Handlung

1. Vollständige Handlung: Arbeitsaufgaben sollten vollständig und problemhaltig sein, d.h. Elemente der Planung, Vorbereitung, Ausführung sowie Kontrolle umfassen.

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| <p>2. Kooperation: Gelegenheiten und Notwendigkeiten zur Interaktion, zur Zusammenarbeit und zur (persönlichen) Weiterentwicklung. Kommunikation ist notwendig für die Arbeit, unterschiedliche Standpunkte gelten als Bereicherung. Kommunikation zu Kollegen/-innen ist selbstständig gestaltbar. Rückmeldung durch Kunden/-innen, Kollegen/-innen und Vorgesetzte werden gegeben. Es gibt eine enge Zusammenarbeit auch quer zur Hierarchie.</p>  | <p>Kooperation</p>        |
| <p>3. Herausforderung: Die Arbeitsaufgaben bieten eine Anforderungsvielfalt und enthalten Probleme. Die Mitarbeiter/-innen haben Aufgaben, die sie selbstständig durchführen, und für ihre Aufgaben Verantwortung übernehmen.</p>  | <p>Herausforderung</p>    |
| <p>4. Handlungsspielraum: Mitarbeiter/-innen verfügen über Entscheidungsspielräume und können aus verschiedenen Handlungsalternativen auswählen. Sie werden an der Verteilung von Aufgaben und der Auswahl oder Beschaffung von Arbeitsmitteln beteiligt. Sie haben ausreichend zeitliche Spielräume.</p>  | <p>Handlungsspielraum</p> |
| <p>5. Partizipation: Die Bedeutung und die Ergebnisse der eigenen Arbeit müssen nachvollziehbar sein, damit die Beschäftigten ihre eigenen Arbeitshandlungen beurteilen und optimieren können. Die Beschäftigten erhalten möglichst umfassende Informationen über Arbeitsaufträge und wichtige betriebliche Belange, werden an der Entwicklung und den Entscheidungen des Unternehmens beteiligt. Arbeitsbereiche und Prozesse können mitgestaltet und optimiert werden, Initiativen von Mitarbeitern werden aufgegriffen.</p> | <p>Partizipation</p>      |

Aus den Kriterien der Lernförderlichkeit lassen sich Ansatzpunkte für Gestaltungsdimensionen ableiten. Die folgenden Dimensionen sind im Zusammenhang mit dem GRiW-Weiterbildungskonzept relevant:

**Ansatzpunkte für Gestaltungsdimensionen:**

- |  |                        |
|--|------------------------|
| <p>1. Arbeitsaufgaben/Arbeitsbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vollständige und herausfordernde Aufgaben</li> <li>• selbstständige Einteilung der Arbeitsabläufe</li> <li>• Rückmeldung geben</li> <li>• Zusammenarbeit mit Kollegen/-innen</li> <li>• Reduzierung von belastenden Arbeitsbedingungen</li> </ul> | <p>Arbeitsaufgaben</p> |
|--|------------------------|

## Unternehmenskultur

2. Unternehmenskultur/Unternehmensstruktur:
  - Wichtigkeit und Förderung vom permanenten Lernen betonen
  - Fehler als Herausforderung für Lernen und Verbesserung
  - Partizipation: Mitarbeiter/-innen gestalten Arbeitsbereiche und Prozesse mit
  - Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten

## Ressourcen

3. Ressourcen:
  - Zeitlich: Zeitliche Freiräume für Lernen
  - Personell: Vertretungsregelungen
  - Räumlich: Rückzugsmöglichkeiten durch Bereitstellung von Räumen
  - Sachlich: Bereitstellung von Lernmaterialien (PC, Fachbücher, Abläufe, Bilder)

## Identifikation

4. Identifikation und Einbezug von Beteiligten:
  - Klare Rollen- und Aufgabenbeschreibungen unter Einbezug individueller Interessen und Einstellungen

---

## Durchführung

### Instrumente

Als Grundlage und zur Diskussion von Maßnahmen zur Gestaltung von lernförderlichen Rahmenbedingungen werden im Projekt GRiW folgende Instrumente eingesetzt:

1. Abstimmungs-Workshops
2. Abstimmungs-Gespräche
3. Feedbackrunden

Die Weiterbildungsbedarfsanalyse gibt wertvolle Rückmeldungen zu den Strukturen im für die Umsetzung der Weiterbildung ausgewählten Arbeitsbereich. Diese sollten im Hinblick auf die Gestaltung von lernförderlichen Rahmenbedingungen einbezogen werden.

## Abstimmungs-Workshops

Abstimmungs-Workshops können grundsätzlich mit einer großen Anzahl an Teilnehmenden durchgeführt werden. Sie ermöglichen damit, Vertreter/-innen aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen an den Veränderungsprozessen zu beteiligen. Ein möglicher Teilnehmerkreis setzt sich zusammen aus Personen:

- die eine definierte Rolle im Projekt haben: Multiplikatoren/-innen, Lern- und Fachberater/-innen, Lernende
- die eine wichtige Schnittstellenfunktion haben: Vertreter/-innen des Betriebsrates, der Personalabteilung
- die Entscheidungsträger aus dem ausgewählten Arbeitsbereich sind (Vorgesetzte): Produktionsleiter/-in, Meister/-in etc.

In den Abstimmungs-Workshops wechseln sich vermittlungsorientierte Phasen mit Elementen wie beispielsweise Gruppenarbeit oder Diskussionen ab. Das charakteristische Element eines Workshops in Form der aktiven Beteiligung der Teilnehmenden steht dabei in allen Phasen im Vordergrund.

Inhaltlich werden in den Abstimmungs-Workshops zwei Schwerpunkte gesetzt: Zum einen geht es um den aktuellen Stand der Umsetzung der Weiterbildung im ausgewählten Arbeitsbereich. Vorgestellt und diskutiert werden die bisher erzielten Ergebnisse und die nächsten Schritte. Zum anderen geht es um die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Weiterbildung. Die genaue Ausgestaltung der inhaltlichen Punkte ist abhängig vom Zeitpunkt der Durchführung des Workshops.

Empfehlenswert ist es, im Verlauf der Umsetzung der GRiW-Weiterbildung in einem Arbeitsbereich drei Abstimmungs-Workshops durchzuführen. Die jeweiligen Zeitpunkte sind abhängig von der Umsetzung der GRiW-Weiterbildung. Sie können wie in der folgenden Grafik dargestellt durchgeführt werden:

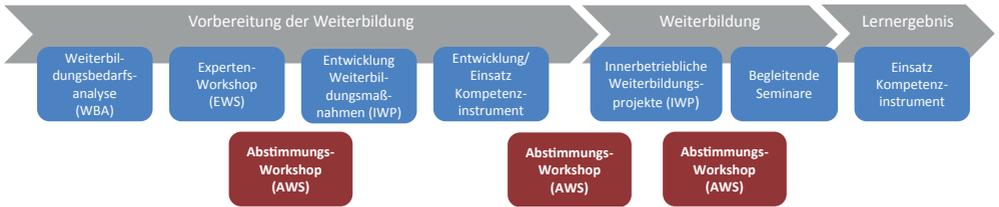
**möglicher  
Teilnehmerkreis**

**aktive Beteiligung  
der Teilnehmenden**

**Umsetzung  
der Weiterbildung**

**Gestaltung der  
Rahmenbedingungen**

**3 Abstimmungs-  
Workshops**



Angelehnt an die dargestellte zeitliche Folge der drei Abstimmungs-Workshops könnten die Inhalte folgendermaßen gestaltet werden:

### Elemente **Elemente in allen Workshops:**

- Bedarfsorientierte Informationen zum Projekt und zum Hintergrund der Abstimmungs-Workshops
- Aktueller Stand der Umsetzung
- Rückmeldung der Ergebnisse der bereits erfolgten Projektschritte
- Abstimmung der benötigten Ressourcen und Rahmenbedingungen zur Umsetzung der nächsten Projektschritte
- Diskussion von Maßnahmen für die Gestaltung von lernförderlichen Rahmenbedingungen
- Überprüfung der Umsetzung der Vereinbarungen
- Verankerung der Weiterbildung in die Strukturen

### Schwerpunkte **Schwerpunkte in den einzelnen Workshops:**

#### **Workshop 1**

- Vorstellung des Projektes
- Rückmeldung Ergebnisse Weiterbildungsbedarfsanalyse
- Rückmeldung und Diskussion des Weiterbildungsprofils

#### **Workshop 2**

- Rückmeldung der Ergebnisse der IWP-Entwicklung
- Vorbereitung des Starts der Weiterbildung

#### **Workshop 3**

- Feedback der Lernenden, Lernberater/-innen, Multiplikatoren/-innen
- Anwendungsmöglichkeiten des Gelernten/Transfermöglichkeiten diskutieren

Die Abstimmungs-Workshops werden von dem/der Multiplikator/-in organisiert und moderiert. Die Vorbereitung ähnelt der des IWP-Workshops. Im Detail sind das folgende Punkte:

## Vorbereitung

- Rechtzeitige Einladung und Information im Vorfeld
- Raum- und Zeitorganisation
- Medien zur Moderation bereitstellen (Beamer, Flip-Chart, Pinnwand, Moderationskarten etc.) und ggf. vorbereiten (z. B. Flip-Chart mit dem relevanten Zielprofil)
- Inhaltliche Präsentation von Ergebnissen vorbereiten
- Ggf. Handouts mit Informationen vorbereiten (Profil, Beispiel-Bewertungskategorien, IWP)

Der zeitliche Aufwand für einen Abstimmungs-Workshop variiert abhängig von den Themen, die präsentiert und diskutiert werden sollen, stark. Ein Workshop kann beispielsweise zwei Stunden dauern, wenn nur eine kurze Information zum aktuellen Stand und Rückmeldung von unkritischen Ergebnissen geplant ist. Ebenso kann es sinnvoll sein, einen ganzen Tag dafür einzuplanen, wenn es darum geht, mit möglichst vielen Beteiligten Maßnahmen zu diskutieren, Vereinbarungen zu treffen oder auch Konflikte zu lösen. Die Multiplikatoren/-innen haben die Aufgabe, den zeitlichen Aufwand im Vorfeld abzuschätzen und sich ggf. mit Teilnehmenden diesbezüglich abzusprechen und eine Agenda für den Workshop festzulegen.

## zeitlicher Aufwand

### Eine mögliche Agenda kann folgendermaßen aussehen:

## Agenda

1. Begrüßung und Einführung: z.B. Informationen zum Projekt, aktueller Stand der Umsetzung, Ziel des Workshops, Vorstellung von Beteiligten (Rollen).
2. Vorstellung Ergebnisse bisheriger Projektschritte: z.B. Präsentation der Ergebnisse der Weiterbildungsbedarfsanalyse oder des Experten-Workshops.
3. Diskussion: Diskussion und Festlegung der Weiterbildungsbedarfe, Diskussion der beschriebenen Arbeitsaufgaben und Festlegung des Ziels der Weiterbildung.

## Begrüßung

## Vorstellung Ergebnisse

## Diskussion

- Rahmenbedingungen** 4. Rahmenbedingungen des Lernens: z.B. Planung einer Info-Veranstaltung für alle Mitarbeiter/-innen, Planung des Starts der Weiterbildung, Diskussion von Kapazitäten für Weiterbildung, Diskussion und Festlegung von Zeiten für die Weiterbildung für die verschiedenen Beteiligten (Lernende, Lernberater/-innen und Multiplikatoren/-innen), Diskussion von Konflikten (z.B. Einbezug von skeptischen Kollegen/-innen im Arbeitsbereich), Diskussion einer Marketing-Strategie.
- Projektplanung** 5. Maßnahmen und Projektplanung (ggf. auch in Gruppenarbeits-Phasen): z.B. Vereinbarung von Maßnahmen, Definition von Rollen und Aufgaben, Definition von Meilensteinen, Vereinbarung von Terminen, Verabredung zu Abstimmungs-Gesprächen in kleineren Runden.
- Fazit** 6. Fazit: z.B. Zusammenfassung der wichtigen Punkte, persönliches Feedback, nächste Schritte.

### **Abstimmungs-Gespräche**

Abstimmungs-Gespräche sind sinnvoll, wenn es darum geht, sich in kleineren Kreisen zu spezifischen Themen abzusprechen. Anlässe für Abstimmungs-Gespräche können sein:

#### **Anlässe für Abstimmungs-gespräche**

- Abstimmung Lernberater/-in und Vorgesetzte/r aus ausgewähltem Arbeitsbereich: Feinplanung der Zeiten für die Weiterbildungs-Teilnehmer/-innen
- Abstimmung Multiplikator/-in und Lernberater/-in: Beratung bzgl. Schwierigkeiten eines/einer Weiterbildungs-Teilnehmers/-in (Motivation)
- Abstimmung Multiplikator/-in und Lernberater/-in: Rückmeldung zum aktuellen Stand des Lernprozesses (als Regeltermin)
- Abstimmung Multiplikator/-in und Vertreter/-in Personalbereich: Feinplanung der Aufnahme der GRiW-Weiterbildung in das Personalentwicklungs-Angebot
- Abstimmung Multiplikator/-in und Betriebsrat: Rückmeldung zur aktuellen Stimmung im Arbeitsbereich

Anhand der Beispiele wird deutlich, dass Abstimmungs-Gespräche vorbereitend oder nachbereitend zu einem Abstimmungs-Workshop durchge-

führt werden sollten. Häufig ergeben sich aus einem Gespräch in kleinerer Runde Themen, die mit verschiedenen Beteiligten in einem Abstimmungs-Workshop diskutiert werden müssen. Die Multiplikatoren/-innen haben die Aufgabe, gemeinsam mit den jeweiligen Verantwortlichen zu entscheiden, welche Themen im Abstimmungs-Workshop tiefer gehend diskutiert werden oder nur als Ergebnis präsentiert werden sollten. Die Ergebnisse der Abstimmungs-Gespräche sollten festgehalten werden, z.B. als Dokumentation der festgelegten Lernzeiten oder als To-Do-Liste mit den zu erledigenden Aufgaben bis zum nächsten gemeinsamen Termin.

Abstimmungs-Gespräche haben den Vorteil, dass relativ zügig und unkompliziert in kleiner Runde Ergebnisse erzielt werden können. Im Sinne der Transparenz muss beachtet werden, dass die Ergebnisse kommuniziert werden.

## Vorteil

## Feedbackrunden

Feedbackrunden werden durchgeführt, um den Lernprozess aus verschiedenen Perspektiven zu beschreiben und zu reflektieren. Im Vordergrund steht ein wechselseitiges Feedback von Lernberatern/-innen und Weiterbildungsteilnehmern/-innen. Eine Feedbackrunde kann Bestandteil eines Abstimmungs-Workshops sein oder separat durchgeführt werden. Bei der Wahl der Form der Durchführung sollte beachtet werden, dass ein Feedback in kleinerer Runde häufig offener und ehrlicher gegeben wird. Demzufolge kann es ein Nachteil sein, die Feedbackrunde integriert in einem Abstimmungs-Workshop durchzuführen, da dort in der Regel die Vorgesetzten der Lernenden anwesend sind. Ebenso kann es aber auch sehr motivierend sein.

## Zweck von Feedbackrunden

In einer Feedbackrunde werden die Lernenden gebeten, sich zu Schwierigkeiten und Erfolgen während der Weiterbildung inhaltlich als auch organisatorisch zu äußern. Es ist Aufgabe des/der Multiplikators/-in die Feedbackrunde zu organisieren und zu moderieren. In der Vorbereitung der Feedbackrunde sind die folgenden Punkte zu beachten:

- Rechtzeitige Einladung und Information im Vorfeld
- Raum- und Zeitorganisation
- Medien zur Moderation bereitstellen (Beamer, Flip-Chart, Pinnwand, Moderationskarten etc.) und ggf. vorbereiten

**Themen für  
Feedbackrunden  
mit:**

Es ist empfehlenswert, dass sich der/die Multiplikator/-in einen Leitfaden zur Struktur des Feedbacks vorbereitet. Folgende Themenblöcke können in einer Feedbackrunde diskutiert werden:

**Lernberater/-innen**

**Feedback der Lernberater/-innen:**

- Organisatorischer Rahmen der Lernberatung (z.B. Anzahl der Lernenden, Häufigkeit der Beratungsgespräche, zeitliche Freiräume)
- Vorbereitung der Weiterbildung (z.B. Informationen der Lernenden, Auswahl von IWP)
- Bewertung der Lernprozesse (z.B. Schwierigkeiten und Erfolge der Lernenden, Strategien zum Umgang mit Schwierigkeiten, Umgang mit Selbststeuerung, Verbindung Arbeiten und Lernen, zeitliche Freiräume der Lernenden, Reaktion der Kollegen/-innen)
- Dokumentation und Ergebnisse der Lernprozesse (z.B. Beurteilung der Ergebnisse, Zurechtkommen mit Dokumentationen)
- Weiterbildungsprogramm (z.B. Beurteilung der IWP, Weiterentwicklung IWP, Notwendigkeit Seminare)
- Zusammenarbeit mit Beteiligten (z.B. Abstimmung mit Multiplikatoren/-innen oder Vorgesetzten, Unterstützung durch andere Lernberater/-innen)
- Fazit (z.B. persönliches Feedback zum Instrument der Lernberatung oder zum Lernkonzept)

**Weiterbildungs-  
teilnehmer/-innen**

**Feedback der Weiterbildungsteilnehmer/-innen:**

- Vorbereitung der Weiterbildung (z.B. Informationen der Lernenden, Auswahl von IWP)
- Bewertung der Lernprozesse (z.B. Schwierigkeiten und Erfolge der Lernenden, Strategien zum Umgang mit Schwierigkeiten, Umgang mit Selbststeuerung, Verbindung Arbeiten und Lernen, zeitliche Freiräume der Lernenden, Reaktion der Kollegen/-innen)
- Dokumentation und Ergebnisse der Lernprozesse (z.B. Beurteilung der Ergebnisse, Zurechtkommen mit Dokumentationen)
- Weiterbildungsprogramm (z.B. Beurteilung der IWP, Ideen für neue IWP, Ideen für Seminare)
- Fazit (z.B. persönliches Feedback zum Instrument der Lernberatung oder zum Lernkonzept)

Für eine Feedbackrunde sollten abhängig von der Anzahl der Teilnehmenden ca. zwei Stunden eingeplant werden. Eine Agenda kann folgendermaßen aussehen:

**Zeitbedarf**  
**Feedbackrunde**

1. Begrüßung, aktueller Stand
2. Feedbackphase: a) Lernberater/-innen, b) Lernende
3. Diskussion, Zusammenfassung
4. Ausblick

Die Rückmeldungen der Beteiligten sind die Quelle für potenzielle Verbesserungen, die gemeinsam nach dem Feedback festgelegt werden. Regelmäßig stattfindende Feedbackrunden sind daher sehr wichtig für den Erfolg der Weiterbildung, da so die notwendigen Rahmenbedingungen und Veränderungsbedarfe offensichtlich werden. Falls bereits ein/e Lernende/r die Bearbeitung eines IWP abgeschlossen hat, kann er/sie diese in einer Feedbackrunde im Rahmen eines Abstimmungs-Workshops präsentieren. Dabei ist zu beachten, dass die Präsentation der Ergebnisse in einer für die Lernenden angenehmen Gruppengröße stattfindet. Der/die Vorgesetzte bzw. fachliche Experten/-innen sollten anwesend sein, da die Vorgehensweise und die Ergebnisse durch die Experten/-innen fachlich beurteilt werden. Gleichzeitig sollten die Lernberater/-innen ein Feedback geben.

**Nutzen**  
**Feedback-Runde**

## Ergebnisse

---

Die Gestaltung der Rahmenbedingungen ist ein für alle am Lernprozess Beteiligten herausforderndes und ebenso wichtiges Thema, das im Zusammenhang mit der Umsetzung von arbeitsgebundenen Lernformen einbezogen werden muss. In der Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen des Lernens entsteht eine genaue Kenntnis der lernförderlichen und lernhinderlichen Strukturen am Lernort Arbeitsplatz. Die GRiW-Instrumente Abstimmungs-Workshop, Abstimmungs-Gespräche und Feedbackrunden bieten dabei einen Rahmen, um ein Umfeld zu schaffen, das den Lernenden unterstützt und die Potenziale der Lernform ausschöpft. In Folge entstehen dabei beispielsweise ein detaillierter Projektplan mit Meilensteinen, Aufgaben für die Beteiligten, Maßnahmen zur Verankerung des GRiW-Weiterbildungskonzeptes in die Unternehmensstrukturen, das Schaffen von zeitlichen Freiräumen für Lernberater/-innen und Weiterbildungsteilnehmer/-innen, Strategien zur regelmäßigen Information über den aktuellen Stand und die Erfolge der Weiterbildung oder Pläne zum Einsatz der erlernten Kompetenzen.

*„Das Konzept ist sehr flexibel und gut an den Betrieb anpassbar.“  
(Multiplikator/-in)*

*„Es ist viel Überzeugungsarbeit notwendig. Die Führungskräfte müssen das Thema tragen, ohne Freistellung bringt es nichts.“ (Multiplikator/-in)*

*„Wir haben viel Zeit investiert, aber dafür haben wir nun einen richtigen Weiterbildungs-Baukasten. Das Projekt kann nun mit wenig Energie am Leben erhalten werden.“ (Führungskraft)*

*„Es gibt sogar schon eine Warteliste für GRiW, es hat sich schnell rumgesprochen, wie toll das ist.“ (Führungskraft)*

*„Die Lernberater waren immer ansprechbar, sie gaben gute inhaltliche und auch fachliche Unterstützung.“ (Lernende/r)*

### Ziel und Nutzen

---

Der Einsatz der Multiplikatoren/-innen als betriebliche Experten/-innen für die GRiW-Weiterbildung verfolgt die Ziele:

- Befähigung der Betriebe zur selbstständigen Umsetzung der Instrumente und Methoden der komplexen Weiterbildung ohne externe Experten/-innen über die Projektlaufzeit hinaus
- Transfer der Weiterbildung in weitere Arbeitsbereiche
- Nachhaltige Verankerung der GRiW-Weiterbildung im Betrieb
- Professionalisierung der betrieblichen Personalentwicklung durch dezentrale Experten

### Ziele

### Grundlagen

---

Das GRiW-Lernkonzept stellt hohe Ansprüche an die Lernenden und an die Beteiligten in den Betrieben. Die Lernprozesse müssen organisatorisch und didaktisch vorbereitet und begleitet und in lernfreundliche Umgebungen eingebettet werden. Dazu werden neben den Lernberatern/-innen Multiplikatoren/-innen als Experten/-innen für die GRiW-Weiterbildung ausgebildet und eingesetzt.

### Vorbereitung und Begleitung der Lernprozesse

Geeignete Beschäftigte aus den Betrieben, die als Multiplikatoren/-innen eingesetzt werden können, kommen aus den verschiedensten Arbeitsbereichen und Hierarchien im Betrieb, wie z.B. Weiterbildungsbeauftragte, Prozessberater/-innen, Vertreter/-innen des Betriebsrates oder der Personalabteilung, Führungskräfte aus den Arbeitsbereichen etc. Grundlegend für die Auswahl geeigneter Multiplikatoren/-innen ist, dass die ausgewählten Personen für ihre Aufgaben als Multiplikator/-in in ausreichendem Maße freigestellt werden. Ebenso wichtig ist das Vorhandensein der Motivation und des Engagements, die Weiterbildung im Betrieb aktiv voranzutreiben und insbesondere die Weiterbildungssituation der an- und ungelernten Beschäftigten im Betrieb zu verbessern. Hilfreich für die Wahrnehmung der Aufgaben ist, wenn bereits Erfahrungen in der Weiterbildung und in der Zusammenarbeit mit An-/Ungelernten vorhanden sind.

### Auswahl der Multiplikatoren/ -innen

## Vorbereitung der Multiplikatoren/-innen

Die Multiplikatoren/-innen werden in überbetrieblichen Qualifizierungen und parallel durch die Begleitung der Umsetzung der GRiW-Weiterbildung auf ihre Aufgaben vorbereitet. Das Ziel der begleitenden Qualifizierungs-Module ist es, die bei der praktischen Umsetzung der Instrumente aufgebauten Erkenntnisse und Fähigkeiten der Multiplikatoren/-innen zu vertiefen, theoretisch zu ergänzen und das Lernen durch Reflektion und Austausch zu verstetigen. Es werden Ziele, Instrumente und Methoden theoretisch und praktisch erarbeitet und angewendet.

Die Inhalte leiten sich aus den Instrumenten und Methoden der GRiW-Weiterbildung ab und sind im Einzelnen:

### Inhalte

- die Erhebung des strukturellen Weiterbildungsbedarfs in den Betrieben
- die Festlegung des Weiterbildungsprofils als Ziel der Weiterbildung
- die Konzeptionierung und Durchführung eines arbeitsorientierten Weiterbildungsprogramms, welches Lernen im Arbeitsprozess (Bearbeitung von Weiterbildungsprojekten) und ergänzende Seminare verknüpft
- der Einsatz innerbetrieblicher Lernberater/-innen
- eine systematische Prozessbegleitung zur Sicherung der notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen
- die Erfassung der arbeitsbezogenen individuellen Kompetenzentwicklung

Darüber hinaus bauen die GRiW-Multiplikatoren/-innen im Zusammenhang mit den Instrumenten und Methoden des Weiterbildungskonzeptes stehende Grundlagen zu den folgenden Themen auf:

### Themen

- Lernverständnis im Projekt GRiW und kompetenzorientierte Didaktik
- Lernendes Unternehmen und organisationale Veränderungsprozesse
- Lernförderlichkeit im Arbeitsprozess

## Vertiefung und Erprobung der Instrumente

Methodisch geht es um eine handlungs- und teilnehmerorientierte Vertiefung und (wo sinnvoll) Erprobung der arbeitsgebundenen Instrumente, bei der die Multiplikatoren/-innen und deren Bedarf im Mittelpunkt stehen. Teilnehmer/-innen aktivierende Phasen (Gruppenarbeit, Diskussionen, Rollenspiele, Szenarien) wechseln sich mit ergänzenden, vermittlungsorientierten Schulungsphasen ab. Dabei steht die aktive Beteiligung der Teilnehmenden im Vordergrund und wird in allen Phasen gefördert. Es erfolgen

ein Austausch sowie die theoretische Einordnung der aktuellen praktischen Erfahrungen der Teilnehmer/-innen. Die Reflexionsphasen dienen dazu, das Gelernte und im Betrieb Angewendete bewusst zu machen, zu verstetigen und den Erfahrungsaustausch anzuregen. Gleichzeitig können die Reflexionsphasen auch zur Bewertung des Konzepts (Evaluation) genutzt werden.

## Reflexionsphasen

Im Rahmen der Qualifizierung wird ein überbetriebliches Netzwerk aufgebaut, welches die Multiplikatoren/-innen für den Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Beratung und Unterstützung nutzen. Das Netzwerken ist somit ein weiterer Faktor zur nachhaltigen Verstetigung des Weiterbildungskonzeptes in den Betrieben.

## überbetriebliches Netzwerk

## Rolle und Aufgaben

---

Zu dem Aufgabengebiet der Multiplikatoren/-innen gehört die Organisation und Umsetzung der Instrumente der GRiW-Weiterbildung im Betrieb. Die detaillierten Aufgaben sind Bestandteil der einzelnen Instrumente und in den jeweiligen Kapiteln beschrieben. Im Allgemeinen gehören zu den Aufgaben der Multiplikatoren/-innen:

- Organisatorische und inhaltliche Vorbereitung, Durchführung bzw. Moderation und Nachbereitung der betrieblichen Workshops im Zusammenhang mit den Instrumenten der GRiW-Weiterbildung
- Prozessbegleitung der Umsetzung der Weiterbildung in Kooperation mit den Lernberatern/-innen und Beteiligten aus den Arbeitsbereichen
- (Beteiligung an der) Erstellung einer Projektplanung und Überwachen der Termine und Meilensteine
- Ansprechpartner/-in für alle Beteiligten und Interessierten an der Weiterbildung
- Beratung und Unterstützung der Lernberater/-innen
- Organisieren und Gestalten der Rahmenbedingungen für die Weiterbildung
- Organisieren und Gestalten von Informationsstrukturen zur Weiterbildung
- Austausch in einem überbetrieblichen Netzwerk aus Multiplikatoren/-innen
- Nachhaltige Verankerung der Weiterbildung im Betrieb und Übertragung auf weitere Arbeitsbereiche

## Aufgaben der Multiplikatoren/-innen

## **Rollen der Multiplikatoren/-innen**

Im Rahmen ihrer Aufgaben nehmen Multiplikatoren/-innen unterschiedliche Rollen wahr. In erster Linie sind sie Experten/-innen für die GRiW-Weiterbildung. Darüber hinaus können sie Motivatoren/-innen sein, wenn es darum geht, Beschäftigte für die Weiterbildung zu gewinnen. Sie fungieren als Berater/-in, wenn es beispielsweise darum geht, die Lernberater/-innen bei ihren Aufgaben zu unterstützen. Sie nehmen die Rolle als Treiber/-innen wahr, wenn sie auf die Einhaltung von Terminen oder die Umsetzung der nächsten Projektschritte drängen.

*„Durch die Ausbildung der betrieblichen Multiplikatoren erreichen wir, dass die Lernform nachhaltig im Unternehmen verankert wird.“ (Betriebsrat/-rätin)*

*„Als Multiplikator habe ich die Chance, über die eigene Abteilung hinaus, das Thema Personalentwicklung zu unterstützen.“ (Multiplikator/-in)*

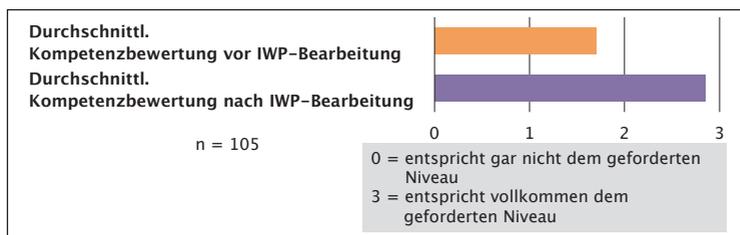
*„Die Weiterbildung hat allen Beteiligten was gebracht. Die Multiplikatoren-Ausbildung hat auch zum Aufstieg als Führungskraft geholfen.“ (Personaler/-in)*

*„Der Multiplikator hat vorab und während der Weiterbildung gut informiert und alle immer gut unterstützt.“ (Lernende/r)*

## 9 Evaluation des Projektes GRiW

Um die individuellen Effekte des Lernens bei An- und Ungelernten zu ermitteln, wurde zum einen das Instrument zur Feststellung der Kompetenzentwicklung vor und während bzw. nach der arbeitsgebundenen Weiterbildung eingesetzt. Zum anderen wurden das gesamte Weiterbildungskonzept, die Nachhaltigkeit der Lernform sowie die individuellen und betrieblichen Effekte qualitativ und quantitativ erfasst. Dazu wurden Leitfaden-gestützte Interviews, Feedbackgespräche/-runden, Auswertung von Dokumenten, Fragebögen und Workshops eingesetzt.

Beim Einsatz des Kompetenzinstruments vor, während und nach der arbeitsgebundenen Weiterbildung in den Betrieben bei der Zielgruppe der An-/Ungelernten (Selbst- und Fremdbewertung mittels Erfassungsbogen) ergab sich eine Kompetenzsteigerung um durchschnittlich 70% (1,15 Punkte auf einer 4er Skala; n=105).



### Ergebnisse der Evaluation

Als Auszug aus der Evaluation im Projekt GRiW werden einige ausgewählte Ergebnisse der Fragebogenerhebung vorgestellt. Befragt wurden die Lernenden (n=72) sowie die Multiplikatoren/-innen, Lernberater/-innen, Vorgesetzten, Vertreter/-innen des Betriebsrates und der Personalabteilung (n=101; Zielgruppe der „Anderen“). Bei den „Anderen“ wurden nicht alle Fragen allen zuvor genannten 5 Personengruppen vorgelegt, weshalb es zu abweichenden Fallzahlen (n) kommt. Zu jeder der Fragen gab es fünf Antwortkategorien, zwei positive sowie zwei negative wurden zusammengefasst und stellen den jeweiligen Wert dar.

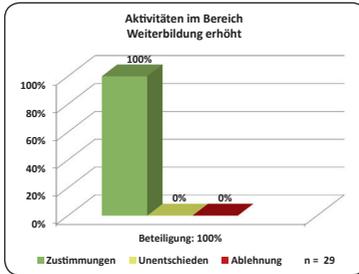
**Die Zielerreichung** wurde von den „Anderen“ auf unterschiedlichen Ebenen beurteilt. So gaben 100% der Befragten an, dass die Aktivitäten im Bereich der Weiterbildung erhöht wurden. 90% der befragten „Anderen“ gaben an, dass die Kompetenzentwicklung von an- und ungelerten Beschäftigten gefördert wurde.

Instrumente zur Erfassung der Effekte

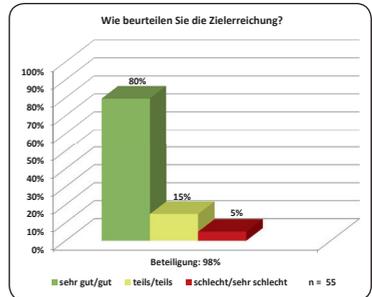
Ergebnisse Einsatz Kompetenzinstrument

Exemplarische Darstellung von Ergebnissen

positives Feedback

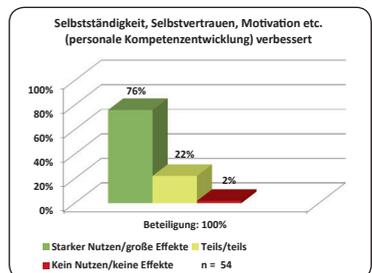
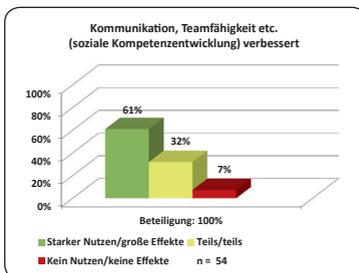


Insgesamt beurteilten 80% der befragten „Anderen“ die Zielerreichung als sehr gut.



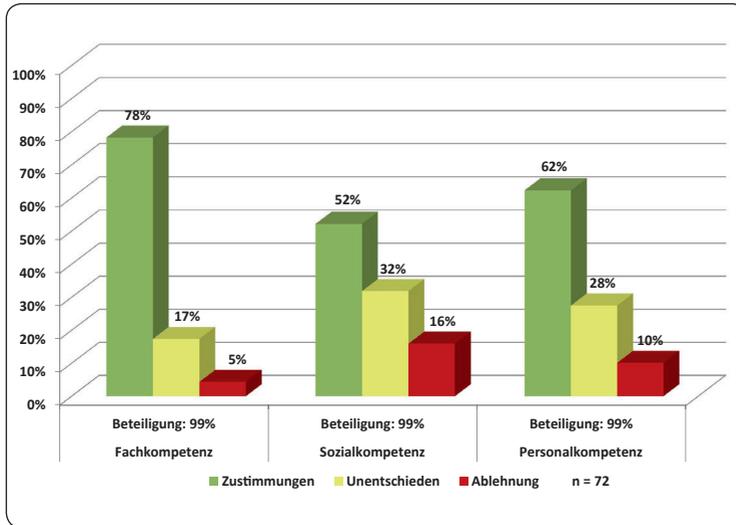
**Fremdeinschätzung Lernende**

83% gaben an, dass sich die fachliche Kompetenzentwicklung (fachliches Wissen und Können), 61%, dass sich die soziale Kompetenzentwicklung (Kommunikation, Teamfähigkeit) und 76%, dass sich die personale Kompetenzentwicklung (Selbstständigkeit, Selbstvertrauen, Motivation) verbessert hat.



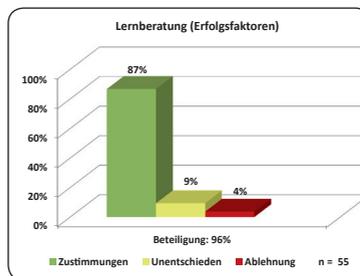
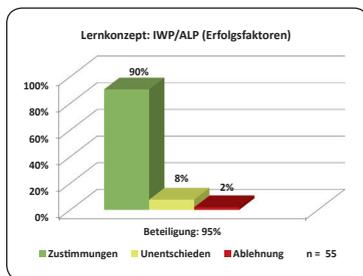
Die **Selbsteinschätzung** der Kompetenzen der an- und ungelerten Mitarbeitenden liegt im Durchschnitt etwas niedriger als bei der Fremdeinschätzung. Die Werte für eine Verbesserung für fachliche Kompetenzen liegen bei 78%, für soziale Kompetenzen bei 52% und für personale Kompetenzen bei 62%.

## Selbsteinschätzung Lernende



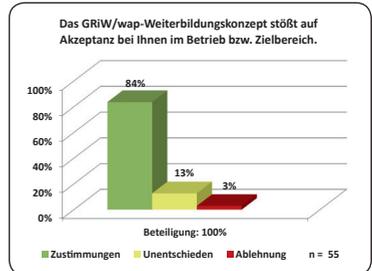
Als **Erfolgsfaktoren** des GRIW-Weiterbildungskonzeptes gaben 90% der befragten „Anderen“ das Lernkonzept mit den innerbetrieblichen Weiterbildungsprojekten an. Die Lernberatung wurde von 87% als Erfolgsfaktor gesehen.

## Erfolgsfaktoren

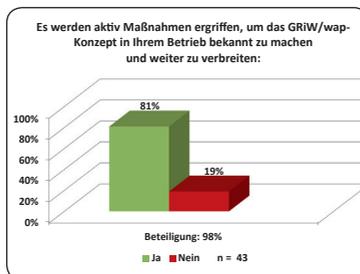


## hohe Akzeptanz

In Bezug auf die **Akzeptanz des GRiW-Konzeptes** stimmen 95% der befragten „Anderen“ der Aussage zu, dass das GRiW-Konzept dauerhaft eine gute Strategie zur Weiterbildung von an-/ungelernten Mitarbeitern/-innen ist. Insgesamt gaben 84% der befragten „Anderen“ an, dass das Konzept auf Akzeptanz im Betrieb bzw. im Arbeitsbereich stößt.

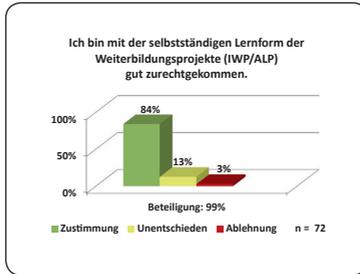
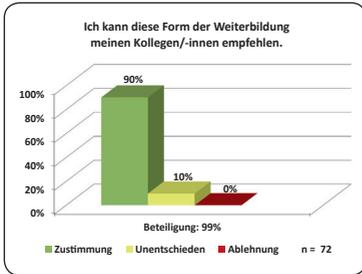


81% der befragten „Anderen“ gaben an, dass Maßnahmen ergriffen wurden, um das Konzept bekannt zu machen und es weiter zu verbreiten. 82% sagten aus, dass das Projekt nach dem Ende der Förderung im Betrieb weiter geführt wird.



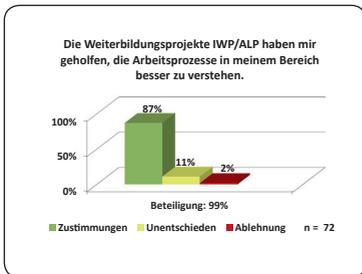
## Positive Erfahrungen mit Lernkonzept

Die **Erfahrungen der an- und ungelerten Weiterbildungsteilnehmenden** mit dem Lernkonzept sind allgemein positiv. 90% der an- und ungelerten Befragten würden diese Form der Weiterbildung ihren Kollegen/-innen weiterempfehlen. 84 % gaben zudem an, dass sie mit der selbstständigen Lernform der Weiterbildungsprojekte (IWP) gut zurechtgekommen sind.

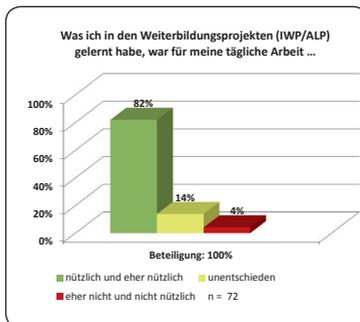
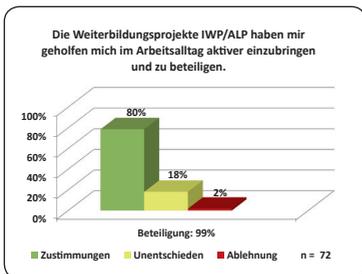


Die Teilnahme an der Weiterbildung hat aus Sicht der Lernenden einen Nutzen auf verschiedenen Ebenen gebracht. 87% der befragten Lernenden gaben an, dass die innerbetrieblichen Weiterbildungsprojekte (IWP) ihnen geholfen haben, die Arbeitsprozesse im eigenen Bereich besser zu verstehen.

## Nutzen der Weiterbildung



Zudem haben 80% gesagt, dass das Projekt ihnen geholfen hat, sich im Arbeitsalltag aktiver einzubringen und zu beteiligen. 82% der befragten An- und Ungelernten sehen das Gelernte in den Weiterbildungsprojekten (IWP) für ihre tägliche Arbeit als nützlich an.



## 10 Fazit

### Leistungsfähigkeit/ Erfolg von GRiW

Zusammenfassend kann man mit folgenden Zitaten die Leistungsfähigkeit und den Erfolg des GRiW-Weiterbildungskonzeptes und damit erzielte Ergebnisse darstellen.

*„Personen ohne Weiterbildungs- oder Personalentwicklungs-Hintergrund haben den Mut und die Kompetenzen entwickelt, um selber Trainings zu entwickeln und zu begleiten.“ (Personaler/-in)*

*„Jeder hat nun die Chance, an Weiterbildung teilzunehmen, nicht nur die Ausgewählten.“ (Betriebsrat/-rätin)*

*„Multiplikatoren und Lernberater haben viel Aufwand im Vorfeld. Aber es ist ja absehbar, und die Ergebnisse haben lange Bestand.“ (Führungskraft)*

*„Mit GRiW haben wir eine effektive langfristige Qualifizierungsstrategie eingeführt.“ (Betriebsrat/-rätin)*

*„Durch GRiW haben wir nun einen Pool an Spezialisten, die wir vorher nicht hatten.“ (Multiplikator/-in)*

*„Das Lernen war positiv anstrengend, es war motivationstechnisch gut und man hat viel mehr Prozessverständnis.“ (Lernende/r)*

## 11 Glossar

### An-/ungelernte Beschäftigte

sind Arbeitnehmer/-innen ohne abgeschlossene Berufsausbildung oder mit in einem fachfremden Bereich abgeschlossener Berufsausbildung (zum Beispiel ein Bäcker, der in der Elektronikmontage beschäftigt ist).

### Lernende und Weiterbildungsteilnehmer/-innen

sind im Kontext des GRiW-Weiterbildungskonzeptes mit an-/ungelernten Beschäftigten gleichzusetzen.

### **AWS – Abstimmungs-Workshop**

beinhaltet die Besprechung der betrieblichen Rahmenbedingungen für die Weiterbildung. Diese Workshops dienen der Kommunikation, Koordination und Transparenz sowie der Förderung einer klaren Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb des Projektes. Dabei werden Vertreter/-innen aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen beteiligt.

### **EWS – Experten-Workshop**

dient der Beschreibung der Aufgaben gemeinsam mit den Experten/-innen aus dem ausgewählten Arbeitsbereich. Das Ergebnis des Experten-Workshops ist eine geordnete Liste von vollständigen Arbeitsaufgaben (Profil), deren erfolgreiche Bewältigung das Ziel der Weiterbildung darstellt.

### **IWP – innerbetriebliche Weiterbildungsprojekte**

werden auf Basis der realen betrieblichen Aufgabenstellungen und Arbeitsinhalte entwickelt. IWP werden von den Weiterbildungsteilnehmern/-innen selbstgesteuert am Arbeitsplatz bearbeitet und von Lern- und Fachberatern/-innen begleitet. In manchen Betrieben werden IWP innerbetrieblich auch ALP (Arbeits- und Lernprojekte) genannt.

### **Die Lernberater/-innen**

sind innerbetriebliche Experten/-innen für die Begleitung und Unterstützung der Weiterbildungsteilnehmer/-innen und Ansprechpartner/-innen für die Weiterbildungsteilnehmer/-innen für alle Probleme, die im Lernprozess auftreten. Außerdem geben sie dem Unternehmen Feedback bzgl. der Lernprozesse und Lernergebnisse.

### **Die Multiplikatoren/-innen**

sind innerbetriebliche Weiterbildungsexperten/-innen, die im Rahmen des Projektes qualifiziert werden mit dem Ziel, die Instrumente der GRiW-Weiterbildung eigenständig im eigenen Betrieb umzusetzen. Sie sind Ansprechpartner/-innen für alle am Weiterbildungsprogramm Beteiligten und fördern und initiieren den Transfer der Instrumente in andere Arbeitsbereiche.

### **WBA – Weiterbildungsbedarfsanalyse**

dabei wird geklärt, in welchen betrieblichen Arbeitsbereichen Weiterbildungsbedarf besteht, welche inhaltliche Ausrichtung die Weiterbildung haben soll (Themen-/Handlungsfelder, Inhalte) und wie die organisatorischen Voraussetzungen für das Lernen sind (lernförderliche und lernhinderliche Strukturen).

## 12 Weiterführende Literatur

- A** Argyris, Schön: Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart, Klett-Cotta 1999.
- A** Autorengruppe Bildungsberichterstattung: Bildung in Deutschland 2012. W. Bertelsmann Verlag (wbv). Bielefeld 2012
- B** Bauer, Koring: Arbeitsorientierte Weiterbildung für an- und ungelernte Beschäftigte. In: BWP - Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 2/2008, S. 21-25.
- B** Bauer, Koring, Schnitger, Röben: Weiterbildungsbedarfsanalysen. Ergebnisse aus dem Projekt „Weiterbildung im Prozess der Arbeit“ (WAP). ITB-Forschungsbericht. Nr. 27. Universität Bremen: Institut Technik und Bildung 2007
- B** BIBB-Datenreport: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013 - Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn 2013
- B** Bremer, Jagla (Hrsg.): Berufsbildung in Geschäfts- und Arbeitsprozessen. Bremen 2000
- B** Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Berichtssystem Weiterbildung IX, Bonn, Berlin 2006
- D** Dauser, Richter, Zeller: Zukunft der einfachen Arbeit. Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung. 2004
- D** Deci, Flaste: Why we do what we do. The dynamics of personal autonomy. New York: Grosset/Putnam 1995
- D** Dehnbostel: Lernen im Prozess der Arbeit. Münster, Waxmann 2007
- D** Dehnbostel, Novak (Hrsg.): Arbeits- und erfahrungsorientierte Lernkonzepte. Bielefeld, Bertelsmann 2000
- D** Diettrich, Vonken: Lernen im Betrieb im Spannungsfeld ökonomischer und pädagogischer Interessen. In: BWP - Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 1/2011, S. 6-9.
- H** Hardwig: Der Prozess des Organisationslernens bei Vorhaben zur betrieblichen Kompetenzentwicklung. In: SOFI-Mitteilungen (2004) H. 32, S. 163-182

- H** Heidegger: Bildungstheoretische Fundierung: Gestaltung als eine Leitidee für eine allgemeine berufliche Bildung. In: Heidegger, Adolph, Laske (Hrsg.): Gestaltungsorientierte Innovation in der Berufsschule. Bremen 1997, S. 19-45
- H** Hofmann: Vom Einstieg zum Aufstieg - Fachkonferenz für Aus- und Weiterbildungspersonal in Baden-Württemberg, 23. Oktober 2012, S.11 (<http://www.bw.igm.de/news/meldung.html?id=54256>)
- H** Howe, Heermeyer, Heuermann, Höpfner, Rauner: Lern- und Arbeitsaufgaben für eine gestaltungsorientierte Berufsbildung. Konstanz, Christiani 2002
- I** IAB-Betriebspanel 2012. (<http://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel.aspx/>)
- K** Koring: Gestaltung einer arbeitsorientierten Weiterbildung. AgenturQ (Hrsg.), Stuttgart 2008 [<http://www.wap.agenturq.de/news/meldung.html?id=145>]
- K** Koring/Pusch: Weiterbildung im Arbeitsprozess - Erfahrungen und Konzepte aus der Praxis. In: Gute Arbeit (2013), S. 19-22
- R** Rauner: Die Befähigung zur (Mit)Gestaltung von Arbeit und Technik als Leitidee beruflicher Bildung. In: Heidegger, Weisenbach, Gerds (Hrsg.): Gestaltung von Arbeit und Technik - ein Ziel beruflicher Bildung. Frankfurt/M.: Campus-Verl. 1988, S. 32-51.
- R** Rauner: Entwicklungslogisch strukturierte berufliche Curricula: Vom Neuling zur reflektierten Meisterschaft. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 95 (1999), Nr.3, S. 424-446
- R** Röben, Stroot: Erfassung der Kompetenzentwicklung. AgenturQ (Hrsg.), Stuttgart 2009 [<http://www.wap.agenturq.de/news/meldung.html?id=519>]
- S** Schreyögg, Kliesch: Organisationale Kompetenz und Lernen. In: Alheit, Arnold, Böhnisch, Fischer, E. u. a. (Hrsg.): Weiterlernen - neu gedacht. Erfahrungen und Erkenntnisse 2003, S. 155-164
- S** Straka: Selbstgesteuertes Lernen in der beruflichen Weiterbildung - ein Selbstläufer? In: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, (2001) H. 48, S. 37-50
- T** Tramm, Naeve: Auf dem Weg zum selbstorganisierten Lernen - Die systematische Förderung der Selbstorganisationsfähigkeit über die curriculare Gestaltung komplexer Lehr-Lern-Arrangements. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik online, 13/2007, S. 1-19



## Impressum:

### Herausgeber:

#### AgenturQ

Lindenspürstraße 32

70176 Stuttgart

fon 0711 / 36 59 188-0

fax 0711 / 36 59 188-14

info@AgenturQ.de

www.AgenturQ.de

### Projektleitung:

Erhard Pusch, AgenturQ

Hans-Joachim Hoos, AgenturQ

### Projektmitarbeiter/-innen:

Irene Stroot, AgenturQ

Svetlana Novikova, AgenturQ

Markus Knapp, AgenturQ

Claudia Koring, ITB, Universität Bremen

## 1. Auflage, Stand 12/2013



Eine gemeinsame Einrichtung von:



**SÜDWESTMETALL**  
Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.

Projekträger:



Projektpartner:



Gefördert durch:

