

Pelz, Thomas

Working Paper

Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen: Handlungsleitfaden für betriebliche Akteurinnen und Akteure

Arbeitspapier, No. 18

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Pelz, Thomas (2000) : Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen: Handlungsleitfaden für betriebliche Akteurinnen und Akteure, Arbeitspapier, No. 18, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/116481>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

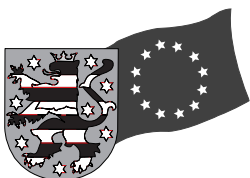
You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Thomas Pelz

***Weiterbildung in
Klein- und
Mittelunternehmen***

***Handlungsleitfaden
für betriebliche Akteurinnen und Akteure***



WSI

Arbeitspapier 18

Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen

Handlungsleitfaden für betriebliche Akteurinnen und Akteure

Thomas Pelz

Impressum:

Herausgeber:

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Bertha-von-Suttner-Platz 1

40227 Düsseldorf

Telefon: 0211 7778-265

Telefax: 0211 7778-190

E-Mail: Thomas-Pelz@boeckler.de

und

Struktur- und Technologieberatungsagentur für Arbeitnehmerinnen

und Arbeitnehmer in Thüringen (START e. V.)

Rudolfstraße 47 / E 2

99092 Erfurt

Best.-Nr.: 11018

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Juni 2000

DM 20,00

Vorwort

Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU): Einerseits liegt für die Unternehmen die Notwendigkeit für den Ausbau der beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oftmals unmittelbar auf der Hand. Andererseits lässt sich feststellen, dass Weiterbildung in Unternehmen oft nur in geringem Maße durchgeführt und kaum mittel- bzw. langfristig geplant wird.

Ein Grund dafür liegt sicherlich in den fehlenden personellen, zeitlichen und nicht zuletzt finanziellen Möglichkeiten von kleinen und mittleren Unternehmen. Ein weiteres Problem besteht aber auch in den oft nicht sehr großen Erfahrungen der Geschäftsführungen, der Personalabteilungen, aber auch der betrieblichen Interessenvertretungen zur Frage, wie Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestaltet und durchgeführt werden kann. Daraus ergibt sich in den Unternehmen eine Nachfrage nach externer Beratung bzw. Unterstützung zu Fragen der Weiterbildung.

An diesem Punkt setzt der vorliegende Handlungsleitfaden für Weiterbildung in KMU an. Er stellt den zuständigen Personen in KMU Informationen und Handlungsvorschläge zur Verfügung, die für die Durchführung von erfolgreicher Weiterbildung hilfreich sind. Selbstverständlich geht es nicht darum, aus dem o.g. Personenkreis in KMU Weiterbildungsexperten zu machen. Ziel ist es vielmehr, diesen eine Hilfestellung im Bereich Weiterbildung anzubieten, mit der sie alleine oder mit Unterstützung durch externe Beratung handlungsfähig werden.

Die Anregung zur Erstellung dieses Handlungsleitfadens resultiert aus dem Projekt „Exemplarische Qualifizierungsmaßnahmen für betriebliche Akteurinnen und Akteure zur Stärkung von Klein- und Mittelunternehmen im Kreis Altenburger Land/Thüringen“. In diesem Projekt wurden Weiterbildungsprozesse in mehreren KMU der Metallbranche in Thüringen angeregt und begleitet. Die dabei gewonnenen Erfahrungen und die daraus resultierenden Hinweise für den Weiterbildungsprozess in KMU stellen wir mit diesem Handlungsleitfaden auch anderen KMU zur Verfügung.

Martina Hofmann, START e.V.
Dr. Jürgen Neubert, START e.V.

Thomas Pelz, WSI in der HBS
Dr. Astrid Ziegler, WSI in der HBS

Gliederung:

1. Hinweise zur Nutzung dieses Handlungsleitfadens	7
2. Ziele von Lernen und Weiterbildung	8
3. Orientierungslinien für erfolgreiche Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen	10
4. Der Weiterbildungsprozess	12
Arbeitsschritt 1: Bestimmung betrieblicher Ansatzpunkte für Weiterbildungsmaßnahmen	12
Arbeitsschritt 2: Ermittlung und Auswahl der Weiterbildungsbedarfe	14
Arbeitsschritt 3: Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen	18
Arbeitsschritt 4: Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen	20
Arbeitsschritt 5: Die Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen sichern	22
Arbeitsschritt 6: Erfolgskontrolle	23
5. Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen trotz knapper Ressourcen	24
Anhang	27
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	47

1. Hinweise zur Nutzung dieses Handlungsleitfadens

Der vorliegende Handlungsleitfaden will betriebliche Akteurinnen und Akteure im Weiterbildungsprozess im Unternehmen unterstützen. Als betriebliche Akteurinnen und Akteure werden hier alle Personen in den Unternehmen angesprochen, die sich mit beruflicher Weiterbildung beschäftigen. Das können z.B. Mitglieder der Geschäftsführung, der Personalabteilung, der betrieblichen Interessenvertretung der Beschäftigten bzw. des Betriebsrats oder einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Das gemeinsame Vorgehen dieses Personenkreises ist eine wichtige Voraussetzung, um den Erfolg eines Weiterbildungsprozesses zu garantieren, der z.B. in der Neugestaltung der betrieblichen Abläufe liegen könnte und damit die Beteiligung der Beschäftigten allein aus arbeitsorganisatorischen Gründen notwendig machen würde. Daneben schreibt aber auch das Betriebsverfassungsgesetz die Beteiligung von Betriebsräten an verschiedenen Entscheidungen im Weiterbildungs- bzw. Personalentwicklungsprozess vor.

Der gesamte Weiterbildungsprozess ist in diesem Handlungsleitfaden in die sechs folgenden Arbeitsschritte gegliedert:

Arbeitsschritt 1: Bestimmung betrieblicher Ansatzpunkte für Weiterbildungsmaßnahmen

Arbeitsschritt 2: Ermittlung und Auswahl der Weiterbildungsbedarfe

Arbeitsschritt 3: Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen

Arbeitsschritt 4: Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen

Arbeitsschritt 5: Die Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen sichern

Arbeitsschritt 6: Erfolgskontrolle.

Durch diese Unterteilung entstehen überschaubare Arbeitspakete, die einzeln gut zu bearbeiten und zum erfolgreichen Abschluss zu bringen sind. Die Reihenfolge der Arbeitsschritte orientiert sich direkt am Verlauf des Weiterbildungsprozesses im Unternehmen, es ist vorteilhaft, diese Abfolge in den KMU zu übernehmen. Die Bearbeitung nur einzelner Arbeitsschritte ist i.d.R. auch möglich, aber aufgrund des dann fehlenden Zusammenhangs zu den anderen Arbeitsschritten nicht zu empfehlen. Es wurde Wert darauf gelegt, für die einzelnen Arbeitsschritte konkrete Hinweise auf deren Umsetzung im Unternehmen zu geben und auf möglicherweise auftretende Probleme hinzuweisen, verstärkt wurde dies durch die Aufnahme betrieblicher Beispiele in die einzelnen Arbeitsschritte. Im Anhang dieses Handlungsleitfadens wurden zudem einige Arbeitshilfen aufgenommen, die sich in den Unternehmen nutzen lassen, um die einzelnen Arbeitsschritte zu bearbeiten. Ebenfalls aufgenommen wurden Hinweise auf Literatur, die zur weiterführenden Information über einzelne Arbeitsschritte oder auch über den gesamten Weiterbildungsprozess genutzt werden kann.

Natürlich stellt sich in kleineren und mittleren Unternehmen die Frage, wie ein solcher Weiterbildungsprozess mit vorhandenem betrieblichen Know-how und Personal gelingen kann bzw. für welche Arbeitsschritte eine externe Unterstützung notwendig ist. Diese Frage lässt sich nur in Kenntnis der jeweiligen spezifischen betrieblichen Situation beantworten. Vermutlich wird es aber häufig zu einer Zusammenarbeit zwischen KMU und externen Referentinnen/Referenten oder Bildungseinrichtungen kommen. Dieser Handlungsleitfaden will die beteiligten Vertreterinnen und Vertreter von KMU unterstützen, eine solche Zusammenarbeit vorzubereiten, zu gestalten und ihren Erfolg zu garantieren.

2. Ziele von Lernen und Weiterbildung

Warum ist Lernen notwendig? Veränderte Kunden- und Zulieferbeziehungen und der verstärkte Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien bzw. neuer Materialien und Technologien in Produkten und Produktionsverfahren erfordern von den KMU eine große Flexibilität in Bezug auf die Umgestaltung betrieblicher Abläufe. Zusätzliche Anforderungen an die Gestaltung der betrieblichen Abläufe können sich aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz, dem Qualitätswesen oder auch aus der Einführung menschenorientierter Produktionskonzepte ergeben.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, egal ob diese in der Geschäftsleitung, in Verwaltungs- oder in Produktionsbereichen tätig sind, bringen diese Veränderungen neue Anforderungen mit sich. Auf diese müssen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen, d.h. ihre Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechend erweitern. In der Regel werden sie „lernen“, um an ihren Arbeitsplätzen handlungsfähig zu bleiben bzw. um handlungsfähig zu werden, d.h. in der Lage zu sein, auf neue oder ungewohnte Anforderungen konstruktiv und erfolgreich zu reagieren. Das Lernen kann dabei durch sehr vielfältige Formen geschehen, etwa durch die Teilnahme an einem Seminar, durch das eigenständige Durcharbeiten entsprechender Fachliteratur oder auch über die Anleitung durch eine kompetente Kollegin oder einen kompetenten Kollegen.

Von Weiterbildung wird gesprochen, wenn Lernen in organisierter und strukturierter Form in Bezug auf eine berufliche Tätigkeit geschieht, nachdem der oder die Lernende eine Erstausbildung – etwa eine Berufsausbildung oder ein Studium – abgeschlossen hat.

Was ist das Ziel von Weiterbildung? Das generelle Ziel von Weiterbildung besteht in der Erweiterung der Handlungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitsprozess. Handlungsfähigkeit bezeichnet hierbei die Fähigkeit, im Arbeitsprozess eigenständig – auch auf neue Anforderungen – zu reagieren und entstehende Probleme zu lösen. Dies setzt unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus, welche in Fachkreisen auch als Kompetenzen bezeichnet werden.

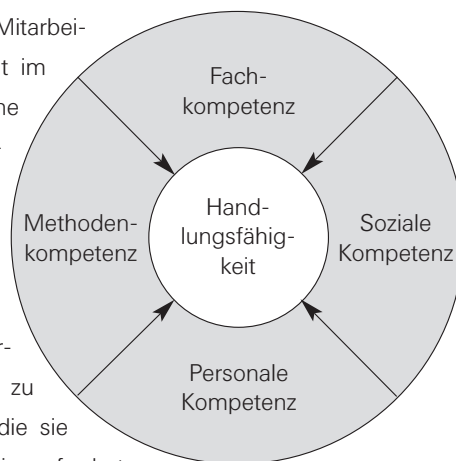
Dabei bestimmt die *Fachkompetenz* aufgaben- und arbeitsplatzspezifische Kenntnisse und Fertigkeiten, einschließlich der Fähigkeit, die eigenen fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten in Arbeitsabläufe einzubeziehen und hinsichtlich ihres Nutzens zu bewerten. Dies umfasst beispielsweise Kenntnisse über Materialeigenschaften oder über Vorschriften und Richtlinien zu technischen Normen oder zum Arbeitsschutz, aber auch die Fähigkeiten zur Bedienung einer Drehmaschine oder eines Arbeitsplatzrechners.

Mit *Methodenkompetenz* werden die Fähigkeiten beschrieben, Verfahrensweisen und Strategien zur Planung, Durchführung und Kontrolle situationsgerechter Problemlösungen bereichsübergreifend einzusetzen. Konkret bezeichnet dies die Fähigkeit, bekannte Vorgehensweisen bzw. Problemlösungsstrategien in bisher unbekannte Arbeitsbereiche zu übertragen und den Erfolg zu kontrollieren.

Der Begriff *Sozialkompetenz* benennt Fähigkeiten einzelner Personen, die es ihnen ermöglichen, mit anderen zu kommunizieren oder zu kooperieren. Dies bezieht sich etwa auf den möglichst vollständigen und unverfälschten Austausch von Informationen, das produktive Zusammenarbeiten oder auch die konstruktive Auseinandersetzung über unterschiedliche Ansichten.

Die Begriffe *Personale Kompetenz oder Selbstkompetenz* schließlich umfassen die Befähigung, sich selbst einzuschätzen, sowohl hinsichtlich der Entwicklung von (Arbeits-)Einstellung, Werten und Motivation, als auch hinsichtlich der Entfaltung eigener Begabungen. Personale Kompetenzen können nicht unmittelbar beobachtet werden, sondern lassen sich erst in Handlungen von Personen erkennen.

Diese unterschiedlichen Kompetenzen setzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei jeder Arbeitstätigkeit im betrieblichen Alltag ein. Dabei gibt es kaum eine Arbeitstätigkeit, in der nur auf eine der o.g. Kompetenzen, wie z.B. auf die Fachkompetenz, isoliert zurückgegriffen wird. Deutlich sichtbar wird dies z.B. in kleineren Unternehmen, in denen in Einzelteil- oder Kleinserienfertigung produziert wird. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen führt eine solche Produktion zu ständig wechselnden Arbeitsanforderungen, auf die sie sehr selbständig und flexibel zu reagieren haben. Dies erfordert



von ihnen nicht nur den Einsatz von fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten, sondern auch die Übertragung von Arbeitsstrategien auf neue Einsatzfelder, neue Absprachen mit Kolleginnen und Kollegen der angrenzenden Arbeitsbereiche und nicht zuletzt die Bereitschaft, sich auf eine neue Arbeit einzulassen. Gerade Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in KMU setzen daher alle oben beschriebenen Kompetenzen ein.

Weiterbildung soll die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens bezogen auf jeweils bestimmte Arbeitstätigkeiten erhöhen. In einer Weiterbildungsmaßnahme müssen somit i.d.R. Kenntnisse und Fähigkeiten aus mehreren Kompetenzbereichen gleichzeitig vermittelt werden. Bezogen auf eine Weiterbildungsmaßnahme, in der es etwa um den Ausbau von Fähigkeiten zur Bedienung von CNC-Werkzeugmaschinen geht, sollten neben fachlichen Kompetenzen (Einrichtung, Programmierung, ...) auch methodische (Übertragung von Vorgehensweisen zur Störungsbeseitigung auf unterschiedliche Werkzeugmaschinentypen, ...) und/oder soziale Kompetenzen (Absprachen mit vor- und nachgelagerten Arbeitsbereichen, ...) vermittelt werden.

**Wie kann
Weiterbildung
Handlungsfähigkeit
fördern?**

3. Orientierungslinien für erfolgreiche Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen

Im Weiterbildungsprozess sind eine Reihe von Einflussfaktoren, Interessen und Akteursgruppen zu berücksichtigen. Für die in diesem Prozess notwendigen Entscheidungen liefern folgende Orientierungslinien einige Hinweise.

Weiterbildung unterstützt den Unternehmenserfolg. In einer Untersuchung wurden Mitte der neunziger Jahre 1700 KMU aus der Metall- und Elektroindustrie in der Schweiz zu den Gründen für gescheiterte betriebliche Innovationsvorhaben befragt. Mit 38% der Nennungen lag die Qualifikation des Personals als Grund deutlich vor Finanzierungsproblemen (22%), Organisationsproblemen (20%) und staatlichen Regelungen (16%) (Sattes, 1998, S. 135).

Der Erfolg von Unternehmen beruht u.a. auf deren Fähigkeit, mit Veränderungen angemessen umzugehen und Veränderungen bzw. Innovationsvorhaben selbst zu initiieren und umzusetzen. Durch Weiterbildung wird diese Handlungsfähigkeit von Unternehmen gefördert, die unmittelbar von den Kompetenzen, also den Kenntnissen und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängt. Diese Kompetenzen werden durch Weiterbildungsmaßnahmen ausgebaut, wenn diese bedarfsgerecht angelegt und wenn sie darauf ausgerichtet sind, sowohl fachliche als auch methodische, soziale und personale Kompetenzen zu fördern.

Weiterbildung setzt Motivation voraus. Lernen setzt die Bereitschaft und die Motivation der Lernenden, also der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Lernen voraus. Dabei ist als Lernmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das alleinige betriebliche Interesse des Unternehmens häufig nicht ausreichend. Vielmehr ist es notwendig, dass die Lernenden ihren persönlichen Nutzen am Lernen haben – etwa als Bereicherung der Arbeitstätigkeit im Betrieb, als Verbesserung der Bezahlung, als Vorteil auf dem Arbeitsmarkt oder in der persönlichen Entwicklung – und diesen erkennen. Diese Lernbereitschaft kann durch die Beteiligung der Lernenden bei der Vorbereitung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen geschaffen und verstärkt werden. Dabei ist zu beachten, dass die Lernmotivation unterschiedlicher Beschäftigter, etwa Ungelernter, Facharbeiterinnen/Facharbeiter oder Angestellter, unterschiedlich aussehen kann.

Weiterbildung erfordert Beteiligung. Geschäftsführung, leitende Angestellte und Meisterinnen bzw. Meister einerseits und Belegschaft und deren Interessenvertretung andererseits haben notwendigerweise jeweils eigene Einblicke in die Anforderungen eines Arbeitsplatzes. Erst das Zusammenbringen dieser unterschiedlichen Sichtweisen sichert einen vollständigen Überblick über die Anforderungen eines Arbeitsplatzes und die Kenntnisse und Fähigkeiten der dort beschäftigten Personen. Dieser umfassende Überblick ist die Grundlage für eine genaue Beschreibung der Weiterbildungsbedarfe und damit einer bedarfsgerechten Weiterbildungsmaßnahme, deren Gestaltung die Lernmotivationen und -gewohnheiten unterschiedlicher Teile der Belegschaft berücksichtigt.

Für den Erfolg von Weiterbildung im Unternehmen ist es unerlässlich, dass während und nach Beendigung einer Weiterbildungsmaßnahme die Übernahme des neuen Wissens bzw. der neuen Fähigkeiten in den betrieblichen Alltag sichergestellt wird. Diese Übernahme und die damit verbundenen Veränderungsprozesse in die betrieblichen Arbeitsabläufe stellen für das Unternehmen den Erfolg von Weiterbildung sicher. Daraus folgt, dass mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern während und nach Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme besprochen werden muss, welche Veränderungen sich in ihren persönlichen Arbeitsabläufen und in denen ihres Arbeitsbereiches ergeben.

**Weiterbildung
verändert
betriebliche
Arbeitsabläufe.**

Die Planung und Durchführung von Weiterbildung ist als ein Prozess zu betrachten. Dieser Prozess beginnt mit der Verständigung über Weiterbildungsziele, geht über die Bestimmung von Weiterbildungsbedarfen zur Durchführung von Weiterbildung und bis zur abschließenden Erfolgskontrolle. Aus der Erfolgskontrolle ergeben sich fast zwangsläufig neue Ansatzpunkte für Weiterbildungen und damit möglicherweise auch neue Weiterbildungsbedarfe. Diese können sich zusätzlich aus neuen Anforderungen an das Unternehmen bzw. seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben. Mit diesen Weiterbildungsbedarfen kann bzw. muss der Weiterbildungsprozess erneut beginnen. Durch den dadurch entstehenden kontinuierlichen Weiterbildungsprozess werden die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter permanent an die wechselnden Anforderungen des Unternehmens angepasst und so die Handlungsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens gestärkt.

**Weiterbildung
ist ein
Prozess.**

Wird ein solcher kontinuierlicher Weiterbildungsprozess in einem Unternehmen dauerhaft in Bewegung gehalten und wird er verknüpft mit Strategien zur weiteren Unternehmensentwicklung, kann dieses auch als Personalentwicklung bezeichnet werden. Auch wenn in kleineren Unternehmen oft Überlegungen zur Personalentwicklung durch die Anforderungen des betrieblichen Alltags zu kurz kommen, sollte auf jeden Fall der Versuch gemacht werden, diese vorzunehmen und zu verfolgen. Dabei ist aus inhaltlichen und formalen Gründen die Belegschaft bzw. deren Betriebsrat zu beteiligen.

**Weiterbildung
führt zu
Personal-
entwicklung.**

Wie oben bereits dargestellt, sind das Personal und dessen Kenntnisse und Fähigkeiten mit die wichtigste Quelle für den Unternehmenserfolg. Qualifiziertes Personal sichert eine hohe Produktivität und eine qualitativ hochwertige Produktion. Dieser Zusammenhang stellt die Weiterbildung in Bezug auf den Unternehmenserfolg auf die gleiche Stufe wie etwa die Entwicklung neuer Produkte. Damit wird die Weiterbildung zu einer zentralen, strategischen Aufgabe der Geschäftsführung und zu einem „Muss“ für jedes Unternehmen, will es auch zukünftig erfolgreich arbeiten.

**Weiterbildung
ist eine
strategische
Geschäfts-
entscheidung.**

4. Der Weiterbildungsprozess

Arbeitsschritt 1: Bestimmung betrieblicher Ansatzpunkte für Weiterbildungsmaßnahmen

Ziel dieses Arbeitsschrittes: Innerhalb des Unternehmens werden Ansatzpunkte für Weiterbildung erfasst, mit existierenden Unternehmensstrategien abgestimmt, im Unternehmen diskutiert und anschließend festgelegt.

Warum ist dieser Arbeitsschritt notwendig? Alle Unternehmen sind gezwungen, mit ihren Mitteln hinsichtlich Personal, Zeit und Finanzen sparsam umzugehen. In Bezug auf Weiterbildung führt dies zu der Anforderung, dass diese entweder unmittelbar auf betriebliche Probleme zu wirken oder dass Weiterbildung die Umsetzung von Unternehmensstrategien insgesamt zu unterstützen hat. Diese Ansatzpunkte müssen im Rahmen der Weiterbildungsplanung gesammelt und hinsichtlich ihrer Dringlichkeit bewertet werden.

In einem KMU mit 60 Beschäftigten aus der Metallindustrie wurde der Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen bisher von der Geschäftsführung und den Bereichsleitern neben ihren sonstigen Aufgaben übernommen. Vor allem in einem Produktbereich führte dieses Vorgehen letztlich zu einem zu geringen Auftragsbestand. Unternehmensintern wurde beschlossen, eine Person vollständig für den Vertrieb und den Aufbau einer Marketingabteilung einzusetzen und diese Person zu Beginn ihrer neuen Tätigkeit entsprechend weiterzubilden.

An diesem Beispiel wird die Verbindung zwischen Entscheidungen zur Unternehmensentwicklung und daraus resultierenden neuen Anforderungen an die Beschäftigten und die folgenden Notwendigkeiten für Weiterbildungen deutlich. Vermutlich werden sich als Folge des Aufbaus einer Marketingabteilung neue betriebliche Arbeitsabläufe im Unternehmen ergeben, welche neue Weiterbildungsbedarfe bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hervorrufen können.

Wie ist konkret vorzugehen? In den Abstimmungs- und Diskussionsprozess zur Bestimmung dieser Ansatzpunkte für Weiterbildung sollte nicht nur die Geschäftsführung, sondern auch Beschäftigte einbezogen werden, z.B. aus den Bereichen Produktion, Entwicklung, Marketing, aber auch aus dem Betriebsrat. Durch die Beteiligung möglichst vieler ergeben sich zwei positive Effekte: Einerseits führt die Information und Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, dass diese dem Vorhaben Weiterbildung offener gegenüberstehen. Andererseits bekommt die Geschäftsführung über die abteilungsübergreifende Diskussion Hinweise auf bisher anders eingeschätzte oder nicht wahrgenommene Ansatzpunkte für Weiterbildung.

Mögliche Fragen zur Ermittlung von Ansatzpunkten für Weiterbildung aufgrund aktueller betrieblicher Probleme könnten u.a. sein:

- Wurden bzw. werden absehbar neue Produkte entwickelt bzw. in die Produktion eingeführt und stellen sich dadurch neue Arbeitsanforderungen?
- Wurden bzw. werden absehbar in der Verwaltung oder der Produktion neue EDV-Systeme (Software oder Hardware), neue Arbeitsmaschinen o.ä. eingeführt, die neue Arbeitsanforderungen stellen?
- Treten bestimmte Probleme regelmäßig bzw. häufig auf, z.B. ungenügende Produktqualität oder das Überschreiten vereinbarter Lieferzeiten?

Mögliche Fragen zur Ermittlung von Ansatzpunkten für Weiterbildung hinsichtlich mittel- und langfristiger Unternehmensstrategien könnten u.a. sein:

- Können die festgelegten Unternehmensstrategien z.B. in Bezug auf Produktentwicklungen oder auf neue Absatzmärkte mit den derzeitigen Kenntnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umgesetzt werden?
- Gibt es absehbare oder wahrscheinliche Veränderungen z.B. im Kundenverhalten, in technischen Normen oder in anderen gesetzlichen Verordnungen, die Auswirkungen auf die Gestaltung von Produkten, die Produktionsstätte oder das Personal haben werden?
- Werden in absehbarer Zeit wichtige Leistungsträger das Unternehmen verlassen, etwa aufgrund ihres Lebensalters? Wie wird deren Erfahrungswissen für das Unternehmen gesichert?

In die Gespräche zur Beantwortung dieser Fragen sollte der weiter oben genannte Personenkreis einbezogen werden, da er über wichtiges Detailwissen verfügt. Die Ergebnisse sollten bezogen auf einzelne Funktionsbereiche bzw. Abteilungen zusammengestellt werden. Für jeden der ermittelten Ansatzpunkte müssen auch mögliche Ursachen aufgeführt werden. Anschließend muss in den Unternehmen eine Entscheidung über die Wichtigkeit der einzelnen Ansatzpunkte für Weiterbildung und über die zeitliche Abfolge bzw. Dringlichkeit von Weiterbildungen getroffen werden. Auch an diesem Entscheidungsprozess sollte die betriebliche Interessenvertretung beteiligt werden, da die Umsetzung der Entscheidung, also die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit deren Information und Mitgestaltung voraussetzt.

Im Anhang befindet sich die Arbeitshilfe 1 zur Erfassung der betrieblichen Schwachstellen in der Ablauf- und Aufbauorganisation. Diese sollten in Gruppengesprächen in den einzelnen Unternehmensbereichen diskutiert und erfasst werden. Eine solche Schwachstellenanalyse kann ein Instrument zur Bestimmung betrieblicher Ansatzpunkte für Weiterbildung sein.

Arbeitshilfen

Die Ansatzpunkte für Weiterbildung jedes Unternehmens können in den Arbeitsbogen Weiterbildung eingetragen werden, welcher sich am Anfang des Anhangs befindet und welcher während der gesamten 6 Arbeitsschritte weiter ausgefüllt werden kann.

Zusätzlich informiert die Arbeitshilfe 2 über die Mitwirkungsrechte und -pflichten nach dem Betriebsverfassungsgesetz der betrieblichen Interessenvertretungen der Beschäftigten in diesem und in den folgenden Arbeitsschritten.

Arbeitsschritt 2: Ermittlung und Auswahl der Weiterbildungsbedarfe

Ziel dieses Arbeitsschrittes: Nachdem die betrieblichen Ansatzpunkte für Weiterbildung festgestellt und hinsichtlich ihrer zeitlichen Abfolge geordnet wurden, werden sie nun in konkrete Weiterbildungsbedarfe überführt. D.h., es muss entschieden werden, welche Weiterbildungen mit welchen Themen für welche Teilnehmerinnen und Teilnehmer geplant und durchgeführt werden sollen.

Warum ist dieser Arbeitsschritt notwendig? Die Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen ist Ursachenforschung, d.h. die grundsätzliche Frage ist, warum bestimmte betriebliche Abläufe nicht zufriedenstellend abgeschlossen werden können und ob durch Weiterbildung eine Verbesserung der Situation erreicht werden kann.

Dies wird an folgendem Beispiel deutlich:

Ein metallverarbeitendes Unternehmen mit ca. 100 Beschäftigten hat in einem Produktionsbereich, in dem zeichnungsgebundene Einzelteile gefertigt werden, eine zu geringe Produktivität. Nach Angaben der Geschäftsführung wird diese hervorgerufen durch mangelnde Fähigkeiten der Facharbeiter, mit Hilfe von Zeichnungen den eigenen Arbeitsprozess vorbereiten und ausführen zu können. Auf Grundlage dieser Einschätzung wurden einige Mitarbeiter zu einer Weiterbildung „Technische Zeichnungen lesen“ geschickt, in deren Folge aber keine positiven Veränderungen hinsichtlich ihrer eigenständigen Arbeitsvorbereitung und -ausführung zu erkennen waren.

Die Einschätzung der Geschäftsführung, dass eine rein fachbezogene Weiterbildung „Technische Zeichnungen lesen“ das Problem einer zu geringen Produktivität beheben würde, war offensichtlich nicht korrekt bzw. nicht umfassend genug. Möglichen anderen Ursachen und darauf aufbauend möglichen anderen Problemlösungen wurde nicht nachgegangen, welche entweder in der zusätzlichen Durchführung von auf methodische oder soziale Kompetenzen bezogenen Weiterbildungen oder auch in organisatorischen Veränderungen der Arbeitsabläufe hätten liegen können.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass die Weiterbildungsbedarfe der zentrale Ausgangspunkt für die Planung und Durchführung erfolgreicher Weiterbildungen sind und dass auf ihre korrekte Ermittlung große Sorgfalt verwendet werden muss. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und/oder Fähigkeiten vermittelt werden müssen und welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an diesen Weiterbildungen teilnehmen sollten. Diese Informationen sind unverzichtbar für eine passgenaue Gestaltung von Weiterbildungen.

Zudem liefern die mit diesem Arbeitsschritt erfolgten Konkretisierungen den Unternehmen erste Anhaltspunkte über den durch die geplanten Weiterbildungen entstehenden möglichen Nutzen und den dafür notwendigen Aufwand hinsichtlich des Personaleinsatzes und der Finanzierung.

Unternehmensexterne Informationsquellen über Weiterbildungsbedarfe können Untersuchungen von Verbänden (z.B. Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften) und von öffentlichen Institutionen (Ministerien, Fachhochschulen, Universitäten) sein. Deren Ergebnisse bilden i.d.R. für eine Branche oder für eine Region die Weiterbildungsbedarfe ab, auf ein konkretes Unternehmen mit seinem spezifischen Personal, Produkten und Kunden müssen sie jedoch übertragen und angepasst werden.

Vorgehensweisen zur Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe

Unternehmensintern können die Weiterbildungsbedarfe umfassend und korrekt durch die parallele Befragung von Vorgesetzten und den entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfasst werden. Dieses Vorgehen hat einen positiven „Neben“-Effekt: Durch die Beteiligung und die Mitgestaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an diesem Arbeitsschritt werden diese dessen Ergebnisse weitaus eher akzeptieren und somit den anschließenden Weiterbildungen mit einer größeren Teilnahme- und Lernbereitschaft gegenüberstehen. Aus diesen Gründen und auch aufgrund der Gefahr einseitiger Ergebnisse ist auf die alleinige Befragung der Vorgesetzten zu verzichten.

In einem Kleinunternehmen mit knapp 50 Beschäftigten wurden Weiterbildungsbedarfe ermittelt, zu diesem Zweck wurden Gespräche mit der Geschäftsführung, dem Marketingleiter, der Fertigungsleitung und einem Beschäftigten aus der Buchhaltung geführt. Aus diesen Gesprächen, die von externen Personen durchgeführt wurden, ergaben sich zusammenfassend folgende aktuelle Weiterbildungsbedarfe:

- Umgang mit neuen Materialien: sowohl in der Fertigung, wo in Lohnproduktion zur besseren Auslastung der eigenen Maschinen Produkte aus bisher nicht benutzten Materialien hergestellt werden sollen, als auch perspektivisch in der Entwicklung und Konstruktion für eigene Produktneuentwicklungen.
- Arbeiten mit neuen Technologien: Umgang mit CNC-Metallbearbeitungsmaschinen in der Produktion, Einsatz von CAD-Systemen in der Konstruktion und von PC-Technologie im Vertrieb und Einkauf.
- Marketing bzw. Vertrieb: Integration des Marketings in die betrieblichen Abläufe und Vermittlung spezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten.
- Unterstützung von Handlungskompetenz: Unterstützung der Selbständigkeit und der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion.

Wie ist konkret vorzugehen?

Für die Erfassung der Weiterbildungsbedarfe empfiehlt sich folgender Ablauf:

- Stellen Sie einen Fragenkatalog zusammen, welcher die Befragung vorstrukturiert. Achten Sie darauf, die Erfassung der Weiterbildungsbedarfe, also der Ursachen für Probleme in den betrieblichen Abläufen, nicht nur auf ungenügende fachliche Kompetenzen zu verengen. Suchen Sie die Ursachen gleichermaßen in fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzbereichen.
- Führen Sie die Gespräche mit den Vorgesetzten und mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der vorab ausgewählten Betriebsbereiche, d.h. der Bereiche, in denen sich im Arbeitsschritt 1 betriebliche Ansatzpunkte für Weiterbildung gezeigt haben.
- Fassen Sie die Ergebnisse bezogen auf einzelne oder einander ähnliche Arbeitsplätze zusammen.

- Diskutieren Sie die Zusammenstellung der Ergebnisse mit allen Befragten, um diese weiterzuentwickeln und um so Missverständnisse auszuräumen.
- Stellen Sie zusammen, welche Weiterbildungsbedarfe sich daraus für die einzelnen an diesen Arbeitsplätzen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben, ziehen Sie einen Vergleich zwischen den Anforderungen und den vorhandenen Kompetenzen der jeweiligen Beschäftigten.
- Entscheiden Sie, in welcher Reihenfolge Sie mit welcher Weiterbildung für welche Beschäftigten beginnen.

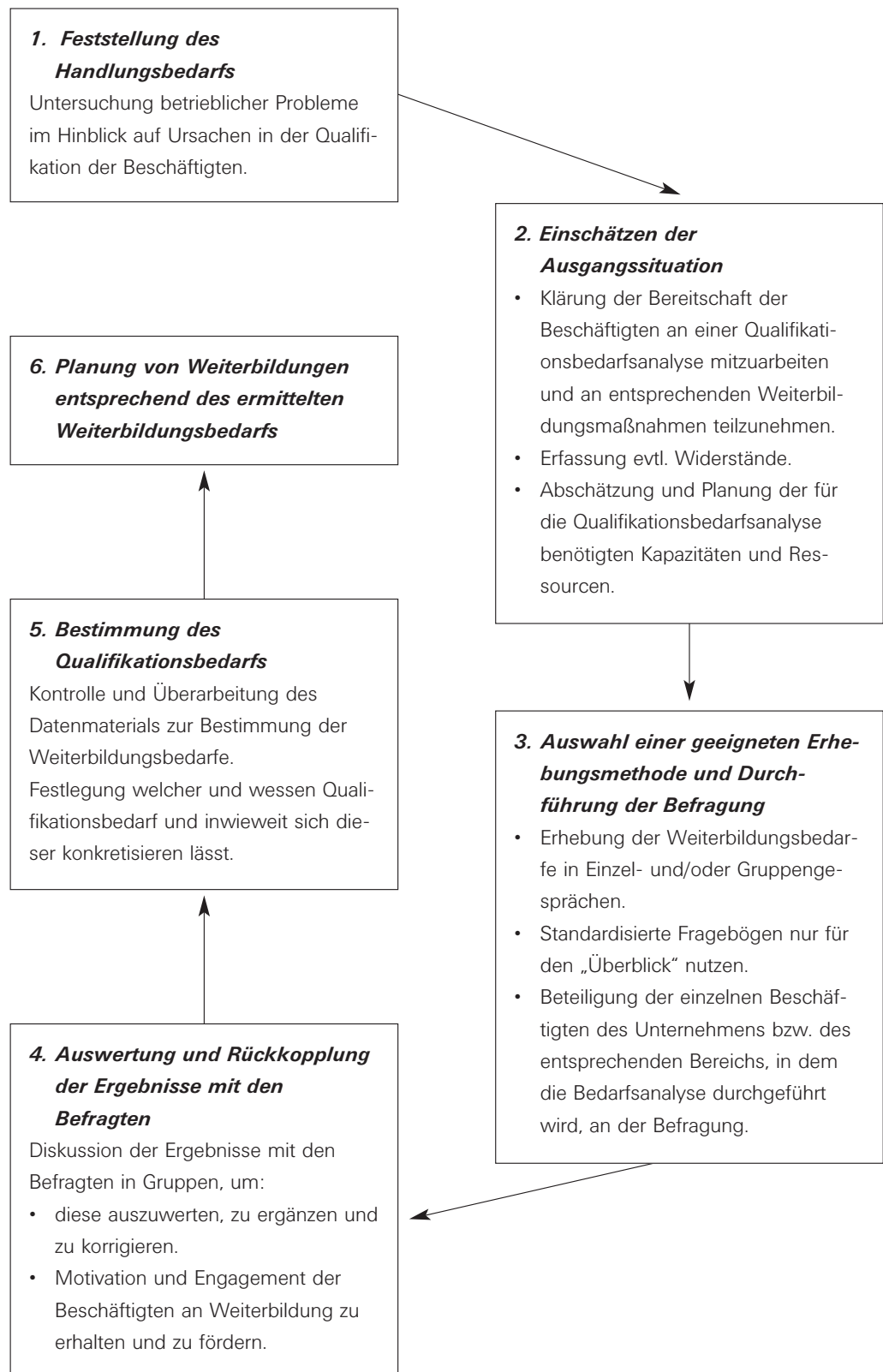
Was ist zu beachten? Bei der Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen können Probleme auftreten:

- Werden Weiterbildungsbedarfe in Gesprächen ermittelt, setzt dies voraus, dass die Beteiligten die Bedarfe benennen können. Davon kann nicht immer ausgegangen werden, da einerseits Weiterbildungsbedarfe nicht unbedingt offensichtlich sind und andererseits auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Begriffe und Ausdrücke zur Benennung von Weiterbildungsbedarfen fehlen können. Um dieses Problem zu umgehen, sollte in der Befragung von real erlebbaren Problemen am Arbeitsplatz ausgegangen werden.
- Stellen Sie sicher, dass nicht bisherige Erfahrungen und eingespielte Routinen des betrieblichen Alltags eine „objektive“, d.h. korrekte und umfassende Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe verhindern. Es könnte daher sinnvoll sein, in diesem Arbeitsschritt externe Personen zu beteiligen, um „Betriebsblindheit“ auszuschließen.
- Mit der Benennung von Weiterbildungsbedarfen einzelner Beschäftigter oder auch von Arbeitsgruppen wird diesen scheinbar ein Manko angeheftet. Das „Risiko“ werden diese nur eingehen, wenn im Unternehmen deutlich ist, dass die Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen als Ausgangspunkt für ihre weitere Qualifizierung bzw. der weiteren Entwicklung des Unternehmens dient und nicht zur Bewertung der Leistungsfähigkeit genutzt wird.

Anhand der Weiterbildungsbedarfe werden im Weiterbildungsprozess betriebliche Schwachstellen bzw. Entwicklungsziele in konkrete Weiterbildungsmaßnahmen überführt. Der korrekten Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe kommt daher eine zentrale Bedeutung zu. Daher sollte sich für deren Ermittlung Zeit genommen und es sollten alle potenziell von Weiterbildung betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen werden.

Arbeitshilfen Die Arbeitshilfe 3 ist ein möglicher Frageleitfaden für Gruppengespräche zur Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe, die Arbeitshilfe 4 gibt eine Vorlage für die Einschätzung der Weiterbildungsbedarfe aus Sicht der Beschäftigten.

Übersicht über die Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen in Unternehmen



Quelle: Büchter, Karin, Regeln zur Ermittlung von Qualifikationsbedarf in Betrieben. Berufsbildung Nr.16, Europäische Zeitschrift, eigene Zusammenstellung.

Arbeitsschritt 3: Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen

Ziel dieses Arbeitsschrittes: Nachdem im vorherigen Arbeitsschritt die einzelnen Weiterbildungsbedarfe und damit die durchzuführenden Weiterbildungen thematisch bestimmt wurden, müssen nun die Weiterbildungsthemen mit daran angepassten Weiterbildungsmethoden verbunden und eine zeitliche Struktur der Weiterbildung erarbeitet werden, d.h. ein Weiterbildungskonzept erstellt werden.

Warum ist dieser Arbeitsschritt notwendig? Ein Weiterbildungskonzept stellt gewissermaßen ein „Pflichtenheft“ einer Weiterbildung dar, d.h. es beschreibt die Kenntnisse und Fertigkeiten, die durch eine Weiterbildung zu vermitteln sind, verbindet diese mit den dafür notwendigen Weiterbildungsmethoden und es legt den zeitlichen Ablauf einer Weiterbildung im groben fest. Diese Angaben sind die Grundlage für die weitere Vorbereitung in Bezug auf einzusetzende Referentinnen und Referenten, auf Räumlichkeiten, Lehrmaterialien und letztlich die Durchführung einer Weiterbildung.

Die im Unternehmen ermittelten Weiterbildungsbedarfe erfordern meist die Vermittlung einer Kombination von fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen. Die „richtige“ Mischung ergibt sich aus der Differenz zwischen den Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine bestimmte Aufgabe und den bei ihnen schon vorhandenen Kompetenzen. Die unterschiedlichen Kompetenzbereiche, z.B. fachliche oder methodische Kompetenzen, lassen sich mit unterschiedlichen Lehr- und Lernmethoden in einer Weiterbildung unterschiedlich fördern. Zur Vermittlung rein fachbezogener Kenntnisse eignen sich möglicherweise Vorträge oder das Durcharbeiten von Fachliteratur. Bei diesen beiden Lernmethoden kann aber der Einsatz des Erlernten im betrieblichen Alltag von den Lernenden nicht erprobt werden. Geht es daher um die eigenständige Anwendung fachbezogener Kenntnisse im betrieblichen Alltag, etwa als Facharbeiterin oder Facharbeiter, sind Vorträge oder das Durcharbeiten von Literatur weitgehend ungeeignete Methoden, da beide Methoden für die Anwendung der neuen Kenntnisse im betrieblichen Alltag wenig Unterstützung geben. Neuere Typen betrieblicher Weiterbildungsmethoden verbinden aus diesem Grunde das Lernen unmittelbar mit der Anwendung des Erlernten im betrieblichen Alltag. Diese Verbindung kann so eng angelegt werden, dass Lernen und Arbeiten nicht mehr zu unterscheiden sind, also im Arbeitsprozess gelernt wird. Wenn dabei Erfahrungswissen einbezogen, der Bezug zum Arbeitsprozess aufrechterhalten und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen angestrebt wird, kann so die Weiterbildung lerngewohnter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelingen.

Eine andere Möglichkeit, diese Verbindung innerhalb einer Weiterbildungsmaßnahme sicherzustellen, liegt darin, die Lernmethoden während der Maßnahme zu wechseln. Dies kann zu einer zeitlichen Struktur führen, in der auf die Vermittlung neuer Kenntnisse etwa im Rahmen eines kurzen Vortrags unmittelbar eine Diskussion über die Auswirkungen des Erlernten für den jeweiligen betrieblichen Alltag folgt.

In einer eintägigen Weiterbildung zum Thema „Marketing für KMU“ bestand das Ziel für die Vertreterinnen und Vertreter aus verschiedenen Unternehmen in der Bestimmung und Ausarbeitung eines Arbeitsvorhabens zur Verbesserung des Marketings. Dies führte zu drei Schwerpunkten in der Weiterbildung: Erstens wurden spezielle Kenntnisse zum Marketing in KMU vermittelt, zweitens wurde auf Grundlage dieser Kenntnisse von den einzelnen Teilnehmenden das derzeit in den Unternehmen betriebene Marketing kritisch beurteilt und drittens wurden anschließend in kleineren Arbeitsgruppen die betriebspezifischen Arbeitsvorhaben ausgearbeitet.

Durch den raschen Wechsel zwischen Theorievermittlung zum Marketing in Vortragsform und die unmittelbar anschließende Diskussion jedes Theoriebausteins jeweils bezogen auf die Situation des eigenen Unternehmens wurde von den Teilnehmenden nicht nur das neu erlernte Wissen direkt angewendet, sondern auch eine solide inhaltliche Basis für die Bestimmung und Ausarbeitung der betrieblichen Arbeitsvorhaben gelegt.

In diesem Arbeitsschritt sind Entscheidungen zu treffen, mit welchen Weiterbildungsmethoden die in den vorherigen Arbeitsschritten bestimmten Weiterbildungsinhalte am effektivsten vermittelt werden können. Diese Entscheidung kann durch folgende Fragen untergliedert werden:

- Sollen aktive oder passive Trainingsmethoden angewendet werden? Erstere sind besonders geeignet zur Vermittlung sozialer und personaler Kompetenzen, letztere für die Vermittlung fachlicher Kompetenzen.
- Sollen in Einzeltrainings bestimmte Beschäftigte mit neuen Kenntnissen oder Fähigkeiten im Umgang mit Arbeitsmaschinen vertraut gemacht werden, oder soll in Gruppentrainings gerade auch durch den Kontakt, Austausch und Umgang mit anderen Teilnehmenden gelernt werden?
- Ist ein internes Training vorzuziehen, in welchem mit Unternehmensinterna offen umgegangen werden kann und welches unmittelbar auf die Belange des Unternehmens abgestimmt werden kann? Oder soll in externen Trainings gerade durch den Erfahrungsaustausch mit anderen und den Abstand zum betrieblichen Alltag gelernt werden?
- Welche Arbeitsplatzbezogenheit ist notwendig? Soll während des Arbeitsprozesses in einem Training on-the-job unter realistischen Bedingungen gelernt werden? Soll außerhalb des Arbeitsumfeldes in einem Training off-the-job, d. h. in einer entspannteren Umgebung gelernt werden, oder soll ein Training near-the-job durchgeführt werden, also in unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz.
- Zu beachten bleibt, dass die Weiterbildungsmethoden auch auf die jeweiligen Teilnehmerinnen und Teilnehmer und deren spezifische Lernerfahrungen und -gewohnheiten abgestimmt werden müssen.

Wie ist konkret vorzugehen?

Im Anhang finden Sie die Arbeitshilfe 5, die den oben beschriebenen Entscheidungsprozess anhand der Vor- und Nachteile einzelner Weiterbildungsmethoden unterstützt.

Arbeitshilfe

Arbeitsschritt 4: Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen

Ziel dieses Arbeitsschrittes: Nachdem die zeitliche und inhaltliche Struktur der Weiterbildungsmaßnahme festgelegt wurde, muss nun deren organisatorische Durchführung geplant und sichergestellt werden.

Warum ist dieser Arbeitsschritt notwendig? Einer der wichtigsten Aspekte in diesem Arbeitsschritt ist die Auswahl geeigneter Referentinnen und Referenten. Daneben müssen organisatorische Fragen z.B. in Bezug auf Weiterbildungs- bzw. Arbeitszeiten und Räumlichkeiten geklärt werden. Schließlich muss die Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahme, u.U. mit Hilfe einer (öffentlichen) Förderung, gesichert werden.

Wie ist konkret vorzugehen? In Bezug auf die Auswahl der Referentinnen und Referenten müssen folgende Fragen geklärt werden:

- Wird das Weiterbildungskonzept als Grundlage der Weiterbildungsmaßnahme akzeptiert? Wird es durch eigene Vorschläge weiter detailliert und ausgearbeitet?
- Verfügen die Referentinnen/Referenten über die notwendigen Kompetenzen, um die Weiterbildungsmaßnahme entsprechend des Konzeptes durchzuführen?

Falls es sich um externe Referentinnen oder Referenten handelt:

- Haben Sie oder andere Ihnen bekannte Unternehmen bereits positive Erfahrungen mit dieser Referentin/diesem Referenten bzw. mit dieser Weiterbildungseinrichtung gemacht?
- Wird Ihnen von den Referentinnen und Referenten vor der Weiterbildungsmaßnahme der geplante Ablauf schriftlich vorgestellt? Werden Änderungswünsche aufgenommen?
- Welche Absprachen müssen unternehmensintern oder mit externen Referentinnen und Referenten getroffen und eventuell schriftlich festgehalten werden?

Anforderungen an die Lernorte bzw. Räumlichkeiten ergeben sich häufig unmittelbar aus den Weiterbildungsinhalten und -methoden, etwa wenn bestimmte Maschinen (z.B. CNC-Drehmaschinen oder PCs) genutzt werden müssen oder wenn zur Durchführung der Weiterbildung Hilfsmittel wie etwa Videokameras oder eine Meta-Plan-Ausstattung notwendig sind. Ob eine Weiterbildungsmaßnahme im eigenen Unternehmen oder in unternehmensfremden Räumlichkeiten durchgeführt wird, sollte nicht nur aufgrund der unmittelbar entstehenden Kosten entschieden werden. Eine außerhalb des Unternehmens durchgeführte Weiterbildungsmaßnahme kann durch eine bessere technische Ausstattung der Lehrräume und durch eine ungestörtere Arbeits- und damit konzentriertere Lernatmosphäre mittel- bis langfristig billiger für das Unternehmen sein, als das kurzfristige Einsparen durch die Nutzung eigener Räumlichkeiten.

Die zeitliche Vorbereitung der Weiterbildungsmaßnahme setzt die Klärung folgender Punkte voraus:

- Wie viel Lehrstunden sind für die Weiterbildungsmaßnahme angesetzt? In welchen Blöcken findet sie statt, etwa täglich, wöchentlich, monatlich?
- Wann findet die Weiterbildungsmaßnahme statt?

- Sind die Freistellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Vorgesetzten abgesprochen und sichergestellt?
- Stehen persönliche Gründe der Teilnahme einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegen?

Zur Klärung der Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahme, eventuell unter Zuhilfenahme von Fördergeldern, ergibt sich die Frage der entstehenden Kosten für das Unternehmen. Fertigen Sie eine Übersicht über die entstehenden Kosten an. Unmittelbare Weiterbildungskosten entstehen u.a. durch Teilnahmegebühren, durch Referentinnen- und Referentenhonorare, durch Raummieten und durch Reisekosten (Fahrtkosten, Unterkunft, Verpflegung) entweder der Referentinnen und Referenten oder der Teilnehmenden.

Die Finanzierung dieser Kosten wird zum großen Teil durch unternehmenseigene Mittel erfolgen müssen. Darüber hinaus ist es aber möglich, Fördermöglichkeiten der öffentlichen Hand in Anspruch zu nehmen. Erkundigen Sie sich, welche Programme in Ihrem Bundesland dazu existieren. Machen Sie dies vor der Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme, da i.d.R. nur noch nicht begonnene Maßnahmen gefördert werden.

Neben diesen aufgeführten Punkten zur eher mittelfristigen Vorbereitung einer Weiterbildung, sind hier noch einige Punkte zusammengestellt, die direkt vor einer Weiterbildung, also etwa 1 bis 2 Tage vorher, sichergestellt werden sollten:

- Stehen entsprechend den Absprachen alle Materialien zur Verfügung? Stehen alle technischen Hilfsmittel zur Verfügung? Funktionieren sie?
- Sind die Räumlichkeiten zur Zeit der Weiterbildung wirklich frei?
- Ist sichergestellt, dass die Freistellung der Beschäftigten geklärt ist und dass niemand aus der laufenden Weiterbildung herausgerufen wird?
- Ist sichergestellt, dass die Störung der betrieblichen Abläufe im Rahmen dessen bleibt, was mit allen Beteiligten abgesprochen ist?

Gerade in diesem Arbeitsschritt sind die Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beachten (Arbeitshilfe 2).

Zum Punkt Finanzierung haben wir im Anhang die Arbeitshilfe 6 eingefügt, die exemplarisch ein Förderprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft darstellt. Daneben existieren in fast jedem Bundesland spezifische Programme zur Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen in KMU.

Arbeitshilfe

Arbeitsschritt 5: Die Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen sichern

Ziel dieses Arbeitsschrittes: Erfolgreiche Weiterbildung setzt voraus, dass die Teilnehmenden im Anschluss an eine Weiterbildungsmaßnahme ihre neuen Kenntnisse und Fähigkeiten im Unternehmen zum Einsatz bringen und dadurch betriebliche Abläufe umgestaltet und verbessert werden können.

Warum ist dieser Arbeitsschritt notwendig? Eine erfolgreiche Weiterbildung führt bei den Lernenden zu einer neuen, veränderten Sichtweise auf ein Thema oder einen veränderten Umgang mit vorhandenen Problemen. In der Regel führt das dazu, dass die Lernenden bestrebt sein werden, ihre Arbeitsabläufe entsprechend umzugestalten. Dies kann sowohl gewohnte, betriebsinterne Vorgehensweisen und Arbeitszuschnitte als auch bisherige Absprachen mit Kolleginnen und Kollegen in Frage stellen und kann daher zu innerbetrieblichen Konflikten führen. Für das Unternehmen liegt aber gerade erst in der Umgestaltung der betrieblichen Arbeitsabläufe und damit z.B. in der Verbesserung der Produktqualität oder in einer Verringerung von Produktionskosten der mögliche Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme.

Wie ist konkret vorzugehen? Dieser Arbeitsschritt erfordert einen Blick auf die einzelnen Teilnehmenden einer Weiterbildungsmaßnahme und auf ihre Arbeitsbereiche in den Unternehmen.

Zur Sicherung der Wirkung einer Weiterbildung bezogen auf die einzelnen Teilnehmenden ergeben sich folgende Fragen:

- Gehen die Teilnehmenden motiviert in die Weiterbildung? Sehen sie ihren eigenen und den Nutzen des Unternehmens in dieser Weiterbildung?
- Sehen die Teilnehmenden die Möglichkeit, das Erlernte in das Unternehmen, in die Gestaltung der eigenen alltäglichen Arbeit zu integrieren?

In den Arbeitsbereichen der Teilnehmenden ergeben sich folgende Fragen:

- Werden sie von Vorgesetzten und/oder Kolleginnen und Kollegen ermutigt, das Erlernte in die Arbeitsabläufe einfließen zu lassen? Werden die neuen Kenntnisse und Fähigkeiten nachgefragt?
- Werden ihnen neue, dem Erlernten entsprechende Tätigkeiten übertragen?
- Sind Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzte bereit, die Umgestaltung der betrieblichen Abläufe mitzutragen und auszuprobieren?
- Findet einige Wochen nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme ein Gespräch zwischen den Teilnehmenden und den Vorgesetzten – eventuell unter Beteiligung der Geschäftsführung und der betrieblichen Interessenvertretung – statt, in dem die Wirkung der Weiterbildung erneut bewertet wird und Maßnahmen zur Verbesserung der Wirkung verabredet werden?

Arbeitsschritt 6: Erfolgskontrolle

In die Planung und Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme wurden vom Unternehmen, möglicherweise sogar in erheblichem Maße, Arbeitszeit und finanzielle Mittel investiert. Daraus ergibt sich für das Unternehmen die Frage, was dieser Aufwand für einen kurz-, mittel- oder langfristigen Nutzen mit sich gebracht hat.

***Ziel dieses
Arbeitsschrittes:***

Eine Erfolgskontrolle kann in dieser Situation Klarheit bringen und kann wertvolle Hinweise für den weiteren Umgang mit Weiterbildung geben. Mit einer Erfolgskontrolle sichert sich das Unternehmen zudem Erfahrungen, etwa Hinweise der Teilnehmenden für eine bessere Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen oder auch Anregungen für ihre Fortsetzung.

***Warum ist
dieser
Arbeitsschritt
notwendig?***

Bei der Erfolgskontrolle können Sie u.a. von folgenden Fragen ausgehen:

***Wie ist konkret
vorzugehen?***

- Haben sich, bezogen auf die im Arbeitsschritt 1 festgestellten Ansatzpunkte für Weiterbildung, Verbesserungen der betrieblichen Abläufe ergeben, also z.B. Output-Steigerungen, Zeitersparnisse, Qualitätsverbesserungen oder Kosteneinsparungen?
- Falls diese nicht zu erkennen sind, woran kann das liegen?
- Waren die Teilnehmenden motiviert und aufnahmebereit?
- War es möglich, durch Weiterbildung angestoßene Veränderungen der betrieblichen Abläufe im Unternehmen umzusetzen?
- Waren die Referentinnen und Referenten ihren Aufgaben gewachsen?
- War die ursprüngliche Zielstellung und das abgeleitete Konzept korrekt?
- Wurde das Konzept zufriedenstellend umgesetzt? War es verbesserungswürdig?

Der Anhang beinhaltet zwei Arbeitshilfen zur Erfolgskontrolle: Arbeitshilfe 7 gibt einen Überblick über mögliche Kriterien zur Bewertung des Nutzens einer Weiterbildung, Arbeitshilfe 8 beinhaltet einen Frageleitfaden zur Erfassung des Erfolgs einer Weiterbildungsmaßnahme durch Gespräche mit den Beteiligten im Unternehmen.

Arbeitshilfen

Zusätzlich bietet die Arbeitshilfe 9 einen Katalog von Fragen, der zur Qualitätsbewertung der Zusammenarbeit mit externen Referentinnen und Referenten bzw. Weiterbildungseinrichtungen genutzt werden kann.

5. Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen trotz knapper Ressourcen

Wie Erfahrungen in den KMU zeigen, wird das Arbeitsfeld Weiterbildung in den Unternehmen häufig nicht kontinuierlich genug bearbeitet. Dabei sind vor allem folgende Aspekte relevant:

Die Bedeutung von Weiterbildung für den Unternehmenserfolg wird oft noch unterschätzt

In KMU fallen Fragen des Umgangs mit Personal, z.B. Einstellungen, Entlassungen oder auch Weiterbildung, meist in den Aufgabenbereich der Geschäftsführung. Für die Geschäftsführung steht das Thema Weiterbildung aber oftmals in Konkurrenz zu anderen wichtigen Arbeitsfeldern. In dieser Situation besteht die Gefahr, dass dem Aufgabenbereich Weiterbildung nicht genügend Bedeutung beigemessen und der Unternehmenserfolg in der Konzentration auf andere Arbeitsfelder gesucht wird.

Das Wissen über den Aufgabenbereich Weiterbildung ist noch zu gering

In den Geschäftsführungen von KMU arbeiten häufig Personen mit einem weiterbildungsfernen beruflichen Hintergrund, etwa als Ingenieurin oder Ingenieur. Für diesen Personenkreis ergeben sich häufig zwei Probleme: Einerseits sind ihnen die Anforderungen des Aufgabenbereichs Weiterbildung unklar, da Vorwissen und eigene Erfahrungen in diesem Handlungsfeld nicht ausreichend genug sind. Andererseits neigen Fachleute, egal welcher fachlichen Ausrichtung, meist dazu, die Lösung existierender Probleme primär in dem ihnen bekannten Arbeitsfeld zu suchen, d.h. Ingenieurinnen/Ingenieure bevorzugen technische Lösungen und vernachlässigen andere Lösungsmöglichkeiten wie z.B. durch Weiterbildung.

Es werden zu wenig Finanzen in die Weiterbildung investiert

In vielen KMU gibt es nur einen sehr geringen finanziellen Spielraum, der für Weiterbildung genutzt werden kann, dem gegenüber stehen die auf den ersten Blick hohen Kosten für Weiterbildung. Bei der Entscheidung für Weiterbildung wird ihr Nutzen oft unterschätzt, weil er für das Unternehmen nicht immer unmittelbar nach deren Abschluss sichtbar wird. Z.T. vergehen einige Wochen oder Monate, bis das Erlernte in den betrieblichen Abläufen umgesetzt wird, zudem ist das durch Weiterbildung erzielte Wissen und die daraus resultierenden betrieblichen Veränderungen/Verbesserungen häufig nicht direkt messbar.

Trotz dieser schwierigen Ausgangssituation der Klein- und Mittelunternehmen – was die Frage des Ausbaus der betrieblichen Weiterbildung betrifft – können einige Hinweise gegeben werden, wie Weiterbildung in den KMU umgesetzt werden kann:

Weiterbildung als Aufgabe der Geschäftsführung

Das Handeln der Geschäftsführung eines Unternehmens spielt aus mehreren Gründen im Umgang mit Weiterbildung eine wichtige Rolle: Es geht in diesem Kontext immer auch um unternehmensstrategische, finanzielle und personelle Fragen, so dass die Entscheidung, ob und in welchem Umfang Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden bzw. wer daran teilnehmen soll, von der Geschäftsführung unter Einbeziehung des Betriebsrates getroffen werden muss. Darüber hinaus sind die Entscheidung für Weiterbildung und die damit von der Geschäftsführung verfolgten Absichten und Ziele im Unternehmen offenzulegen und zu diskutieren, da diese Transparenz in der Regel eine Voraussetzung für die Lernbereitschaft der Beschäftigten ist. Des Weiteren sollte die Geschäftsführung mit gutem Beispiel vorangehen und durch die eigene Weiterbildung gegenüber der Belegschaft dokumentieren, dass Lernen und Weiterbildung ein notwendiger Teil jeden beruflichen Handelns ist, um mit neuen Anforderungen angemessen umgehen zu können.

Lernen im Unternehmen ermöglichen

Der Nutzen für das Unternehmen aus der Teilnahme von Beschäftigten an Weiterbildungen hängt im Wesentlichen von drei Aspekten ab: Erstens müssen die Lernenden den betrieblichen, vor allem aber ihren persönlichen Nutzen am Lernen, d.h. an der Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme erkennen. Zweitens müssen die Lernenden und ihre Kolleginnen und Kollegen in den Arbeitsbereichen Interesse an der Veränderung betrieblicher Abläufe haben. Drittens ist es unbedingt erforderlich, dass durch die Geschäftsführung auch die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Lernenden ihr neues Wissen im Betrieb umsetzen können. Diese Aspekte, also sowohl die Motivation der Lernenden als auch die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen, lassen sich nicht anordnen, sondern nur durch Offenheit in den Zielen und durch Beteiligung an der Gestaltung des Weiterbildungsprozesses erreichen.

Einrichtung einer betrieblichen Arbeitsgruppe Weiterbildung

Der Aufbau von betriebsinternen Kenntnissen über das Handlungsfeld Weiterbildung und die kontinuierliche Beschäftigung mit Weiterbildung sind zwei Voraussetzungen für betriebliche Weiterbildung. Aufgrund der personellen Ausgangssituationen werden diese beiden Anforderungen aber vielfach die Geschäftsführungen in KMU überfordern. Ein Ausweg aus dieser Lage kann die Einrichtung einer Arbeitsgruppe Weiterbildung sein, in der mehrere Beschäftigte, Vertreterinnen und Vertreter des Betriebsrates und der Geschäftsführung gemeinsam das Thema verfolgen und sich so über die Zeit die notwendigen Kompetenzen aneignen. Entscheidend für die Besetzung dieser Arbeitsgruppe ist, dass die Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen

des Unternehmens kommen und Interesse am Thema Weiterbildung haben. Ein Vorteil der Arbeitsgruppe wäre zudem, dass die Informationen über die geplanten Weiterbildungsaktivitäten schnell im Unternehmen verteilt werden können.

Betriebsübergreifende Weiterbildungen

Aus zwei Gründen sollten von den KMU eine betriebsübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Bereich Weiterbildung angestrebt werden: Einerseits können über die Bündelung gemeinsamer (Weiterbildungs-)Interessen zeitliche und finanzielle Mittel in erheblichem Umfang eingespart werden. Andererseits zeigt es sich, dass in Weiterbildungen, in denen Teilnehmende aus verschiedenen Unternehmen gemeinsam lernen, der Erfahrungsaustausch über die jeweilige betriebliche Praxis erhebliche Lernfortschritte bringt und die Umsetzung des Erlernen in den betrieblichen Alltag erleichtert. Selbstverständlich wird ein offener Erfahrungsaustausch einfacher erreicht, wenn die Teilnehmenden nicht aus direkt miteinander konkurrierenden Unternehmen kommen.

Nutzung (öffentlicher) Förderungsmöglichkeiten

Zur Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen sollte, soweit möglich, auf vorhandene öffentliche Förderungen zurückgegriffen werden. In Frage kommen dabei sowohl Programme des Bundes – ein Beispiel für ein solches Programm ist im Anhang dargestellt – als Programme auf der Ebene der einzelnen Bundesländer. Darüber hinaus ist zu prüfen, inwieweit Programme der EU relevant sind.

Anhang:

Arbeitsbogen Weiterbildung	28
Arbeitshilfe 1: Betriebliche Schwachstellenanalyse	30
Arbeitshilfe 2: Rechte des Betriebsrats	32
Arbeitshilfe 3: Gesprächsleitfaden für Gruppengespräche zur Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe	33
Arbeitshilfe 4: Qualifizierungsbedarfs-Selbstanalyse	34
Arbeitshilfe 5: Verbindung zwischen Weiterbildungsinhalten und -methoden	35
Arbeitshilfe 6: Exemplarisches Förderprogramm	39
Arbeitshilfe 7: Erfolgsparameter und Nutzenkriterien für die Beurteilung betrieblicher Weiterbildung	40
Arbeitshilfe 8: Beurteilungskriterien für den Erfolg einer Weiterbildung	41
Arbeitshilfe 9: Kriterien zur Beurteilung der Zusammenarbeit mit externen Weiterbildungseinrichtungen	43
Verwendete Literatur und weiterführende Literaturhinweise	46

Arbeitsbogen Weiterbildung

Arbeitsschritt 1: Bestimmung betrieblicher Ansatzpunkte für Weiterbildungs- maßnahmen		Arbeitsschritt 2: Ermittlung und Auswahl der Weiterbildungsbedarfe		Arbeitsschritt 3: Konzeption von Weiterbildungs- maßnahmen	
Betriebliche Ansatzpunkte für Weiterbildung • aufgrund be- trieblicher Probleme • aufgrund mittel- und langfristiger Strategien	Betroffene Abteilungen bzw. Unternehmens- bereiche	Mögliche Ursachen für betriebliche Probleme	Ungenügende Kompetenzen • fachliche • soziale • methodische • personale bezogen auf einzelne Mitarbei- terInnen	Weiterbildungs- inhalte	Weiterbildungs- methoden

Arbeitsbogen Weiterbildung – Fortsetzung

Arbeitsschritt 4: Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen				Arbeitsschritt 5: Die Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen sichern		Arbeitsschritt 6: Erfolgskontrolle
ReferentInnen	Räumlichkeiten	Zeiten	Kosten	Individuell	Arbeits- umgebung	

Arbeitshilfe 1: Betriebliche Schwachstellenanalyse

Die Schwachstellen in der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation ermitteln

Die Durchführung einer **innerbetrieblichen Schwachstellenanalyse** bildet eine Grundlage für die Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe, der Festlegung der Themenschwerpunkte der Weiterbildungsmaßnahmen und der Auswahl der Teilnehmergruppen.

Konkret bedeutet die Durchführung einer solchen Schwachstellenanalyse:

Sie erfassen gemeinsam mit den Mitarbeitern unter Einbeziehung von Abteilungsleitern und Meistern den aktuellen betrieblichen Ist-Zustand und ermitteln **Defizite** in der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation, die den Anforderungen eines durchgängig qualitätssichernden Produktionsprozesses entgegenstehen. Dabei kommt es darauf an, dass die Mitarbeiter aus der Sicht ihrer täglichen Praxis und Routine akute oder vermeintliche Schwachstellen an ihrem Arbeitsplatz, in ihrem Umgang mit Material, Werkzeug und Maschine benennen, von denen sie schon immer insgeheim gewusst haben, dass da „*irgend etwas nicht stimmt, nicht korrekt organisiert ist*“ usf., es aber nie laut gesagt haben, „*weil ja sowieso keiner auf mich hört*“.

Das gilt jetzt nicht mehr; jetzt **soll** auf sie gehört werden, und zwar aus einem sachlichen Grund: Sie sind die wirklichen Experten vor Ort, die die Arbeitsabläufe aufgrund ihrer täglichen Routine aus dem „Eff-Eff“ kennen und am ehesten zu einer konstruktiven Analyse beitragen können. Die Mitarbeiter merken übrigens an der Art und Weise, wie es jetzt „zur Sache“ geht, dass die Rede von ihrer Einbeziehung in die neue Innovationspolitik, von mehr Entscheidungs- und Handlungsspielräumen usf. nicht nur schöne Worte waren, sondern erleben eine neue Qualität persönlicher Verantwortung.

So sollten Sie vorgehen:

Machen Sie sich einen Plan, mit welchen Abteilungen Sie die Defizitermittlung beginnen. Sie können dem betriebsinternen Durchlauf Wareneingang – Fertigung – Versand folgen. Machen Sie sich vor der Gruppensitzung klar, wo (qualitätsrelevante) Schnittstellen zu anderen Abteilungen liegen – z.B. Wareneingang zum Einkauf, zur Lagerverwaltung, zur Fertigung – und stellen Sie sicher, dass aus diesen Abteilungen/Arbeitsbereichen jeweils ein oder mehrere Mitarbeiter vertreten sind.

Legen Sie in Absprache mit Geschäftsleitung und Betriebsrat die Termine für die Gruppensitzungen fest und teilen Sie diese den Mitarbeitern mit.

Überlegen sie sich ein Verfahren, mit dem die Defizitermittlung hinreichend dokumentiert wird als Grundlage für die anschließende Auswertung, z.B. in Form einer Tabelle.

Funktion/Abteilung	Schwachstelle	Mögliche Ursache	Lösungsstrategie

Einige Fragen zur Hilfestellung (die Sie natürlich ergänzen können):

Zur Ablauforganisation

Maschinen, Werkzeuge, Material

Sind Auslastungsgrad und Belegungspläne der Maschinen optimal?

Werden Wartungsarbeiten regelmäßig durchgeführt, ohne den Produktionsfluss zu unterbrechen?

Lässt sich der Energieaufwand für den Maschinenpark minimieren?

Arbeiten die Werkzeuge unter Einhaltung der vorgeschriebenen Toleranzen?

Ist die Materialqualität „verarbeitungsfreundlich“, d.h. erlaubt sie die Minimierung der Verarbeitungszeit?

Lässt sich durch bessere Materialien der Schrottausstoß reduzieren?

Arbeitsablauf und Logistik

Ist die Materialwirtschaft effektiv, die Lagerhaltung „schlank“?

Lässt sich der „Papierkrieg“ reduzieren, um Zeit für das Wesentliche zu schaffen?

Ist die Arbeitsablaufplanung sachgerecht oder ergeben sich vermeidbare Warteschleifen?

Geschieht die Umsetzung der Konstruktions- und Fertigungsvorgaben im Arbeitsprozess reibungs- und fehlerlos?

Wo liegen die Mängel in der Informationsübertragung von einer Produktionsstufe zur anderen?

Zur Aufbauorganisation

Personalwirtschaft, Hierarchie, Vorgesetztenverhalten

Bringen die Mitarbeiter die nötige Qualifikation mit?

Werden sie durch Weiterbildungsmaßnahmen auf dem neusten Stand der technischen und betriebswirtschaftlichen Entwicklung gehalten?

Haben sie im Umgang mit Werkzeug, Maschine und Arbeitsablauf sichere Routine erworben?

Stimmen Sauberkeit und Sorgfalt am Arbeitsplatz?

Ist das „soziale Klima“ freundlich und arbeitsfördernd?

Fördern die Vorgesetzten die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und Eigeninitiative?

Sind die Entscheidungskompetenzen und Informationswege so strukturiert, dass die Arbeitsteilung für alle begreifbar und überschaubar ist?

Del Tedesco, Dagmar; Raming, Georg, Integrative Qualifikationen für integrierte Qualitäts-Sicherungs-Systeme (IQSS), Modul: Handlungsanleitung für Moderatoren zur Durchführung einer betrieblichen Weiterbildung, Bielefeld 1997, S. 35-38, eigene Zusammenstellung.

Arbeitshilfe 2: Rechte des Betriebsrats

Informations- und Beratungsrechte

des Betriebsrats nach BetrVG im Zusammenhang mit Personalentwicklung

§ 80 Abs.2	Allgemeines Informationsrecht
§ 90	Planung von <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsverfahren • Arbeitsabläufen • Arbeitsplätzen
§ 92	Personalplanung
§ 96	Berufsbildung: <ul style="list-style-type: none"> • Förderungspflicht für Arbeitgeber und Betriebsrat • Beratung in Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebs (auf Verlangen des BR) • Vorschlagsrecht des Betriebsrats
§ 97	Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung: <ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung und Ausstattung eines Bildungszentrums o.ä. • Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen • Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen
§ 106	Wirtschaftsausschuss: <ul style="list-style-type: none"> • Beratung wirtschaftlicher Angelegenheiten mit dem Unternehmer und Unterrichtung des Betriebsrats
§ 111	Betriebsänderung in Form grundlegender Änderungen der: <ul style="list-style-type: none"> • Betriebsorganisation • Arbeitsmethoden • Fertigungsverfahren

Mitbestimmungsrechte

des Betriebsrats nach BetrVG im Zusammenhang mit Personalentwicklung

§ 87 Abs.1 Nr.1	Ordnung und Verhalten im Betrieb
§ 87 Abs.1 Nr.2	Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit
§ 87 Abs.1 Nr.6	Einführung und Anwendung der technischen Einrichtungen
§ 87 Abs.1 Nr.7	Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten, Gesundheitsschutz
§ 87 Abs.1 Nr.10	Betriebliche Lohngestaltung: <ul style="list-style-type: none"> • Entlohnungsgrundsätze • Einführung und Änderung von Entlohnungsmethoden
§ 87 Abs.1 Nr.11	Leistungsbezogene Entgelte
§ 87 Abs.1 Nr.12	Betriebliches Vorschlagswesen
§ 94 Abs.2	Beurteilungsgrundsätze
§ 95	Auswahlrichtlinien
§ 98	Mitbestimmung: <ul style="list-style-type: none"> • welche Berufsbildungsmaßnahmen durchgeführt werden – auch Personalentwicklungsmaßnahmen im Sinne von Berufsbildung • wer daran teilnimmt • wer solche Maßnahmen durchführt
§ 99	Personelle Einzelmaßnahmen

KornMit (Hrsg.), Wie werden Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zu Begriffen des Betriebs- und Personalrats?, Darmstadt/Düsseldorf 1998, S. 93-94

Arbeithilfe 3: Gesprächsleitfaden für Gruppengespräche zur Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe

Fragen zu Informationsdefiziten und Problemen

(die folgenden Fragen sind nur als Beispiele zu verstehen)

Fehlen Ihnen Informationen über die Aufgabenstellung und die Arbeitsorganisation in Ihrer Abteilung? (Beschreibung der Arbeitssituation, der Arbeitsteilung und der Zusammenarbeit)

Gibt es Probleme in Ihrer jetzigen Arbeit?

- institutionelle – organisatorische
- soziale – persönliche
- technische?

Welche Hilfen können Ihnen dabei durch Weiterbildung gegeben werden?

Denken Sie bei Weiterbildung nicht nur an Seminarveranstaltungen! Beziehen Sie auch Lernen am Arbeitsplatz mit ein!

Welche Lösungsmöglichkeiten lassen sich unabhängig von Weiterbildungen denken?

Welche dieser Problemlösungen halten Sie für die wichtigsten?

- Aspekt der betrieblichen Zukunft
- Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit
- Aspekt der persönlichen Entwicklung und Zufriedenheit

Haben Sie konkrete Vorschläge für Weiterbildungsmaßnahmen, um zur Lösung des Problems x, y, z beizutragen?

Fragenblock zur Weiterbildung

(die folgenden Fragen sind nur als Beispiele zu verstehen)

Welche Interessen hat der Arbeitgeber an Weiterbildung?

Welche Interessen haben die Beschäftigten an Weiterbildung?

Wissen Sie, wie bisher der Weiterbildungsbedarf in diesem Betrieb ermittelt wurde?

Hat die betriebliche Weiterbildung bisher Ihre Entwicklungsvorstellungen getroffen?

Gab es Gründe, an angebotener Weiterbildung des Betriebes nicht teilzunehmen? Welche?

Was wollen Sie selbst?

- Welche Fähigkeiten haben Sie im Beruf?
- Welche Fähigkeiten werden nicht gefordert?
- Wo könnten Sie diese einbringen?
- Was sind Sie bereit, für Ihre Qualifizierung zu investieren?
 - an Freizeit (wie lange)?
 - an Geld?
- Brauchen Sie außer fachlicher Weiterbildung vielleicht Training für Selbstsicherheit, für Verhalten in sozialen Konflikten?

Haben Sie konkrete Vorschläge für Weiterbildungsmaßnahmen, die dem von Ihnen geäußerten Bedarf entsprechen würden?

Möchten Sie von der Liste der Vorschläge für Weiterbildung einige als besonders wichtig bezeichnen?

Gibt es Ergänzungswünsche für die Vorschlagsliste, nach dem wir sie so als erstes Ergebnis vor uns haben?

Heidemann, Winfried; Jasper, Theo; Kraak, Ralf, Kommunikative Methoden der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs – Ein Handbuch für betriebliche Interessenvertretungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf 1995, S. 70-74, gekürzte Darstellung.

Arbeitshilfe 4: Qualifizierungsbedarfs-Selbstanalyse

(durch Mitarbeiter/in selbst zu beantworten)

Erhebung und Überprüfung des aktuellen Qualifikationsstandes und der gewünschten Qualifizierung für weitere oder neue Tätigkeiten oder für den beruflichen Aufstieg.

Zu den Begriffen:

Tätigkeiten sind alle Einzelleistungen und Verrichtungen, die von den Beschäftigten im Bereich erbracht werden müssen, um die definierte Bereichsaufgabe jetzt oder in Zukunft erfüllen zu können. Das können, müssen aber keine Arbeitsplätze sein.

Als **Anforderung** werden alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften von Beschäftigten angesehen, die zur kundengerechten Ausübung der jeweiligen Tätigkeit erforderlich sind.

Kompetenz ist das, was ich gelernt habe und gut machen kann. Das ist selbstverständlich auf das betriebliche Einsatzfeld zu beziehen.

Tätigkeiten T1 – T12												
Kompetenzgrad	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
Kann ich gut												
Kann ich												
Schon mal gemacht												
Kann ich nicht												

Eine bessere Qualifikation für die folgende Tätigkeit ...												
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
Will ich gerne												
Interessiert mich evtl.												
Interessiert mich nicht												

Andere Qualifizierungen, an denen ich interessiert wäre ...	

Franz, H.-W, NPO Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung – Ein Lernzeug, Sozialforschungsstelle Dortmund (Hrsg.), Beiträge aus der Forschung Bd. 110, Dortmund 1999, S. 27-28, eigene Zusammenstellung.

Arbeitshilfe 5: Verbindung zwischen Weiterbildungsinhalten und -methoden

5.1. Aktive und passive Trainingsmethoden

	<i>Aktive Trainingsmethoden</i>	<i>Passive Trainingsmethoden</i>
Definition	Teilnehmerorientiert, non-direktiv. Teilnehmende werden von Anfang an aktiv in Lernprozesse einbezogen.	Direktiv, führend. Die Aktivität ist überwiegend auf den Trainer beschränkt.
Form	Gruppenarbeit, Diskussion, Rollenspiel, ...	Klassischer frontaler Schulunterricht, Vorträge, Referate, Anweisungen, ...
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> + TN können sich einbringen (gemeinsam Lernen). + Förderung von Selbständigkeit und Kooperation. + Gehemmte TN können aktiv werden. + Breites Meinungs-/Erfahrungsspektrum. + Berücksichtigung von TN-Interessen/-Problemen. + Geeignet für Stoff, der nicht auswendig gelernt werden kann (z.B. Verhaltenstraining). + Schnelle Lernkontrolle. 	<ul style="list-style-type: none"> + Viel Information in kurzer Zeit möglich. + Basis für spätere aktive Weiterarbeit. + Bedürfnisse nach Inhalten und Material erfüllt. + Klare Stoff-/Zeitplanung möglich. + Hohe TN-Zahl möglich.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Lernerfolge sind oft nicht direkt output-orientiert messbar. - TN-Motivation/-Verhalten kann Probleme geben. - Braucht selbständige und flexible Persönlichkeit des Trainers. - Große TN-Zahl führt oft zu Cliquesbildung. - Zeit-/planungsaufwendig. 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Förderung des selbständigen Lernens/Arbeitens (als Voraussetzung für Problemlösung/Kreativität). - Keine Förderung der Kooperation. - Keine Konfliktbearbeitung. - Arbeitstempo und -inhalte sind trainerabhängig. - Schnelle Ermüdung der TN. - Lerntransferprobleme.
Regeln	<ul style="list-style-type: none"> → Gute Vorbereitung. → Problem- und Transferbeispiele herausstellen. → Viele Pausen, Methoden-/Medienwechsel. → Schriftliche TN-Unterlagen verwenden. → TN-Probleme aufgreifen. → Nicht mit Stoff vollpacken. 	<ul style="list-style-type: none"> → Möglichst wenig vorgeben. → Individuelle Förderung der TN (z.B. Kleingruppenzusammensetzung). → Material zusammenstellen zur Vorbereitung/Bearbeitung. → Gruppengröße max. 15 TN (ideal 8-12). → Flexible Zeitplanung (Lern- und Erholungspausen).

5.2. Einzel- und Gruppentraining

	Einzeltraining	Gruppentraining
Definition	Keine Interaktion mit anderen lernenden Teilnehmenden.	Systematische Interaktion zwischen den lernenden Teilnehmenden in der Gruppe und oft Mitwirkung bei Lernziel, -inhalt und didaktischer Gestaltung.
Form	Einarbeitung, programmierte Unterweisung, Fachbücher, Lehrgespräche, ...	Seminar, Workshop, Kleingruppenlernen, teilautonome Arbeitsgruppe, ...
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> + Lernstoff/-tempo ist TN-orientiert individuell steuerbar. + Optimal steuerbarer Lernerfolg. + Gute Ergänzung zum Gruppenlernen. + Unabhängig vom Lernort. 	<ul style="list-style-type: none"> + Keine Isolation von TN, viele soziale Kontakte. + Motivation durch Gruppenerlebnis gesteigert. + Erfolg durch Gruppenbildung steuerbar. + Kooperation, Selbstdisziplin, Teamorientierung durch Gruppe. + Ideal für Verhaltenstraining. + Erfahrungsaustausch der TN.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Isolierte Lernsituation der TN. - Gefahr des Motivationsverlusts. - Wenig Identifikations- und Erfahrungsmöglichkeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Einzelinteressen können in der Gruppe untergehen. - Gefahr des informellen Gruppenleiters. - Wenig individuelle Steuerungsmöglichkeiten.
Regeln	<ul style="list-style-type: none"> → Instrumente auf Motivation der TN ausrichten (z.B. Gesprächsführung, Fortschrittskontrolle, Erfolgsbestätigung). → Systematische didaktische Aufarbeitung. → Einzel- mit Gruppenlernen unterstützen. 	<ul style="list-style-type: none"> → Selbstsichere/flexible Trainerpersönlichkeit nötig. → Gruppengröße max. 15 TN (ideal 8-12). → Vorbereitung für gleiche Ausgangsbasis der TN.

5.3. Internes und externes Training

	Internes Training	Externes Training
Definition	Vom Unternehmen initiiert und durchgeführt; kann im oder außerhalb des Unternehmens stattfinden.	Von unternehmensfremden Trägern (Hersteller, freiberufliche Trainer, Institute) im oder außerhalb des Unternehmens durchgeführt.
Form	Einarbeitung, Job rotation, Job enrichment, Stellvertretung, Qualitätszirkel, ...	Fachseminar, -lehrgang, Tagung, ...
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> + Freier Umgang mit Unternehmensgeheimnissen. + Betriebsspezifische Orientierung möglich. + Freie Bestimmung der Lerninhalte/-methoden. + Mehr Zusammengehörigkeitsgefühl der TN. + Konkrete Transferbearbeitung möglich. + Kostenvorteile bei hoher TN-Zahl. + Freie Orts-/Terminwahl. + Relative Kostenvorteile. 	<ul style="list-style-type: none"> + Keine „Betriebsblindheit“. + Professionelle Schulungsräume und -materialien. + Erfahrene Trainer. + TN-Verhalten oft weniger gehemmt. + Relativ wenig Organisationsaufwand für Unternehmen. + Breites Auswahlangebot. + Multiplikator-Effekt aus Kontakt zu anderen TN. + Motivationsinstrument. + Gut für branchenunabhängiges Funktions-/Spezialwissen. + Erfahrungsaustausch.
Regeln	<ul style="list-style-type: none"> → Professionalisierung der Trainer. → Systematische didaktische Programmplanung. → Freiräume für Transfermöglichkeiten schaffen. 	<ul style="list-style-type: none"> → Auswahlkriterien schaffen. → Systematische Auswahl. → Unternehmens- und TN-Ansprüche einbringen. → Innovationsorientierung als Maßstab.

5.4. Arbeitsplatzbezogenheit

	<i>Training on-the-job</i>	<i>Training off-the-job</i>	<i>Training near-the-job</i>
Definition	Vermittelt Qualifikationen durch unmittelbare Aufgabe am Arbeitsplatz und kann bei entsprechender Strukturierung Selbstläufer werden.	Von Arbeitsaufgabe und oft vom Arbeitsplatz getrennte Bildungsmaßnahme in möglichst störungsfreier lernoptimaler Umgebung.	Findet nicht während der unmittelbaren Arbeitstätigkeit statt, beschäftigt sich mit aktuellen konkreten Problemen oft in unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz.
Form	Einarbeitung, Stellvertretung, Job-enlargement, ...	Fachliteratur, Seminar, Workshop, ...	Coaching, Organisationsentwicklung, Qualitätszirkel, ...
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> + Relativ kostenneutral. + Z.T. wenig Organisationsaufwand. + Individuelle Steuerung des Lerntempos. + Einfache Erfolgsmessung. + Realistisches Umfeld. 	<ul style="list-style-type: none"> + Entspannte Lernsituation (keine Umfeldstörungen). + Konzentration auf Lerninhalte. + Anwendung pädagogischer Konzepte sichergestellt. + Geeignet für höherwertige Inhalte (z.B. Schlüsselqualifikationen). 	<ul style="list-style-type: none"> + Konkrete tätigkeitsbezogene Lerninhalte. + Direkte Transfermöglichkeiten. + Einbeziehung der Umfeldfaktoren. + Langfristigkeit bietet Erfolg. + TN-Aktivierung. + Denken in übergreifenden Organisationsstrukturen.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Lernbehinderndes Umfeld (Zeitdruck, Lärm). - Ungeeignet für komplexe, höherwertige Aufgaben. - Übergreifende Zusammenhänge fehlen. 	<ul style="list-style-type: none"> - „Grüne-Wiese“-Situation. - Realitätsferne Problembearbeitung. - Transferprobleme erst nach Training. - Aufwendige Lernkontrolle. - Hohe Planungs-/Kompetenzanforderungen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Z.T. Störungen in Betriebs-hierarchie. - Offene Maßnahmen können Vorurteile schaffen. - Z.T. zufällige unsystematische Lerninhalte.
Regeln	<ul style="list-style-type: none"> → Lernstörungen beseitigen. → Vorgesetztentraining. → Übergreifende Zusammenhänge darstellen. → Systematische didaktische Aufbereitung. → TN-Motivation sichern. 	<ul style="list-style-type: none"> → Homogene Lerngruppen schaffen. → TN-orientierte Programmplanung. → Transfer-/Aktionsplanung. → TN-Zahl begrenzen (ideal 8 – 12). 	<ul style="list-style-type: none"> → Systematische Planung. → Vermeidung Marshallstab-Effekt. → Handlungsorientierung/-kontrolle. → Professionalität der Vorgesetzten/Trainer.

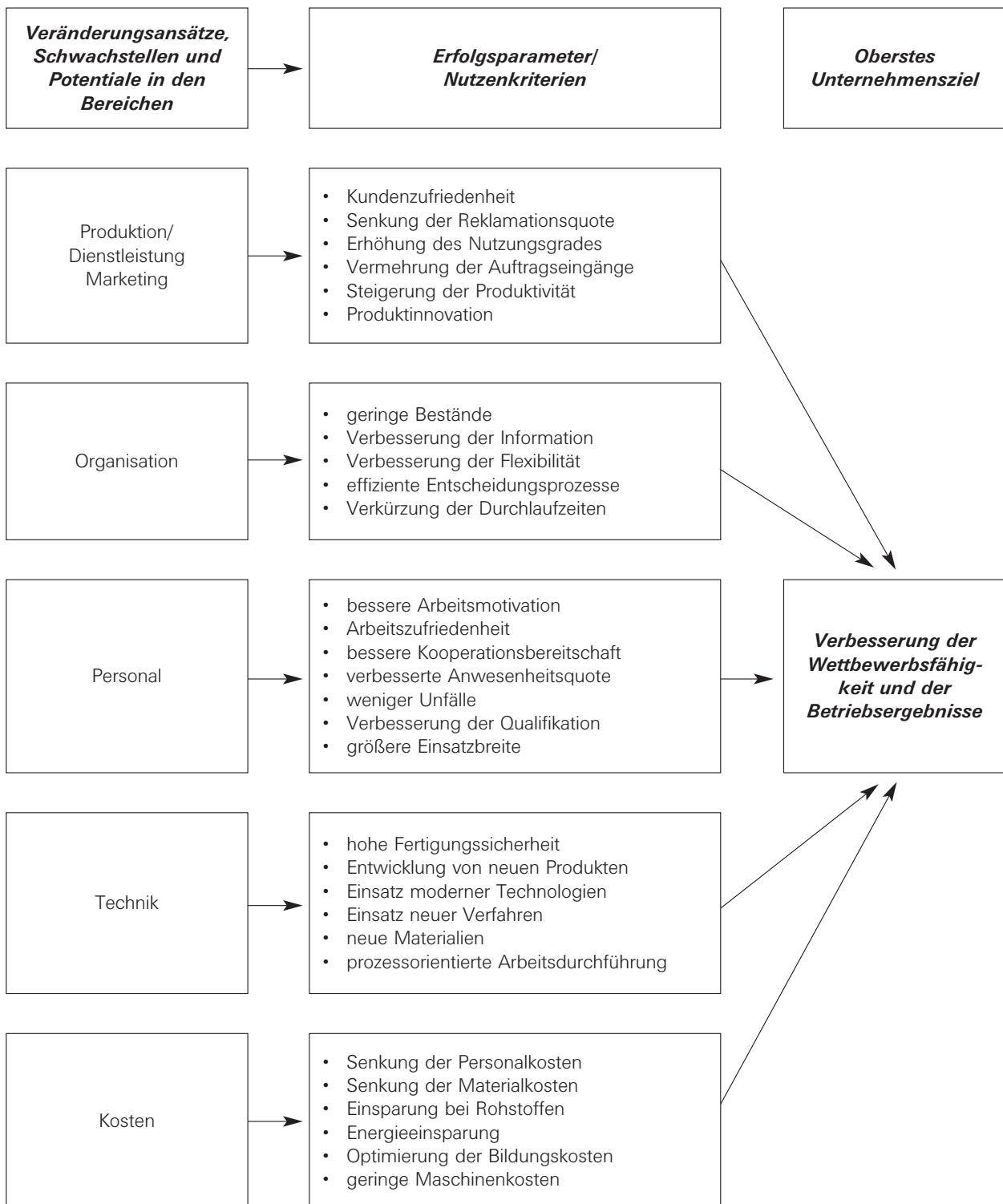
Meier, Harald, Handwörterbuch der Aus- und Weiterbildung: 425 Methoden und Konzepte des betrieblichen Lernens mit Praxisbeispielen und Checklisten, Neuwied; Berlin 1995, S. 8-11.

Arbeitshilfe 6: Exemplarisches Förderprogramm

Programm	Förderung von Informations- und Schulungsveranstaltungen für Unternehmer, Führungs- und Fachkräfte und Existenzgründer
Ziel der Förderung	Mit dem Programm sollen Informations- und Schulungsveranstaltungen zur Leistungssteigerung von Unternehmen unterstützt werden.
Antragsberechtigte	<p>Begünstigte sind Inhaber bzw. Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen aus Handwerk, Industrie, Handel, Verkehr-, Gast- und Fremdenverkehrsgewerbe und sonstigen Dienstleistungsgewerben, Vertreter der Freien Berufe sowie Handelsvertreter.</p> <p>Antragsberechtigte sind Organisationen der Wirtschaft (z.B. Kammern, Verbände), sowie Institutionen und selbständige Berater und Beratungsunternehmen, die vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen beraten bzw. schulen.</p>
Art und Umfang der Förderung Was wird gefördert? Welchen Konditionen unterliegt die Förderung?	<p>Förderungsfähig sind Informations- und Schulungsveranstaltungen zur Leistungssteigerung von Unternehmen (z.B. marktorientierte Unternehmensführung, Qualitätsmanagement, Finanzierung, Betriebsorganisation, EDV-Einsatz etc.).</p> <p>Gewährt wird ein Zuschuss, der je Veranstaltungstag von mind. 6 Stunden (incl. Pausen) 660,- DM beträgt; der Höchstförderbetrag für eine abgeschlossene Veranstaltung liegt bei 2.640,- DM.</p> <p>Die Veranstaltung muss mind. einen Tag, darf aber höchstens vier Tage dauern; die Teilnehmerzahl muss zwischen 10 und 25 liegen.</p>
Antragsweg Wo wird der Antrag gestellt?	Anträge sind bei den entsprechenden Leitstellen innerhalb von 3 Monaten nach Abschluss der Veranstaltung einzureichen.
Wo gibt es weitere Informationen?	Auskünfte sind beim Bundesamt für Wirtschaft in Eschborn unter Telefon 06196 / 404 - 0 erhältlich.

Weitere Informationen über länderbezogene Förderprogramme sind bei den zuständigen Informations- und Beratungsstellen der Länder zu erhalten.

Arbeitshilfe 7: Erfolgsparameter und Nutzenkriterien für die Beurteilung betrieblicher Weiterbildung



Bardeleben, Richard v.; Hergel, Hermann, Nutzen und Erfolg betrieblicher Weiterbildung messen: Herausforderungen für das Weiterbildungs-Controlling, in: Krekel, Elisabeth M.; Seusing, Beate, Bildungscontrolling – Ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Bielefeld 1999, S. 101

Arbeitshilfe 8: Beurteilungskriterien für den Erfolg einer Weiterbildung

Betriebliche Rahmenbedingungen

Besteht ein transparenter betrieblicher Planungszusammenhang (z.B. eine Investitionsplanung, ein Sozialplan, Betriebsänderungen, -übergänge oder Privatisierungen), aus dem sich der vorgelegte Weiterbildungsbedarf erkennen lässt?

Sind Teilnahmekreis und Zugangsberechtigungen zur Weiterbildung aus der betrieblichen Planung abgeleitet?

Sind Zeitpunkt, Dauer und finanzielle Absicherung der Weiterbildung auf die betrieblichen Entwicklungsschritte abgestimmt?

Wie ist die Verantwortlichkeit für den Erfolg dieser Weiterbildungsmaßnahme betrieblich geregelt?

Sind Verantwortliche im Betrieb benannt, die Vorbereitung und Verlauf der Weiterbildung sowie die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz begleiten?

Nehmen diese Verantwortlichen auch Befragungsaufgaben im Interesse der Teilnehmenden wahr?

Grundsätzliche Anforderungen an das Lernen Erwachsener

Fehlen Inhalte?

Sind die Inhalte den Zielen angemessen?

Enthält der Lehrplan überflüssiges?

Werden neben den fachlichen auch die sozialen und persönlichen Aspekte beruflicher Handlungskompetenz gleichermaßen gefördert?

Wird Fachtheorie verständlich und als Grundlage praktischer Arbeitsaufgaben vermittelt?

Werden Medien, Geräte und Übungseinrichtungen genutzt?

Sind Zeitpunkte und Dauer der Weiterbildung „familienfreundlich“ geregelt bzw. durchführbar?

Werden unterschiedliche Lernvoraussetzungen und -erfahrungen berücksichtigt?

Wird dem unterschiedlichen Zeitbedarf für das Lernen entsprochen?

Anforderungen an das Lernen am Arbeitsplatz während des Arbeitsprozesses

Ist das Lernen am Arbeitsplatz ohne Zeitdruck und ohne Stress möglich?

Gibt es aufeinander aufbauende Lernziele/Lernaufgaben?

Ist eine gründliche Einführung/Grundlagenvermittlung vorgesehen?

Gibt es das Instrument der regelmäßigen Personalentwicklungsgespräche für alle Beschäftigten oder eine Form der Bildungsberatung im Interesse der Teilnehmenden?

Anforderungen an das Lernen im Betrieb außerhalb des eigenen Arbeitsplatzes

Sind an dem Platz ausreichende Lernbedingungen gegeben?

Gibt es beim selbstgesteuerten Lernen in der Gruppe unter den Teilnehmenden eine ausreichende Kompetenz für Moderationsaufgaben?

Sind Ziele und Bedingungen des Lernens klar festgelegt?

Ist beim Lernen im Trainingslabor/in der Bildungswerkstatt Praxisnähe (ggf. durch Simulation) gegeben?

Anforderungen an das Lernen in Veranstaltungen (Seminare, Workshops usw.)

Gibt es ausreichend Trainingsmöglichkeiten/Praxiseinsatzplätze für jede Teilnehmerin und jeden Teilnehmer?

Kraak, Ralf, Die Bewertung der Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen – eine Arbeitshilfe für betriebliche Interessenvertretungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf 1996, eigene Zusammenstellung.

Arbeitshilfe 9: Kriterien zur Beurteilung der Zusammenarbeit mit externen Weiterbildungseinrichtungen

Schritt 1: Fragen zur Entwicklung von betriebspezifischen Bildungszielen

Informiert sich der Bildungsträger über Ihre Unternehmens- und Personalentwicklungsziele?

Macht der Bildungsträger Vorschläge, wie Sie Ihre Unternehmensziele mit bestimmten Personalentwicklungszielen verbinden können?

Nennt Ihnen der Bildungsträger konkrete Weiterbildungsziele für die betroffenen Mitarbeiter in Ihrem Betrieb?

Unterscheidet er dabei zwischen fachlichen und überfachlichen Weiterbildungszielen?

Kann er Ihnen die Bedeutung von fachlichen und überfachlichen Weiterbildungszielen im Hinblick auf Ihre Ziele erläutern?

Schlägt Ihnen der Bildungsträger zielbezogene Weiterbildungsmaßnahmen vor?

Stellt Ihnen der Bildungsträger verschiedene Arten von zielorientierten Weiterbildungsmaßnahmen vor?

Zum Beispiel: a.) externe Seminare, Lehrgänge

b.) innerbetriebliche Schulungen, Lehrgänge, Workshops

Macht der Bildungsträger Vorschläge, wie Sie die Mitarbeiter und potentiellen Teilnehmer der Maßnahme frühzeitig in den Weiterbildungsprozess einbinden können?

Ist der Bildungsträger bereit, den Weiterbildungsbedarf konkret vor Ort zu erheben und danach ein detailliertes Angebot zu erstellen, das auch die betriebliche Organisierbarkeit und Finanzierbarkeit der Weiterbildung berücksichtigt?

Schritt 2: Fragen zur Bedarfserhebung des Weiterbildungsträgers

Berücksichtigt der Bildungsträger Ihre Unternehmensziele in der Bedarfsanalyse?

Informiert sich der Bildungsträger über die vorhandenen oder geplanten technischen Anlagen des Betriebs und die maschinelle Ausstattung der einzelnen Arbeitsplätze?

Informiert sich der Bildungsträger über die vorhandene oder geplante Arbeitsorganisation?

Erfolgt die Erhebung des Bildungsbedarfs auf Basis einer Soll-Ist-Analyse?

Erläutert Ihnen der Bildungsträger seine Vorgehensweise bei der Bedarfsanalyse?

Wendet der Bildungsträger mehr als eine Analysemethode an?

Wie stellt der Bildungsträger die Soll-Anforderungen der Arbeitsplätze fest?

Über Stellenbeschreibungen?

Über Anforderungsprofile?

Durch Gespräche mit Meistern und Vorgesetzten?

Wie erhebt der Bildungsträger die Ist-Qualifikationen Ihrer Mitarbeiter?

Über Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitern?

Über Gespräche mit Vorgesetzten der Mitarbeiter?

Über schriftliche Befragungen?

Ist das Ergebnis der Bedarfsanalyse des Bildungsträgers arbeitsplatz- und mitarbeiterbezogen?

Wird inhaltlich nach fachlichem und überfachlichem Qualifizierungsbedarf unterschieden?

Sind die betroffenen Mitarbeiterkreise (künftige Teilnehmer) bestimmt?

Ist der Qualifizierungsbedarf auch zeitlich erfasst (wann, wie lange)?

Entwickelt der Bildungsträger nach Absprache mit Ihnen eine bedarfsgerechte Weiterbildungskonzeption?

Schritt 3: Gezielt Einfluss auf die Konzeptentwicklung nehmen

Sind die vorgeschlagenen Weiterbildungsmaßnahmen schlüssig aus der Bedarfsanalyse abgeleitet und auf den persönlichen Weiterbildungsbedarf der Teilnehmer zugeschnitten?

Welche Art von Weiterbildungsmaßnahmen bietet der Bildungsträger an:

- Maßnahmen: a.) zur Beseitigung von aktuellen Qualifikationsdefiziten?
 b.) zur Vorbereitung auf neue Aufgaben und Funktionen?

Ist die Möglichkeit von Herstellerschulungen (bei neuen Maschinen/Software) berücksichtigt?

Wo soll(en) die Weiterbildungsmaßnahme(n) durchgeführt werden?

- Am Arbeitsplatz, während oder außerhalb der Arbeitszeit?
Im Seminar, während oder außerhalb der Arbeitszeit?
Abwechselnde Lernorte mit Praxisphasen zur Umsetzung des Gelernten?

Sind teilnehmerbezogene Lernziele der Maßnahmen formuliert, die sich in der Praxis auswirken und überprüfen lassen?

Werden aus Lernziele abgestimmte Lern- und Lehrmethoden vorgeschlagen?

Sind die zeitlichen und räumlichen Organisationsvorschläge für die Maßnahmen und die benötigten Lernmittel angepasst an

- betriebliche Möglichkeiten (z.B. zur Freistellung von der Arbeit, Arbeitszeiten) und
Mitarbeiterbedürfnisse (z.B. Lerngewohnheiten, Lernzeiten)?

Ist qualifiziertes Weiterbildungspersonal (Dozenten, Trainer) persönlich benannt?

Sind die Kosten nach Maßnahmen und Leistungen des Bildungsträgers aufgeschlüsselt?

Gibt es unberücksichtigte Kosten, die Ihrer Erfahrung nach anfallen?

Sind die veranschlagten Gesamtkosten für den Betrieb tragbar?

Trauen Sie dem Bildungsträger aufgrund Ihrer bisherigen Erfahrungen zu, den Auftrag in Ihrem Sinne erfolgreich durchzuführen?

Schritt 4: Die Qualität der Weiterbildungsmaßnahme sichern

Erhalten Sie regelmäßig Informationen (mündliche oder schriftliche Berichte) über den Verlauf und Fortgang der Maßnahme?

Haben Sie einen für die Maßnahme verantwortlichen Ansprechpartner beim Bildungsträger?

Orientiert sich die inhaltliche und methodische Durchführung wie vereinbart an der Anwendungssituation, d.h. dem Arbeitsfeld der Teilnehmer?

Ist das Weiterbildungspersonal seinen Aufgaben gewachsen?

Sind die Teilnehmer mit der inhaltlichen und sonstigen Durchführung (Dozenten, Arbeitsmaterial, Zeiten) der Maßnahme zufrieden?

Werden Wünsche und Vorschläge der Teilnehmer in der Durchführung berücksichtigt?

Wird die räumliche und zeitliche Lernorganisation den Möglichkeiten und Bedürfnissen der Teilnehmer gerecht?

Lernen die Teilnehmer während der Maßnahme, wie sie das Gelernte in der Praxis anwenden können?

Schlägt Ihnen der Bildungsträger einsichtige Kriterien zur Bewertung der laufenden Maßnahme vor?

Macht der Bildungsträger Vorschläge, wie die laufende Maßnahme verbessert werden kann?

Schritt 5: Die Anwendung des Gelernten im Betrieb unterstützen

Steht die Anwendbarkeit der Weiterbildungsinhalte im Zentrum der Konzeption?

Ist die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme auf die Anwendung im persönlichen Arbeitsfeld ausgerichtet?

Bezieht der Bildungsträger die Mitarbeiter und ihr Umfeld (Vorgesetzte, Kollegen) als Experten der Arbeitssituation ein?

Bestätigen die Teilnehmer, dass das Gelernte auf ihre Arbeitssituation übertragbar ist?

Üben und Praktizieren die Teilnehmer schon während der Maßnahme das, was sie dabei für ihre tägliche Arbeit lernen sollen?

Können die Teilnehmer mit dem Weiterbildungspersonal Probleme und Schwierigkeiten bei der Anwendung des Gelernten besprechen?

Erhalten die Teilnehmer Anregung und Unterstützung bei der Anwendung des Gelernten in der Praxis?

Berät der Bildungsträger oder das Weiterbildungspersonal Sie, wie in der Arbeitssituation der Mitarbeiter die Bedingungen für die Anwendung verbessert werden können?

Ist Ihnen klar, welche organisatorischen Veränderungen sich am Arbeitsplatz durch die Weiterbildung der Mitarbeiter ergeben?

Schlägt der Bildungsträger eine Nachbetreuung der Teilnehmer nach Beendigung der Maßnahme vor?

Schritt 6: Den Erfolg der Weiterbildung bewerten

Wurde die Maßnahme mit lernzielbezogenen Tests oder Prüfungen abgeschlossen?

Legt der Bildungsträger teilnehmerbezogene Bewertungen des Lernerfolgs vor?

Lässt der Bildungsträger die Teilnehmer die Maßnahme nach Beendigung bewerten?

Ist das Weiterbildungspersonal der Maßnahme in die Bewertung einbezogen worden?

Legt der Bildungsträger Ihnen einen Abschlussbericht mit einer Erfolgsbewertung vor?

Enthält der Abschlussbericht einsichtige und nachprüfbare Erfolgskriterien?

Hat der Bildungsträger Nachbetreuungsmaßnahmen (z.B. Bewertungen am Arbeitsplatz) der Teilnehmer vorgesehen, um den Lerntransfer sicherzustellen?

Hat der Bildungsträger eine Nachbefragung der Teilnehmer (ca. 1/4 Jahr nach Beendigung der Maßnahme) vorgesehen?

Berät der Bildungsträger, durch welche organisatorischen Maßnahmen Sie den Nutzen der Weiterbildungsmaßnahme im Betrieb noch erhöhen können?

Verwendete Literatur und weiterführende Literaturhinweise

- Bardeleben, Richard v.; Herget, Hermann, Nutzen und Erfolg betrieblicher Weiterbildung messen: Herausforderungen für das Weiterbildungs-Controlling, in: Krekel, Elisabeth M., Seusing, Beate, Bildungscontrolling – Ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Bielefeld 1999
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Wirtschaftliche Förderung, Bonn 1999
- Del Tedesco, Dagmar; Raming, Georg, Integrative Qualifikationen für integrierte Qualitäts-Sicherungs-Systeme (IQSS), Modul: Handlungsanleitung für Moderatoren zur Durchführung einer betrieblichen Weiterbildung, Bielefeld 1997
- Franz, H.-W, NPO Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung – Ein Lernzeug, Sozialforschungsstelle Dortmund (Hrsg.), Beiträge aus der Forschung Bd. 110, Dortmund 1999
- Heidemann, Winfried; Jasper, Theo; Kraak, Ralf, Kommunikative Methoden der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs – Ein Handbuch für betriebliche Interessenvertretungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf 1995
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Schwitalla, Ulla; Skrotzki, Rainer; Wicke, Walter (Hrsg.), Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben, Dortmund: Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik, Band 27, Münster 2000
- KomMit (Hrsg.), Betriebsvereinbarungen als Instrument der Betriebsräte zur Mitgestaltung betrieblicher Weiterbildungsprozesse, Darmstadt 1998
- KomMit (Hrsg.), Glossar: Zentrale Begriffe in Konzepten der Personal- und Organisationsentwicklung, Darmstadt 1998
- KomMit (Hrsg.), Kooperation in der Arbeitswelt und in der Arbeit der Betriebs- und Personalräte, Darmstadt 1998
- KomMit (Hrsg.), Veränderungen der Arbeitsorganisation in der Verwaltung und der Privatwirtschaft, Darmstadt 1998
- KomMit (Hrsg.), Wie werden Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zu Begriffen des Betriebs- und Personalrats?, Darmstadt 1998
- Kraak, Ralf, Die Bewertung der Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen – eine Arbeitshilfe für betriebliche Interessenvertretungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf 1996
- Marchl, Gabriele; Stark, Gerhard, Bedarfsgerechte Weiterbildung für Ihren Betrieb. Praktische Hinweise zur Kooperation mit Bildungsanbietern, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Bielefeld 1999
- Meier, Harald, Handwörterbuch der Aus- und Weiterbildung: 425 Methoden und Konzepte des betrieblichen Lernens mit Praxisbeispielen und Checklisten, Neuwied; Kriftel; Berlin, 1995
- Sattes, Ingrid (Hrsg.), Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen: ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU, Zürich 1998

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

Mitbestimmungs- Forschungs-
und Studienförderungswerk
des DGB

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■