

Heidemann, Winfried (Ed.)

Working Paper

Betriebliche Weiterbildung: Neuere Beispiele aus der Praxis

Arbeitspapier, No. 149

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Heidemann, Winfried (Ed.) (2007) : Betriebliche Weiterbildung: Neuere Beispiele aus der Praxis, Arbeitspapier, No. 149, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116607>

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.

Winfried Heidemann (Hrsg.)

***Betriebliche Weiterbildung:
Neuere Beispiele aus der Praxis***

Arbeitspapier 149

Betriebliche Weiterbildung: Neuere Beispiele aus der Praxis

Winfried Heidemann (Hrsg.)

Die Fallstudien wurden erstellt durch die Mitglieder des Netzwerks Qualifizierungsberatung in der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung:

Dr. Gerd Busse, dnl-projekt Dortmund, Arbeitsfelder: berufliche Bildung und Arbeitsmarkt, insbesondere im deutsch-niederländischen Kontext, Kontakt: gerd.busse@dnl-projekt.eu.

Dr. Gertrud Hovestadt, Leiterin des Forschungsbereichs von EDUCON, Rheine. Diplompädagogin und Soziologin, Promotion, Wissenschaftliches Sekretariat des Sachverständigenrat Bildung bei der Hans-Böckler-Stiftung 1997-2001, Mitarbeiterin in der AG Bildungsplanung/Bildungsforschung der Universität Gesamthochschule Essen (2001-2002).

Johannes Koch betreibt das Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung, Berlin, das Modellversuche in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung organisiert und betriebliche Prozesse des E-Learning und Wissensmanagement begleitet.

Barbara Lux ist Geschäftsführerin von LuxConsulting. Sie ist als Beraterin, Coach, Trainerin und Projektmanagerin für Unternehmen, Personen und Organisationen der Politik und Wirtschaft seit 1980 in Norddeutschland tätig. www.lux-consulting.com.

Detlef Ullenboom, Bochum, Studium der Publizistik, Politik und Geschichte (M.A.); Freier Journalist (Schwerpunkte „Arbeitsmarkt“ und „Weiterbildung“) und verantwortlicher Redakteur der Zeitschrift „Sozial Extra - Zeitschrift für Soziale Arbeit“, www.sozialeextra.de.

Dr. Winfried Heidemann leitet das Referat Qualifikation in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Wir danken den betrieblichen Gesprächspartnern für ihre Bereitschaft, die Informationen für die Fallstudien zu geben. Ohne sie wären die Darstellungen betrieblicher Praxis nicht möglich gewesen.

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-171
Fax: (02 11) 77 78-188
E-Mail: Winfried-Heidemann@boeckler.de

Redaktion: Angelika Krönert und Dr. Winfried Heidemann, Referat Qualifikation
Best.-Nr.: 11149
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, November 2007
€ 12,00

Inhaltsverzeichnis

1.	Gerd Busse/Winfried Heidemann	
	Einleitung: Beispiele guter Praxis der Weiterbildung	5
2.	Fallstudien	
	Gerd Busse	
	Deutsche Bahn AG: Einführung eines „Kompetenzmanagements Bahn“	17
	Barbara Lux	
	Fraport AG: Q-Card (Qualifizierungskarte)	21
	Detlef Ullenboom	
	„Lerngeld“: Bildungsschecks und -gutscheine in der betrieblichen Weiterbildung	26
	Gertrud Hovestadt	
	WestLB AG: Das Personalentwicklungsprogramm „Mentoring“	32
	Barbara Lux	
	Dräger Medical AG & Co. KG: Standort- und Beschäftigungssicherung und Qualifizierung	37
	Johannes Koch	
	Deutsche Telekom AG: Duale Studiengänge bei Telekom Training	43
	Detlef Ullenboom	
	B.Braun Melsungen AG: „Mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung im Team (make it)“	47
	Gerd Busse	
	Impress GmbH & Co. oHG: Persönliche Weiterbildung. Umsetzung eines Qualifizierungstarifvertrags in der Feinstblechindustrie	53
	Gertrud Hovestadt/Nicole Eggers	
	SICK AG: „Transfercoaching“	58
	Detlef Ullenboom	
	Deutschen Bank AG: „In eigener Sache: Fit in die berufliche Zukunft“ – Employability Management	63
	Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	69

1. Einleitung:

Beispiele guter Praxis der Weiterbildung

Gerd Busse/Winfried Heidemann

- I. Rahmenbedingungen**
- II. Die zehn Projekte im Überblick**
- III. Kompetenzentwicklung versus Qualifikationsvermittlung**
- IV. Ein möglicher Bezugsrahmen: KomNetz**
- V. Betriebliche Weiterbildung als Reflex auf gesellschaftliche Entwicklungen**
- VI. Resümee**
- VII. Literatur**

I. Rahmenbedingungen

Entgegen der öffentlichen Rhetorik über die Wichtigkeit von Lebenslangem Lernen für die persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten wie auch für die wirtschaftliche Entwicklung hat in Deutschland die Teilhabe an beruflicher Weiterbildung in den letzten Jahren abgenommen. Die Teilnahmequote an allgemeiner Weiterbildung sank zwischen 1997 und 2003 von 48 % auf 41 %¹; bei der beruflichen Weiterbildung gab es einen Rückgang von 30 auf 26 Prozent². Auch an den Abständen zwischen den unterschiedlichen Bildungs- und Beschäftigungsgruppen bei der Weiterbildungsquote hat sich seit Beginn der 1990er Jahre so gut wie nichts verändert. Teilhabe an Weiterbildung ist nach wie vor äußerst ungleich verteilt³. Im internationalen Vergleich rangieren die Weiterbildungsaktivitäten deutscher Arbeitskräfte auf einem der unteren Plätze, ihre Teilnahme an Weiterbildung ist mit 42 % allenfalls halb so hoch wie in den skandinavischen Ländern, Österreich und Luxemburg mit zwischen 71 und 88 %⁴. Nach der europäischen Weiterbildungserhebung CVTS (Continuous Vocational Training Survey) boten 2005 nur noch knapp 70 % der deutschen Betriebe ihren Beschäftigten Weiterbildung an gegenüber 75 % in 1999. Allerdings: In den Betrieben, die Weiterbildung in Form von Kursen anbieten – das sind jedoch nur gut die Hälfte – stieg die Teilnahme daran leicht an⁵. Eine ähnliche Beobachtung trifft auch für Klein- und Mittelbetriebe zu: Dort ist Weiterbildung zwar seltener anzutreffen, doch wenn solche Betriebe überhaupt weiterbildungsaktiv sind, dann nehmen hier mehr Beschäftigte daran teil als in größeren⁶.

Betriebliche Weiterbildung ist in Deutschland – im Gegensatz zur Ausbildung im Dualen System und im Unterschied zu manchen europäischen Ländern – nicht gesetzlich geregelt⁷. Teilfragen der Weiterbildung sind jedoch Gegenstand von Tarifverträgen. In den großen Tarifgebieten der Metall- und Elektro- sowie der chemischen Industrie gibt es seit Anfang der 2000er Jahre tarifvertragliche Regelungen mit Qualifizierungsgesprächen, individuellen Qualifizierungsvereinbarungen, betrieblicher Qualifizierungsplanung und Rückkehransprüchen bei selbst gewählter Weiterbildung im Zentrum⁸. Infolgedessen bestehen auf betrieblicher Ebene große Spielräume für die Ausgestaltung der Weiterbildung, insbesondere dort, wo es Betriebsräte verstehen, ihre weit reichenden Mitbestimmungsmöglichkeiten zu nutzen.

Vor dem Hintergrund globalisierten Wirtschaftens, betrieblicher Reorganisationsprozesse und technologischer Entwicklungen haben sich die Schwerpunkte betrieblicher Weiterbildung verschoben. Neben fachlichen Qua-

1 BMBF: Berichtssystem Weiterbildung IX, 2005.

2 ebd.

3 Konsortium Bildungsberichterstattung: Bildung in Deutschland, 2006.

4 ebd.

5 Moraal, Dick: Statement BIBB-Kongress, 2007 (bisher unveröffentlicht) und Schmidt, Daniel: Berufliche Weiterbildung in Unternehmen 2005, 2007, Seite 699-711.

6 Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens: Finanzierung Lebenslangen Lernens – der Weg in die Zukunft. Schlussbericht, 2004.

7 Busse, Gerd; Heidemann, Winfried: Betriebs- und Dienstvereinbarungen, 2005.

8 Heidemann, Winfried: Absicherung lebenslangen Lernens durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen? 2005.

lifikationen stehen verstärkt methodische und personale Kompetenzen; traditionelle Weiterbildung in Form von Kursen und Seminaren wird ergänzt oder abgelöst durch arbeitsplatznahe Formen der Weiterbildung. Betriebliche Weiterbildung rückt in den Zusammenhang der Unternehmensstrategie, wird Teil der betrieblichen Organisationsentwicklung⁹.

Um solche aktuelle Entwicklungen in der betrieblichen Weiterbildung transparent zu machen, erstellt die Hans-Böckler-Stiftung mit einem Netzwerk freier Mitarbeiter betriebliche Fallstudien. Inhaltliche Kriterien für die Auswahl der Fallstudien sind neue Formen arbeitsplatznaher Weiterbildung und betrieblicher Kompetenzentwicklung sowie neue Ansätze der Mobilisierung finanzieller, motivationaler und organisatorischer Ressourcen für Weiterbildung. Weitere Kriterien sind ein Bezug auf spezifische Bedarfe von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie die Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung beim Zustandekommen oder der Umsetzung der betrieblichen Projekte.

Zwischen Anfang 2006 und Herbst 2007 wurden 10 Fallstudien erstellt, die auf den Internetseiten der Stiftung veröffentlicht wurden.¹⁰ Abgesehen von den genannten Kriterien kam die Auswahl der Fälle im Wesentlichen über Beratungskontakte der Stiftung und ihrer Mitarbeiter zu Betriebsräten sowie durch neue Tarifverträge und aktuelle Vereinbarungen aus dem Betriebsvereinbarungsarchiv der Stiftung zustande.

Alle dargestellten Projekte sind „Beispiele guter Praxis“. Sie zeigen, wie in den Betrieben – vor dem Hintergrund der oben skizzierten unbefriedigenden Situation der Weiterbildung insgesamt – aktuelle Problemstellungen angegangen und Rahmenbedingungen für Lebenslanges Lernen entwickelt werden können. Das Ergebnis kann also weder als eine abschließende Darstellung der vielfältigen Facetten betrieblicher Weiterbildung in deutschen Unternehmen noch als repräsentativ gelten.

Im Folgenden werden die zehn Studien im Hinblick auf interessante Trends in der betrieblichen Weiterbildung sowie vor dem Hintergrund theoretischer Diskussionen und aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen näher dargestellt.

⁹ Busse, Gerd; Heidemann, Winfried: Betriebs- und Dienstvereinbarungen, 2005

¹⁰ Siehe unter www.boeckler.de/Mitbestimmungsforderung/PersonalundBildung. Zwei weitere Studien, eine Qualifizierungsinitiative bei einem Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche sowie ein mitarbeiterorientiertes Kompetenzentwicklungsprojekt bei einem Automobilzulieferer, wurden nicht veröffentlicht, da im ersten Fall das Vorhaben aufgrund innerbetrieblicher Reorganisationsprozesse ins Stocken geriet bzw., im zweiten Fall, der Umsetzungsprozess noch nicht weit genug vorangeschritten war, um Aussagen über die Wirksamkeit des Programms machen zu können.

II. Die zehn Projekte im Überblick

Bei den zehn untersuchten Fällen handelt es sich allesamt um Projekte, die im Zeitraum zwischen 2001 und 2007 initiiert wurden. Hier zunächst eine kurze schematische Übersicht der Projekte, ihrer Ziele, Zielgruppen und Inhalte.

Nr.	Projekt	Unternehmen	Ziel	Zielgruppe	Umsetzung/Verfahren
1	Kompetenzmanagement Bahn (2005)	Deutsche Bahn AG, Sparte Station & Service	Einführung eines (in der Konsequenz konzernweiten) Kompetenzmanagements	alle Mitarbeiter	Dreistufiges Vorgehen: 1. Entwicklung von Kompetenzmodellen für verschiedene Tätigkeitsfelder 2. Entwicklung von Kompetenzprofilen für Einzeltätigkeiten 3. Kompetenzgespräch zw. Vorgesetztem u. Mitarbeiter zur Entwicklung der individuellen Kompetenzen Begleitend dazu Abschluss einer Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung, um Nachteile der Kompetenzbewertung für die Beschäftigten zu vermeiden
2	Q-Card (2001)	Fraport AG	Stärkung der persönlicher Weiterbildung, Steigerung der Motivation u. Zufriedenheit der Mitarbeiter, der Bindung an das Unternehmen u. Verbesserung der Attraktivität als Arbeitgeber	alle Mitarbeiter, insbes. unterhalb Führungsebene	Jeder Mitarbeiter bekommt 600 Euro im Jahr u. kann/muss damit das Angebot der Fraport (in seiner Freizeit) nutzen. Auch Hessischer Bildungsurlaub u. Fraport-Bildungsurlaub können dafür eingesetzt werden Die Modalitäten wurden in einer Regellungsabrede fixiert (2001)
3	1. Bildungsscheck NRW (2006) 2. Bildungsgutschein (Buchbranche, 2006)	1. KMU 2. Unternehmen des Buchhandels	Verbesserung der Weiterbildungsbeteiligung insbesondere von Mitarbeitern in KMU (<250 Besch.)	alle Mitarbeiter von KMU	1. Zunächst Weiterbildungsberatung von Individuen u. Betrieben durch eine von 175 Beratungsstellen in NRW; Ausstellung eines Bildungsschecks, der zur Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme berechtigt (50% gefördert, max. 500 Euro). Gefördert werden berufliche Weiterbildungen in weitestem Sinne 2. Antrag über das Unternehmen; Ausstellung eines Gutscheins (40% gefördert, max. 100 Euro). Gefördert werden ausschließlich betriebswirtschaftliche Kurse im weitesten Sinne
4	Mentoring (2001)	WestLB	1jähriges Nachwuchsförderungsprogramm, um junge Potenziale in Führungs- bzw. Spezialistenpositionen zu bringen (Verjüngung der Führungsspitze)	Führungskräftenachwuchs (AT-Mitarbeiter), insb. Frauen	Eine junge Führungskraft (Mentee) wird von einem Geschäftsbereichsleiter (Mentor) systematisch begleitet, der dem Mentee gegenüber jedoch nicht weisungsbefugt ist. Ablauf: • Bewerbung um Menteeship • Auswahl von 30 Kandidaten, mit denen Gespräche geführt werden (durch externe Unternehmensberatung) • Endauswahl: 20 Kandidaten als Mentees
5	Ergänzungstarifvertrag zur Standortsicherung u. Steigerung des Qualifikationsniveaus (2004)	Dräger Medical AG & Co. KG	Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, des Standorts u. der Arbeitsplätze durch kontinuierliche Qualifizierung	alle Mitarbeiter	Im Zentrum der Vereinbarung stehen Mitarbeitergespräche zur individuellen Qualifizierung Eines der eingesetzten Instrumente ist LUNA, ein betriebliches Veranstaltungsprogramm für Weiterbildung (IT, Sprachen, Persönlichkeitsbildung, Vorträge, Besichtigungen, Hobbys), Gesundheit und Sport

Nr.	Projekt	Unternehmen	Ziel	Zielgruppe	Umsetzung/Verfahren
6	Duale Studiengänge (2002 / 2003)	Telekom AG	Lösung von 3 Problemen: 1. steigende Anforderungen des Konzerns an Fachkräfte 2. zunehmende Ausdifferenzierung der Berufe macht Bildung von Gruppen in der Ausbildung oft nicht möglich 3. Entwicklung netzgestützter Lernangebote in der beruflichen Bildung	Auszubildende mit Fachhochschul- bzw. allg. Hochschulreife	Aufbau dualer Studiengänge in Kooperation mit 2 Fachhochschulen (FH der Telekom, Leipzig u. private FH für Wirtschaft, Paderborn); Abschlüsse sind anerkannt Die Auszubildenden erhalten einen Arbeitsvertrag (38 Std., 790 Euro Vergütung pro Monat) Betriebsseinsatz dezentral an den Unternehmensstandorten; Präsenzphasen an FHs sehr kurz, da über Internet kommuniziert wird (BSCW-Server) Nutzung von Classroom-Software Regelung der dualen Studiengänge über einen eigenen Tarifvertrag
7	Mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung im Team (make it) (2002-2005)	B. Braun Melsungen AG	1. bezogen auf das Unternehmen: Anpassung an künftige Qualifikations- und Produktanforderungen sowie an den demographischen Wandel 2. bezogen auf das „make it“-Konzept: Übertragbarkeit auf andere Unternehmen, insbesondere KMU	alle Mitarbeiter, insbesondere Geringqualifizierte	„make it“ ist ein Konzept zur mitarbeiterorientierten Kompetenzentwicklung, das folgende Phasen kennt: 1. Informationsphase (alle Mitarbeiter werden über das Projekt informiert) 2. Ist-Analyse (Kompetenzfeststellung bei den Mitarbeitern sowie Erhebung von Verbesserungsvorschlägen) 3. Soll-Analyse (Interviews mit Führungskräften) 4. Entwicklungsphase (Soll-/Ist-Abgleich; Qualifizierungsplanung unter Beteiligung aller betrieblichen Akteure) 5. Umsetzungsphase (Durchführung der Maßnahmen) 6. Evaluationsphase Parallel dazu Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Schaffung lernförderlicher Arbeitsbedingungen
8	Persönliche Weiterbildung - Umsetzung eines Qualifizierungsstarifvertrags in der Feinstblechpackungsindustrie (2004)	Impress GmbH & Co. oHG	Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bei sich wandelnden Arbeitsbedingungen durch eine möglichst breite Qualifizierung der Mitarbeiter und die Entwicklung der Persönlichkeit (Soft Skills)	alle Mitarbeiter, insbesondere Geringqualifizierte	Organisation u. Durchführung persönlicher Weiterbildung auf Basis eines betrieblichen Qualifizierungsfonds und einer Rahmenbetriebsvereinbarung Verfahren: 1. paritätisch besetzte Bildungskommission als Anlaufstelle für Mitarbeiter 2. Organisation des Weiterbildungsangebots über den BR 3. gefördert werden nur Maßnahmen der persönlichen Weiterbildung 4. über den Fonds werden alle direkten Kosten gefördert, indirekte Kosten trägt der Arbeitgeber 5. bei sehr teuren Maßnahmen wird gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach einem Finanzierungskompromiss (Kostenbeteiligung) gesucht
9	Transfercoaching (2002 bis heute)	Sick AG	Lösung eines zentralen Problems der Weiterbildung: Übertragung des erlernten Wissens auf die Arbeit	Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene	Verlauf in 3 Phasen: 1. Einstiegscoaching (individuell; Klärung von Fragen u. Bedarfen) 2. Seminar (Gruppe); im Anschluss erhält jeder einen Gutschein für Veränderungscoaching, das „Herzstück“ des Konzepts) 3. Veränderungscoaching (einzeln oder in der Gruppe, Einzelcoaching auch als Begleitung am Arbeitsplatz möglich) Zahl der Coachingsitzungen ist nicht begrenzt

Nr.	Projekt	Unternehmen	Ziel	Zielgruppe	Umsetzung/Verfahren
10	„In eigener Sache: Fit in die berufliche Zukunft“ - Employability Management bei der Deutschen Bank AG (2006 bis heute)	Deutsche Bank AG	Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit bei den Mitarbeitern	alle Mitarbeiter	<p>„Bausteine“ u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzfeststellungstest • Instrumente zur Selbstreflexion • Coaching/Workshops • professionelle Beratung zur beruflichen Orientierung • Arbeitsheft „Erfolg im Beruf“ zur „Kompetenzinventur“ <p>Teilnahme am Programm ist freiwillig, sieht jedoch Co-Investment der Beschäftigten vor.</p> <p>Hierzu wurde im Herbst 2005 eine Regelausschussvereinbarung zwischen Management und Betriebsrat getroffen</p> <p>Die Instrumentenentwicklung findet in Kooperation mehrerer Unternehmen im Frankfurter Raum statt</p>

Bei einer ersten Betrachtung der Übersicht fällt zunächst dreierlei auf:

- Acht der zehn Projekte sind in Großunternehmen angesiedelt. Eine Ausnahme bilden die Fälle Nr. 3 (Bildungsscheck NRW und Bildungsgutschein) und Nr. 7 (make it), die ausdrücklich (auch) auf kleine und mittelständische Unternehmen zugeschnitten sind;
- Obwohl die Fragestellung der Untersuchungen auf die betriebliche Weiterbildung zielte, geht es im Fall der dualen Studiengänge bei der Telekom (Nr. 6) ausdrücklich um eine berufliche Erstausbildung. In der Fallstudie wird allerdings darauf hingewiesen, dass sich das Modell grundsätzlich auch auf Fortbildungsstudiengänge erweitern ließe;
- Die meisten der präsentierten Weiterbildungskonzepte richten sich grundsätzlich an alle Mitarbeiter, zwei davon (Nr. 7 und 8) schwerpunktmäßig an die Gruppe der Geringqualifizierten. Drei Projekte beziehen sich ausschließlich auf Führungskräfte (Nr. 4 und 9) bzw. auf Auszubildende mit Abitur oder Fachhochschulreife (Nr. 6).

III. Kompetenzentwicklung versus Qualifikationsvermittlung

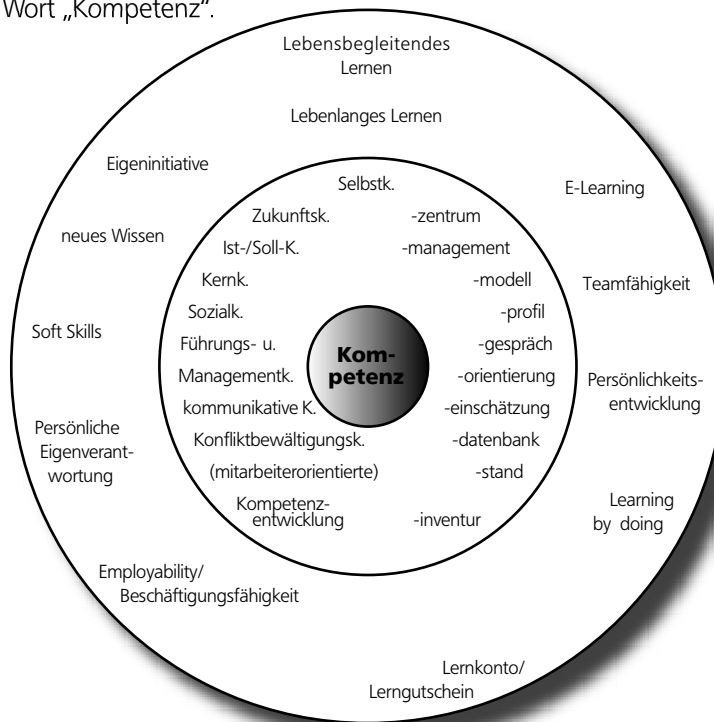
Zieht man die ausführlicheren Fallstudien mit heran, fällt eine große Gemeinsamkeit aller Projekte auf: Sie lassen sich samt und sonders dem 1999 von der Dortmunder Bildungsforscherin Gertrud Kühnlein erstmals beschriebenen „neuen Typ von Weiterbildung“ zuordnen.

„Dessen wichtigstes Merkmal stellt die konsequentere Integration in den betrieblichen Arbeitsalltag dar. Generell bildet sich damit ein neues Verständnis von Weiterbildung heraus: Weiterbildung zielt auf die umfassende und ganzheitliche Aktivierung der Arbeitskraft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um deren fachliche wie soziale Kompetenz für das Unternehmen nutzbar zu machen (Kompetenzentwicklung). Im Unterschied zur traditionellen Weiterbildung verspricht der Neue Typ von Weiterbildung vor allem mehr Aktualität und Flexibilität, einen stärkeren Anwendungsbezug, raschere Verwertbarkeit und somit eine enge Verzahnung von Arbeits- und Lernprozessen. Damit erweitern sich die Zielsetzungen, die mit Hilfe von Schulungsmaßnahmen erreicht werden sollen, ebenso wie das Spektrum der zu vermittelnden Inhalte. Zudem verändern sich die Formen der beruflichen/betrieblichen Weiterbildung. Die traditionelle Aufteilung in Maßnahmen der *Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung* wird als überholt, weil zu eng angesehen. Die bisherigen, überwiegend seminarförmig organisierten Lehrveranstaltungen werden zunehmend ergänzt, teilweise sogar abgelöst durch neue, ‚offene‘ Lehr- und Lernformen.“¹¹

11 Kühnlein, Gertrud: Neue Typen betrieblicher Weiterbildung, 1999, S. 19 f.

Deutlich wird dies in den Fallstudien bereits am Begriff der „Kompetenz“, der den „Qualifikations“-Begriff fast völlig hinter sich gelassen hat – Ausdruck eines Paradigmenwechsels in der beruflichen Bildung.¹² Das folgende Schaubild gibt eine Übersicht über die zentralen Begriffe, die in den Projekten der Fallstudien benutzt werden. Sie kreisen wie „Satteliten“ um das Wort „Kompetenz“.

Schaubild:
Begrifflichkeiten eines
„neuen“ Kompetenzdenkens



Die Fallstudien zur betrieblichen Weiterbildung bestätigen somit eine Erkenntnis, die aus der Auswertung von 244 Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung im Jahre 2005¹³ gewonnen wurde: Der „neue“ Typ der Weiterbildung ist inzwischen zum Normaltypus betrieblicher Weiterbildung geworden.

IV. Ein möglicher Bezugsrahmen: KomNetz

Als möglicher Bezugsrahmen für eine differenziertere Analyse der untersuchten Fälle und für die Suche nach innovativen Beispielen betrieblicher Weiterbildung bieten sich die Handlungsbereiche für die Kompetenzentwicklung in Betrieben an, an denen sich das Projekt *KomNetz – Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen* orientiert hat:¹⁴

- lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung,
- arbeitsintegrierte Weiterbildungsformen,
- Begleitung und Beratung bei der beruflichen Entwicklung,
- ganzheitliche Weiterbildung (Verbindung beruflich erworbener Kompetenzen mit allgemein bildenden und akademischen Bildungsgängen),
- Gestaltungsaufgaben der Betriebs- und Personalräte.

Definiert man diese Eckpunkte als maßgebliche Dimensionen beteiligungsorientierter betrieblicher Weiterbildung, zeigt sich, dass sich alle zehn Projekte – zumindest teilweise – in diesem Bezugsrahmen verorten lassen.

12 Zur Diskussion um diese Entwicklung vom Qualifikations- zum Kompetenzdenken siehe z.B. Arnold, Rolf: Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung, 1997, S. 253-307; Bunk, Gerhard: Kompetenzvermittlung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland, 1994, S. 9-15; Busse, Gerd; Eggert, Jana: Kompetenzen sichtbar machen, 2005; Dehnbostel, Peter; Erbe; Heinz-H.; Novak, Hermann (HRSG): Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen, 1998; Erpenbeck, John; Sauer, Johannes: Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“, 2001, Seite 9-65 oder Weinberg, Johannes: Kompetenzlernen, 1996, Seite 3-6.

13 Busse, Gerd; Heidemann, Winfried: Betriebs- und Dienstvereinbarungen, 2005, S. 88.

14 Das Projekt wurde zwischen 2001 und 2006 von der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg gemeinsam mit den Gewerkschaften IG Metall, IG Bergbau, Chemie, Energie und ver.di durchgeführt. Näheres siehe unter www.komnetz.de.

Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung

Zwar geht es nur in einem Fall (Nr. 7, make it) ausdrücklich um die Schaffung lernförderlicher Arbeitsbedingungen, doch auch bei der „Q-Card“ (Nr. 2), wo für flexible Freistellungs- bzw. (Bildungs-) Urlaubsregelungen gesorgt wird, spielt das Thema zumindest hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung implizit eine Rolle.

Arbeitsintegrierte Weiterbildungsformen

Hier ist vor allem das Projekt „Transfercoaching“ (Nr. 9) zu nennen, das es sich zum Ziel gesetzt hat, erlerntes Wissen auf den Arbeitsplatz zu übertragen. Doch auch das „Mentoring“ (Nr. 4) ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, bei dem ein Mentee von einem Mentor systematisch, jedoch auf einer informellen Basis, begleitet wird. Beide Projekte richten sich allerdings ausschließlich auf Führungskräfte.

Begleitung und Beratung bei der beruflichen Entwicklung

Beratungsprozesse spielen in den Fällen Nr. 3 (Bildungsscheck), Nr. 5 (Ergänzungstarifvertrag zur Standortsicherung und Steigerung des Qualifikationsniveaus) sowie Nr. 8 eine große Rolle. Bei letzteren handelt es sich um ein fondsfinanziertes Programm zur persönlichen Weiterbildung, das allen Beschäftigten – darunter viele Geringqualifizierte – offen steht und eine Beratung bei Weiterbildungswünschen vorsieht (Nr. 8); Nr. 10 (In eigener Sache) zielt auf die Sicherung bzw. Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen u.a. durch den systematischen Einsatz von Coaching- und Beratungsinstrumenten.

„Ganzheitliche“ Weiterbildung

Hiermit ist die Verbindung von über Weiterbildung erworbene Kompetenzen mit allgemein bildenden und akademischen Bildungsgängen gemeint. Einen solchen „ganzheitlichen“ Ansatz weisen insbesondere die dualen Studiengänge der Telekom (Nr. 7) auf, auch wenn es sich hierbei um ein Erstausbildungs- und nicht um ein Weiterbildungsmodell handelt. Doch auch das „Kompetenzmanagement Bahn“ (Nr. 1) geht von seinem Ansatz her in diese Richtung bzw. ist darauf angelegt, eine solche Verbindung zu allgemein bildenden und akademischen Bildungsgängen herzustellen.

Gestaltungsaufgaben der Betriebs- und Personalräte

Diese Bedingung erfüllen fast alle der untersuchten zehn Projekte. Lediglich beim (Förderinstrument) Bildungsscheck bzw. Bildungsgutschein (Nr. 3) sind Betriebsräte erwartungsgemäß nicht involviert. In mehreren Fällen wurde das Qualifizierungsprojekt sogar durch eine betriebliche Vereinbarung institutionalisiert und reglementiert: im Fall des „Kompetenzmanagements Bahn“ (Nr. 1) durch eine Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung, bei der „Q-Card“ (Nr. 2) sowie „In eigener Sache“ (Nr. 10) durch eine Regelungsabsprache, beim „Ergänzungstarifvertrag“ der Firma Dräger Medical (Nr. 5) durch Betriebsvereinbarungen und bei der fondsgestützten „Persönlichen Weiterbildung“ (Nr. 8) durch eine Rahmenbetriebsvereinbarung. Besonders der letzte Fall beeindruckt durch die Initiative und das Engagement der betrieblichen Arbeitnehmervertretung und kann als Lehrbeispiel für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung betrieblicher Prozesse zum Wohle des Unternehmens und seiner Beschäftigten gelten. Auch das „Kompetenzmanagement Bahn“ (Nr. 1) und „make it“ (Nr. 7) zeichnen sich durch eine ausgesprochen sozialpartnerschaftliche Umsetzung aus.

V. Betriebliche Weiterbildung als Reflex auf gesellschaftliche Entwicklungen

Betriebliche Weiterbildung vollzieht sich nicht im luftleeren Raum, sondern ist immer auch, sowohl in ihren Formen als auch in den Inhalten, ein Reflex auf gesamtgesellschaftliche Entwicklungen. Die eingangs getroffene Zuordnung der zehn Projekte zum „neuen“ Typ der Weiterbildung, die flexibel auf sich immer rascher wandelnde Anforderungen an die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Beschäftigten reagieren kann, ist ein gutes Beispiel hierfür.

Doch woraus resultieren diese gewandelten und sich beständig wandelnden Anforderungen? Bei einer genauen Betrachtung der zehn Fallstudien sind es vor allem zwei gesellschaftliche Entwicklungstrends, die sich deutlich in den untersuchten Fällen betrieblicher Weiterbildung widerspiegeln: die Globalisierung wirtschaftlichen Handelns (mit der Folge eines zunehmenden internationalen Konkurrenzdrucks und der Gefahr der Verlagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer) sowie der demografische Wandel, d.h. die Alterung unserer Gesellschaft infolge einer sich stetig verlängernden Lebenserwartung bei einem gleichzeitigen Geburtenrückgang.

Globalisierung

Unter diesem Schlagwort lassen sich fast alle der zehn Projekte subsumieren, da es kaum noch einen Wirtschaftszweig – oder gar einen einzelnen Betrieb – gibt, der nicht, mittelbar oder unmittelbar, davon betroffen ist. So ließe sich etwa argumentieren, dass das „Kompetenzmanagement Bahn“ (Nr. 1) mit seiner Betonung der „Zukunftskompetenzen“ eine Antwort auf sich permanent verändernde Bedingungen und Anforderungen eines globalen Marktes bietet oder Instrumente wie der „Bildungsscheck“ bzw. „Bildungsgutschein“ (Nr. 3) einen Beitrag zur Stärkung des Mittelstandes in einem globalen Wettbewerb darstellen.

Doch in einer Reihe von Fällen gibt es einen direkten Zusammenhang – der sich gelegentlich bereits in der Wortwahl zeigt. So deutet etwa der „Ergänzungstarifvertrag zur Standortsicherung“ der Firma Dräger (Nr. 5) darauf hin, dass die Gefahr einer Betriebsverlagerung – und damit die Vernichtung von Arbeitsplätzen – droht, die es u.a. durch eine bessere Qualifizierung der Mitarbeiter abzuwenden gilt. Auch das „In eigener Sache“-Programm der Deutschen Bank (Nr. 10) zeigt, zumindest in seiner Entstehungsphase, einen deutlichen Zusammenhang zu globalisierungsbedingten Umstrukturierungsmaßnahmen des Unternehmens und damit einhergehenden (beständig drohenden) Personalabbaumaßnahmen – was es dann in der Umsetzungsphase zunächst auch erschwerte, die notwendige breite Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft zu finden. Im Fall der „dualen Studiengänge“ bei der Telekom (Nr. 6) ist die Globalisierung bereits Ausgangspunkt des Konzepts, indem das Klassenzimmer sozusagen in den virtuellen Raum verlagert wird, die Auszubildenden/Studenten also für den theoretischen Teil ihrer Ausbildung nur noch bedingt an einen physischen Lernort gebunden sind.

Am deutlichsten zeigt sich das Globalisierungsmotiv jedoch bei „make it“ (Nr. 7) sowie im Fall „Persönliche Weiterbildung“ der Firma Impress (Nr. 8), beides Projekte, die sich insbesondere an Geringqualifizierte wenden, also eine von Globalisierungsprozessen besonders betroffene Beschäftigtengruppe, da es zunächst meist die einfachen Tätigkeiten sind, die hierzulande abgebaut und irgendwo auf der Welt, wo Arbeitskräfte billig zu haben sind, wieder aufgebaut werden. Ziel beider Projekte ist es, diese (eher bildungsferne) Arbeitnehmergruppe an Bildungsprozesse heranzuführen, um ihre Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig zu verbessern.

Demografischer Wandel

Ein zweites großes Thema, das hinter den in den Fallstudien beschriebenen Weiterbildungsprojekten steht, sind die demografischen Veränderungsprozesse, die sich inzwischen auch auf betrieblicher Ebene in Form etwa einer Überalterung der Belegschaft oder eines Nachwuchsmangels manifestieren. Besonders deutlich wird dies etwa im Fall des „Mentoring“ bei der WestLB, wo das Ziel ausdrücklich in einer „Verjüngung der Führungskräfte“ besteht, oder bei der „Q-Card“ (Nr. 2), mit deren Hilfe die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen sowie die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber gesteigert werden soll – eine vorausschauende Maßnahme also angesichts einer in wenigen Jahren zu erwartenden Verknappung des Angebots an jungen Arbeitssuchenden auf dem Arbeitsmarkt. „Make it“ (Nr. 7) sowie „In eigener Sache“ (Nr. 10) sind die einzigen Projekte, bei denen in den Fallstudien ausdrücklich auf den Zusammenhang mit zu erwartenden Auswirkungen des demografischen Wandels hingewiesen wird. So wird im Fall des Deutsche-Bank-Programms „In eigener Sache“ deshalb konsequenterweise den Themen „alterspezifische Aspekte des Berufslebens“ und „Gesundheit“ bzw. „Gesundheitsvorsorge“ besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Ähnliche Motive lassen sich jedoch auch im Fall der „Persönlichen Weiterbildung“ (Nr. 8) vermuten, obwohl dies nicht explizit benannt wird. Im Fall Nr. 5 (Ergänzungstarifvertrag bei Dräger Medical) wird ein betriebliches

„Veranstaltungsprogramm“ vorgestellt, das neben Weiterbildungen auch die Themen Gesundheit und Sport im Angebot hat. Möglicherweise ist dies ein Hinweis auf eine gezielte Gesundheitsschutzpolitik des Unternehmens vor dem Hintergrund einer im Durchschnitt immer älter werdenden Belegschaft und der Zunahme daraus resultierender gesundheitlicher Probleme.

Wie man sieht, spielen Entwicklungen wie Globalisierung oder demografischer Wandel eine deutlich erkennbare Rolle in den untersuchten Projekten – wenngleich dies jedoch nur ausnahmsweise einmal explizit geäußert wird. Dadurch erhalten diese Projekte – im Hinblick auf den Umgang mit gesellschaftlichen Trends – einen eher reaktiven denn proaktiven Charakter, d.h. sie schreiten den Entwicklungen nicht voran, sondern versuchen, sich abzeichnende negative Folgen zu lindern.¹⁵

VI. Resümee

Die vorliegenden Fallstudien bieten einen Überblick über verschiedene neuere Ansätze arbeitnehmerorientierter betrieblicher Weiterbildung sowie ihre Motive und warten mit einigen interessanten, zukunftsweisenden Konzepten und Ideen zur organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung von Weiterbildung im Unternehmen auf. Die theoretisch-konzeptionellen Vorgaben des *KomNetz*-Projekts für beteiligungsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen erwiesen sich bei der Analyse, ebenso wie das Konzept vom „neuen Typ der Weiterbildung“¹⁶, als brauchbare Bezugsrahmen für die Systematisierung und Strukturierung des Materials, die auch für die Auswahl weiterer Fallstudien Fälle nützliche Indikatoren liefern können.

VII. Literatur

- Arnold, Rolf: Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsumfeld. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 97. Münster, New York, 1997, S. 253-307.
- BMBF, Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland, Berlin, 2005.
- Bunk, Gerhard: Kompetenzvermittlung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland. In: Europäische Zeitschrift Berufsbildung, H. 1, 1994, S. 9-15.
- Busse, Gerd; Eggert, Jana: Kompetenzen sichtbar machen. Methoden und Instrumente zur Erfassung und Bewertung beruflicher Kenntnisse und Fertigkeiten im Vergleich Deutschland/Niederlande. Nijmegen, Düsseldorf: ROC Nijmegen/VIHK, September 2005.
- Busse, Gerd; Heidemann, Winfried: Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Betriebliche Weiterbildung. Analyse und Handlungsempfehlungen. (2., erweiterte u. aktualisierte Aufl.) Bund-Verlag, Frankfurt a.M., 2005.
- Dehnbostel, Peter; Erbe, Heinz-H.; Novak, Hermann (Hrsg.): Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen. Zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung. edition sigma, Berlin, 1998.
- Dehnbostel, Peter; Elsholz, Uwe; Gillen, Julia (Hg.): Kompetenzerwerb in der Arbeit – Perspektiven arbeitnehmerorientierter Weiterbildung, edition sigma, 2007.
- Erpenbeck, John; Sauer, Johannes: Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. In: QUEM-Report 67, Berlin, 2001, S. 9-65.
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens: Finanzierung Lebenslangen Lernens – der Weg in die Zukunft. Schlussbericht. Bielefeld, 2004.
- Heidemann, Winfried: Absicherung lebenslangen Lernens durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen? In: Kooperationsstelle Hochschulen-Gewerkschaften Region SüdOstNiedersachsen (HRSG):

15 Dies war auch eine Erkenntnis aus der oben bereits erwähnten Untersuchung von betrieblichen Vereinbarungen zur Weiterbildung aus dem Jahre 2005 (vgl. Busse, Gerd; Heidemann, Winfried: Betriebs- und Dienstvereinbarungen, 2005, S. 91 f.).

16 Kühnlein, Gertrud: Neue Typen betrieblicher Weiterbildung, 1999.

Arbeitsgestaltung als Zukunftsaufgabe – Perspektiven von Arbeitszeit und Qualifizierung. Tagungsdokumentation zur Netzwerktagung der Kooperationsstellen Hochschulen-Gewerkschaften an der TU Braunschweig am 11. Februar 2004, Seesen, 2005.

Grünwald, Uwe; Moraal, Dick: Betriebliche Weiterbildung in Deutschland – fit für Europa? Ergebnisse der zweiten europäischen Weiterbildungserhebung. In: BWP 3, Bonn, 2002, S. 18-23.

Konsortium Bildungsberichterstattung: Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration, Bielefeld, 2006.

Kühnlein, Gertrud: Neue Typen betrieblicher Weiterbildung. Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte. edition der Hans-Böckler-Stiftung 1. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 1999.

Moraal, Dick: Statement auf dem Kongress des Bundesinstituts für Berufsbildung, Düsseldorf, 2007 (bisher unv.).

Schmidt, Daniel: Berufliche Weiterbildung in Unternehmen 2005. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik, 7/2007, Seite 699-711.

Weinberg, Johannes: Kompetenzzernen. In: QUEM-Bulletin, H. 1, 1996, S. 3-6.

2. Fallstudien

Nr. 1

Busse, Gerd: Deutsche Bahn AG: Einführung eines „Kompetenzmanagements Bahn“

Nr. 2

Lux, Barbara: Fraport AG: Q-Card (Qualifizierungskarte)

Nr. 3

Ulllenboom, Detlef: „Lerngeld“: Bildungsschecks und -gutscheine in der betrieblichen Weiterbildung

Nr. 4

Hovestadt, Gertrud: WestLB AG: Das Personalentwicklungsprogramm „Mentoring“

Nr. 5

Lux, Barbara: Dräger Medical AG & Co. KG: Standort- und Beschäftigungssicherung und Qualifizierung

Nr. 6

Koch, Johannes: Deutsche Telekom AG: Duale Studiengänge bei Telekom Training

Nr. 7

Ulllenboom, Detlef: B. Braun Melsungen AG: „Mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung in Team (make it)“

Nr. 8

Busse, Gerd: Impress GmbH & Co. oHG: Persönliche Weiterbildung. Umsetzung eines Qualifizierungstarifvertrags in der Feinstblechindustrie

Nr. 9

Hovestadt, Gertrud; Eggers, Nicole: SICK AG: „Transfercoaching“

Nr. 10

Ulllenboom, Detlef: Deutschen Bank AG: „In eigener Sache: Fit in die berufliche Zukunft“ – Employability Management

Nr. 1

Deutsche Bahn AG: Einführung eines „Kompetenzmanagements Bahn“

Gerd Busse, dnl-projekt, Dortmund, 23. Februar 2006

1. Einleitung

2. Das „Kompetenzmanagement Bahn“

2.1 Zum Unternehmen

2.2 Die Konzernbetriebsvereinbarung zum Kompetenzmanagement Bahn

2.3 Hintergründe und Umsetzung

2.4 Aktueller Stand

3. Gewonnene Erfahrungen

4. Ausblick

5. Anhang

1. Einleitung

Bei der Deutschen Bahn AG, einem Konzern mit diversen Tochtergesellschaften und insgesamt 237.000 Beschäftigten, hat man zum Januar 2005 mit der Einführung eines sog. „Kompetenzmanagements Bahn“ begonnen, das die Personalentwicklung des Unternehmens auf eine neue Grundlage stellen soll. In einem gestuften Verfahren werden zunächst Kompetenzmodelle für einzelne fachübergreifende Tätigkeitsfelder erstellt, die die Grundlage für die Entwicklung von Kompetenzprofilen für konkrete Einzeltätigkeiten bilden. Anhand dieser Profile werden anschließend im sog. „Kompetenzgespräch“ zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter die vorhandenen Kompetenzen festgestellt, mit den Anforderungen verglichen und Schritte zur Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen des Mitarbeiters festgelegt. Die im Kompetenzgespräch getroffenen Vereinbarungen werden dokumentiert, und der Erfolg der Qualifizierungsmaßnahmen wird abschließend bewertet.

Ziel der Einführung des Kompetenzmanagements ist die Standardisierung und Optimierung der Personalentwicklung sowie die systematische Verknüpfung mit dem Qualifizierungsangebot bei der Deutschen Bahn. Bislang wurde die Personalentwicklung im Konzern eher unsystematisch und die Qualifizierungsmaßnahmen zu sehr „nach dem Gießkannenprinzip“ betrieben. Ein weiteres Ziel, das sich mit dem „Kompetenzmanagement Bahn“ verbindet, ist die stärkere Berücksichtigung von „Zukunftskompetenzen“ im Qualifizierungsangebot, also Tätigkeitsanforderungen, die in naher Zukunft ein größeres Gewicht erhalten könnten.

Die Initiative zur Einführung eines konzernweiten Kompetenzmanagements bei der Deutschen Bahn, das sich derzeit noch in der Pilotphase befindet, ging von der Konzernleitung aus. Um Nachteile für die betroffenen Mitarbeiter auszuschließen, drang der Konzernbetriebsrat auf den Abschluss einer Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung. Die bisherigen Erfahrungen – sowohl was die Erfahrungen mit dem neuen System als auch was die Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretung und Arbeitgeberseite anbetrifft – sind äußerst positiv. Um die Aktivitäten in den einzelnen Geschäftsfeldern optimal aufeinander abzustimmen, soll die Pilotphase um ein Jahr auf Ende 2006 verlängert werden.

Die Etablierung eines Kompetenzmanagements bei der Deutschen Bahn AG ist insbesondere interessant vor dem Hintergrund der derzeitigen bildungspolitischen Debatte um die Hinwendung zu einem stärker kompetenzorientierten und die Abkehr von einem qualifikationsbedingten Bildungsbegriff und könnte in naher Zukunft auch in anderen Unternehmen und Branchen Schule machen.

2. Das „Kompetenzmanagement Bahn“

2.1 Zum Unternehmen

Bei der Deutschen Bahn AG sind konzernweit 237.000 Mitarbeiter beschäftigt, davon im Kerngeschäft „Schiene“ 160.000; hinzukommen 8.200 Auszubildende. Da es sich um ein ehemaliges Staatsunternehmen (Deutsche Bundesbahn) handelt, befindet sich im Gesamtkonzern ein relativ hoher Anteil der Beschäftigten im Beamtenstatus. Der Bereich, um den es im Folgenden – insbesondere hinsichtlich der Einschätzungen des neuen Kompetenzmanagements Bahn – gehen soll, ist die Konzernsparte DB Station & Service AG, eine 100-prozentige Tochter der DB AG. Bei Station & Service sind ca. 5.000 Mitarbeiter beschäftigt, fast ausschließlich im kaufmännisch-verwaltenden Bereich (80% Angestellte, 20% Beamte). Das Verhältnis männlicher zu weiblichen Beschäftigten liegt bei 60 zu 40, das Durchschnittsalter der Belegschaft bewegt sich bei 40 bis 45 Jahren.

2.2 Die Konzernbetriebsvereinbarung zum Kompetenzmanagement Bahn

Ausgangspunkt der Untersuchung war die „Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung zum Kompetenzmanagement Bahn“ vom 1. Januar 2005. In dieser Vereinbarung wird die Pilotphase der Einführung eines Personalentwicklungskonzeptes geregelt, dessen Zielsetzung folgendermaßen beschrieben wird: „Ziel des Kompetenzmanagement Bahn ist die systematische Feststellung von Qualifizierungsbedarf und Ableitung von Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen aus dem Abgleich der Ist-Kompetenzen eines Mitarbeiters mit den vorher tätigkeitspezifisch festgelegten Soll-Kompetenzen. Perspektivisch kann durch eine durchgängige Nutzung des Kompetenzmanagements der Kernprozess von der Mitarbeitergewinnung bis zur systematischen Förderung kontinuierlich verbessert werden.“¹⁷

Die Einführungsphase des neuen Konzepts sah eine mehrstufige Umsetzung vor. Zunächst wurden für die drei Haupttätigkeitsgruppen – Triebfahrzeugführer, Personal und Bordservice – tätigkeitsgruppenspezifische „Kompetenzmodelle“ erarbeitet, d.h. Modelle, die sehr allgemein die Fach- und Methodenkompetenzen (ggf. auch Führungskompetenzen) sowie die Ausprägung der Verhaltensindikatoren in diesen Beschäftigungsfeldern beschreiben. Anschließend wurden für die einzelnen Geschäftsfelder Arbeitsgruppen gebildet, an denen Mitarbeiter, GBR- bzw. Konzernbetriebsrats-Vertreter sowie Vertreter der Personalentwicklung teilnahmen. Die Aufgabe der Arbeitsgruppen bestand darin, Kompetenzprofile für die spezifischen Einzeltätigkeiten der in den jeweiligen Sparten beschäftigten Mitarbeitergruppen zu erarbeiten.

Die so entstandenen Kompetenzprofile sollen nun zur Grundlage von sog. „Kompetenzgesprächen“ werden, die in einem mindestens zweijährigen Turnus neben den Mitarbeitergesprächen stattfinden und den Kompetenzstand des betreffenden Mitarbeiters (nach Skalenstufen) bzw. den Entwicklungsbedarf feststellen sollen. Die in diesem Gespräch getroffenen Vereinbarungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter werden in einem Aufzeichnungsbogen schriftlich fixiert.

Auf der Qualifizierungsseite sollen parallel dazu passgenaue Angebote entwickelt werden, die an die im Kompetenzprofil definierten Anforderungen anknüpfen bzw. die Mitarbeiterkompetenzen weiterentwickeln. Dabei soll das Qualifizierungsangebot insgesamt besser auf sog. „Zukunftskompetenzen“ ausgerichtet werden, d.h. auf Kompetenzen, die in naher Zukunft benötigt werden, für die es jedoch noch kein systematisches Schulungsangebot gibt.¹⁸ In diesem Zusammenhang werden arbeitsplatznahe Qualifizierungsmaßnahmen gegenüber dem klassischen Seminarangebot ein deutlich stärkeres Gewicht erhalten.¹⁹ Die Teilnahme an den Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen werden in einem Bewertungsbogen festgehalten, der die Überprüfung des Lern- und Transfererfolges ermöglicht.

¹⁷ Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung zum Kompetenzmanagement Bahn vom 1. Jan. 2005, S. 1 f.

¹⁸ Vgl. Kompetenzmanagement der Bahn. In: personal online, 19. Dezember 2005, S. 2.

¹⁹ Vgl. ebd.

2.3 Hintergründe und Umsetzung

Die Initiative zur Einführung eines konzernweiten Kompetenzmanagements bei der DB ging ursprünglich vom Arbeitgeber aus. Man wollte zu einheitlichen Strukturen kommen, da die Personalentwicklung bis dahin zu sehr ad hoc und eher unsystematisch betrieben worden war. Des Weiteren sollte eine optimierte Personalentwicklung den steigenden Anforderungen in Folge eines sich verändernden Marktes und eines stärker werdenden Konkurrenzdrucks gerecht werden. Konkret ging es also um die Standardisierung und Optimierung der Personalentwicklung sowie des Qualifizierungsangebots bei der Deutschen Bahn.

Als die Konzernleitung ihre Planungen vorstellte, regte der Konzernbetriebsrat an, zur Umsetzung des Vorhabens eine Betriebsvereinbarung abzuschließen. Hintergrund war die Befürchtung, dass insbesondere das Verfahren zur Kompetenzfeststellung (subjektiv gefärbte Kompetenzeinschätzungen durch den Vorgesetzten bei den „Kompetenzgesprächen“) Nachteile für die Mitarbeiter mit sich bringen könnte. Dies war auch das Motiv für die Aufnahme des Passus unter § 3, Abs. 6 in die Vereinbarung, wonach die Kompetenzeinstufung auf der Stufe „I“ keine negativen Auswirkungen auf den Einsatz des Mitarbeiters hat.

An den Planungen zur Einführung des Kompetenzmanagements waren beteiligt: der Konzernbetriebsrat, der Bereich Personalentwicklung Konzern, die konzerneigene Stabsstelle „Bildungspolitik und -strategie“, die Personalentwicklung aus den einzelnen Bereichen, ein Ausschuss des Konzernbetriebsrats, die Gewerkschaft TRANSNET sowie externe Berater der Universität Lüneburg, die auch für die Evaluation der Pilotphase verantwortlich waren. Die Aufgaben der jeweiligen Geschäftsfelder/Sparten bestand zu einem wesentlichen Teil in der Entwicklung von Kompetenzprofilen für die jeweiligen Tätigkeiten der Mitarbeiter.

2.4 Aktueller Stand

Inzwischen sind eine ganze Reihe von Kompetenzprofilen für einzelne Mitarbeitergruppen definiert worden. Nach Einschätzung Heike Molls, GBR-Vorsitzende der DB Station & Service AG, verlief die Pilotphase insgesamt reibungslos. „Die Mitarbeiter fanden es super, dass es dadurch zu einem Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gekommen ist.“ Auch inhaltlich sei erreicht worden, was man sich vorgenommen habe. Der Betriebsrat möchte im Folgenden gern im Auftrag des Konzernbetriebsrats beobachtend an den mittlerweile angelaufenen Kompetenzgesprächen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten teilnehmen, um sich einen Eindruck von der Umsetzung dieses Teils des Kompetenzmanagements zu verschaffen. Derzeit ist man bei der DB damit beschäftigt, Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln, die den in den Kompetenzprofilen festgestellten Anforderungen entsprechen.

Im Dezember 2005 ist die Pilotphase für die Einführung des Kompetenzmanagements ausgelaufen, doch auf Wunsch des Arbeitgebers soll die Pilotphase um ein Jahr verlängert werden, um die Aktivitäten in den einzelnen Geschäftsfeldern optimal aufeinander abzustimmen zu können. Der Konzernbetriebsrat wird darüber im März beraten.

3. Gewonnene Erfahrungen

Zum derzeitigen Zeitpunkt kann lediglich der Prozess der Einführung des Kompetenzmanagements bewertet werden. Eine Einschätzung über die Wirkungen nach der tatsächlichen Implementierung ist naturgemäß erst später möglich.

Betrachtet man die abgelaufene Pilotphase, so lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln eine positive Zwischenbilanz ziehen. Besonders hervorzuheben ist die konkrete Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an der Entwicklung der Kompetenzprofile. Hiermit ist zum einen gewährleistet, dass die berufspraktischen Erfahrungen der Mitarbeiter/innen ausreichend berücksichtigt werden (also quasi die Kompetenzen bereits in der Entwicklungsphase genutzt werden). Zum anderen führt eine Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einem neuen (partizipativen) betrieblichen Miteinander. Dies bietet die Chance, dass es bei anstehenden Entwicklungs- und Veränderungsprozessen zu einer stärkeren Berücksichtigung der Interessen der Belegschaft kommt und die Belegschaft solche Prozesse engagierter unterstützt.

Gleichwohl ist sehr genau zu beobachten, inwieweit die anstehenden Kompetenzgespräche das Verhältnis Vorgesetzter/Mitarbeiter beeinflussen. Auch bleibt abzuwarten, ob die neu zu entwickelnden Qualifizierungsangebote tatsächlich den individuellen, sich aus den Kompetenzgesprächen ergebenden, Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen gerecht werden.

4. Ausblick

Mit der Einführung des Kompetenzmanagements findet bei der Deutschen Bahn AG, zumindest programmatisch, eine Abkehr von der bis dahin auf Konzernebene disparat funktionierenden Personalentwicklung statt.

Die Identifizierung von Qualifizierungsbedarfen wird bis auf die Einzeltätigkeit heruntergebrochen und ermöglicht so eine bedarfsorientiertere, Ressourcen schonendere und auch vorausschauendere, d.h. auf zukünftige Tätigkeitsanforderungen gerichtete Qualifizierung, als dies bisher der Fall war. Die Beteiligung aller Ebenen des Unternehmens stellt hierbei sicher, dass von der Berücksichtigung der strategischen Ziele der Deutschen Bahn AG bis hin zu den tätigkeitsbezogenen Bedarfen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen alle Belange berücksichtigt werden.

Das neue Kompetenzmanagement der Deutschen Bahn AG stellt ein interessantes Praxisbeispiel der derzeit geführten bildungspolitischen Debatte um die Bewertung von Qualifikationen und Kompetenzen und die Suche nach neuen, arbeitsplatznahen Formen der Qualifizierung dar. Konkret handelt es sich dabei um die Abkehr von einem (rein summativ verstandenen) Qualifikationsbegriff und die Hinwendung zu einem (formativ angelegten) Kompetenzbegriff sowie – insbesondere – die *Vermittlung* der benötigten Kompetenzen. D.h. es geht weniger um die Feststellung bzw. Entwicklung von abprüfbaren (Teil-) Qualifikationen, sondern eher um die Erzeugung einer umfassenden, an der konkreten beruflichen Tätigkeit orientierten „Selbstorganisationsdisposition“ des Individuums.²⁰ An einem solchen Fall wie bei der Deutschen Bahn AG ließe sich also studieren, wie sich dieses neue bildungspolitische Konzept in der betrieblichen Praxis bewährt.

An dieser Stelle bereits verbindliche Aussagen darüber zu treffen, ist aus zwei Gründen nicht möglich: Zum einen, weil der Umsetzungsprozess noch nicht abgeschlossen ist, zum anderen, weil sich auf der Grundlage der bisher genutzten Quellen zu wenig über die tatsächliche Innovativität und Wirksamkeit des Kompetenzmanagement-Konzeptes sagen lässt. Hierzu müsste man weiter in die Tiefe gehen. Hilfreich wären hier die Kenntnis des Evaluationsberichtes der Universität Lüneburg sowie Gespräche mit Vertretern der Personalentwicklung, Mitarbeiter(inne)n sowie Dozenten des Bereiches DB Training.

Deutlich wird allerdings schon jetzt, dass mit der Einführung des Kompetenzmanagements bei der Deutschen Bahn AG ein interessanter Versuch unternommen worden ist, die – bislang eher abstrakt formulierten – Forderungen nach einer Verankerung des Prinzips des lebenslangen Lernens als Voraussetzung für eine dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Praxis umzusetzen.

5. Anhang

„Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung zum Kompetenzmanagement Bahn“ vom 1. Januar 2005. Quelle: Archiv betriebliche Vereinbarungen der HBS, Bereich Bildungsplanung / Bedarfsermittlung, Standort: 020300/7.

Gerd Busse u. Jana Eggert: *Kompetenzen sichtbar machen. Methoden und Instrumente zur Erfassung und Bewertung beruflicher Kenntnisse und Fertigkeiten im Vergleich Deutschland/Niederlande*. Nijmegen, Düsseldorf: ROC/VIHK, September 2005 personal online, 19. Dezember 2005.

Weitere kürzere Darstellungen des „Kompetenzmanagements Bahn“ in Mitarbeiterzeitschriften der Deutschen Bahn AG.

Jörg Schäfer: Powerpoint-Präsentation zum „Kompetenzmanagement Bahn“. Workshop: Qualifikationsrahmen und Durchlässigkeit. Wege zu mehr Durchlässigkeit aus Sicht der Deutschen Bahn. Berlin, 11./12. April 2005.

²⁰ Vgl. Gerd Busse u. Jana Eggert: *Kompetenzen sichtbar machen. Methoden und Instrumente zur Erfassung und Bewertung beruflicher Kenntnisse und Fertigkeiten im Vergleich Deutschland/Niederlande*. Nijmegen, Düsseldorf: ROC/VIHK, September 2005, S. 14 f.

Nr. 2

Fraport AG: Q-Card (Qualifizierungskarte)

Barbara Lux, LuxConsulting, Hamburg, 2. März 2006

1. Kurzfassung

2. Die Fraport Q-Card

2.1 Informationen zum Unternehmen Fraport AG

2.2 Beschreibung der Maßnahme

2.3 Ziele, Einbettung in die Personalentwicklung und Hintergründe

2.4 Ergebnisse, Bewertung und weitere Entwicklungen

3. Ausblick

1. Kurzfassung

Bei der Fraport AG – Betreiberin des Flughafens Frankfurt a.M. – gibt es seit 2001 die mit dem Betriebsrat in einer Regelungsabgabe abgestimmte Personalentwicklungsmaßnahme Q-Card (Qualifizierungskarte). Es handelt sich dabei um ein Lernguthabekonto besonderer Art. Jeder und jede der ca. 13.000 Beschäftigten verfügt über ein persönliches Weiterbildungsguthaben in Höhe von 600 Euro pro Jahr. Grundsätzlich ist die Q-Card in der Freizeit zu nutzen. Infrage kommen beispielsweise Tarifurlaub, Gleitzeitfrei oder Schichttausch. Die Fraport AG übernimmt die Entgeltfortzahlung für die Qualifizierung, wenn die Kurse im Fraport-Bildungsurlaub oder/und dem hessischen Bildungsurlaub besucht werden. Es ist dieser eigenverantwortliche individuelle Einsatz des jährlichen „Budgets“, der sich von arbeitsplatzorientierten Weiterbildungen unterscheidet. Das Budget kann nicht ausgezahlt werden und verfällt, wenn es nicht genutzt wird.

Mit der Q-Card soll die Beschäftigungsfähigkeit gefördert werden. Weitere Ziele sind die Erfüllung der persönlichen Weiterbildungswünsche und die Schaffung von Gelegenheiten zum lebenslangen Lernen. Dabei steht die Stärkung der Eigenverantwortung wie die Steigerung der Motivation und Zufriedenheit im Mittelpunkt. Die Fraport AG will damit aber auch die Bindung an das Unternehmen festigen. Es geht um die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber, wie es in einem Merkblatt zur Q-Card für die Beschäftigten heißt.

Ein konkreter Auslöser für die Einführung der Q-Card waren Engpässe in der Umsetzung der betrieblichen Bildungsansprüche. Mit der Q-Card wurde damit gleichzeitig ein innovatives Instrument für die Systematisierung von Weiterbildung eingeführt.

2004 haben mehr als 10 % aller Beschäftigten ihr Konto genutzt und sich hauptsächlich in Sprachen (60%), EDV (20%) und Persönlichkeitsentwicklung (14%) weiter gebildet. Die Q-Card wird von den verschiedenen Bereichen (vom Bodenverkehdienst bis zur Informationstechnik) etwa entsprechend ihrer Mitarbeiterstärke genutzt. Frauen nutzen die Weiterbildung überproportional. Gerade für Un- und Angelernte aus den Bodenverkehrsdiensten (BVD) ist die Q-Card eine gute Chance, um die eigene Berufswegeentwicklung selbst in die Hand zu nehmen, berichtet Erdal Kina (Vorsitzender des Ausschusses Bildung im Betriebsrat).

Die „Q-Card“ wird von allen Seiten als erfolgreiches Instrument bewertet, um Ziele des Unternehmens und der Beschäftigten im Rahmen des lebenslangen Lernens gut zu verbinden. Besondere Eigenschaften sind: ein nicht-monetäres Anreizsystem für Weiterbildung, das die Selbstkompetenz jedes Einzelnen für die Organisation der eigenen Lernprozesse stärkt.

Für Betriebe wie auch für Tarifpartner stellt dieses Praxismodell eine zukunftsweisende Anregung dar. Dies auch mit Blick darauf, dass das Lernguthabekonto mit dem Fraport-Bildungsurlaub und dem Anspruch des

hessischen Bildungsurlaubsgesetzes verbunden werden kann und als persönliches Konto zur Verfügung steht.

Das Lernguthabenkonto Q-Card wurde von der Otto-Wolff-Stiftung im Jahr 2002 mit dem „Initiativpreis Aus- und Weiterbildung“ ausgezeichnet, weil mit dieser Idee ein Beitrag für die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet wird. Trotz steigenden Kostendrucks wird dieses Programm auch in Zukunft weitergeführt. Sabine Weinheimer (Produktverantwortliche für das Programm Q-Card): „Der Personalvorstand und der Personalchef stehen voll dahinter.“

2. Fraport Q-Card

2.1 Informationen zum Unternehmen Fraport AG

Die Fraport AG ist die Betreiberin des Frankfurter Flughafens. Sie ist europaweit bei der Fracht die Nummer eins und bei den Passagieren die Nummer zwei. An einem Tag werden durchschnittlich mehr als 1000 Flugzeuge abgefertigt. 140.000 Passagiere haben täglich Kontakt mit dem Flughafen und den jeweils spezifischen Leistungen wie beispielsweise die Umsteiger, die mehr als 50 % der Fluggäste ausmachen.

Im Jahr 2004 beschäftigte die Fraport AG (ohne die Töchter und Beteiligungen) 12.900 Menschen. Etwa 20 % davon sind weiblich. Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten sind Angestellte. Nur 34 Arbeiter sind weiblich. Fast ein Fünftel aller Beschäftigten sind ausländische Mitarbeiter. Sie sind in der Mehrzahl im Bodenverkehrsdienst als Arbeiter tätig. Das Durchschnittsalter der Belegschaft beträgt 41 Jahre. Zwei Drittel aller Beschäftigten arbeiten im Schicht- bzw. Wechselschichtdienst. Die Belegschaft ist sehr diversifiziert. Große Unterschiede gibt es beispielsweise zwischen den administrativen (z.B. Gebäudemanagement) und operativen (z.B. Fluggastkontrolle) Tätigkeiten im Angestelltenbereich.

2.2 Beschreibung der Maßnahme

„Q-Card“ steht als Abkürzung für „Qualifizierungskarte“ und soll allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Chance geben, innerhalb eines persönlichen Budgets Schulungsangebote der Fraport AG in der Freizeit zu nutzen. Mit der Q-Card sollen Gelegenheiten zum lebenslangen Lernen geschaffen und die Eigenverantwortung gestärkt werden. Die Q-Card richtet sich an alle Beschäftigten der Fraport AG, wobei der Fokus auf der Gruppe außerhalb der Führungsfunktion liegt. Es ist ein persönliches Lernguthabenkonto, welches im Rahmen einer Regelungsabgabe mit dem Betriebsrat 2001 vereinbart worden ist.

- Alle Beschäftigten der Fraport AG erhalten ein persönliches Guthaben über jährlich 600 Euro auf einer Magnetkarte. Für Teilzeitbeschäftigte gilt dasselbe Budget wie für Vollzeitbeschäftigte. Mit diesem Guthaben können zusätzliche Weiterbildungsangebote genutzt werden. Alle Veranstaltungen finden im Bildungszentrum der Fraport AG statt. „Die Q-Card-Angebote werden grundsätzlich in der Freizeit wahrgenommen“, berichtet Sabine Weinheimer, Produktverantwortliche für das Programm Q-Card. Allerdings übernimmt die Fraport AG die Entgeltfortzahlung für die Qualifizierung, wenn die Kurse im Fraport-Bildungsurlaub²¹ oder/und nach dem hessischen Bildungsurlaub²² besucht werden. Andere Freistellungsmöglichkeiten sind Tarifurlaub, Gleitzeitfrei oder Schichttausch.

Halbjährlich wird in einer eigens dafür erstellten Ausgabe der Mitarbeiterzeitung „Fraport live“ das Seminarangebot publiziert. Das Angebot wird allen Beschäftigten persönlich zugestellt. Ein ausführliches Programm der Kursbeschreibungen finden alle auch im Intranet. Die Anmeldung ist über verschiedene Wege möglich, z.B. per Telefax, Email oder direkt über das Intranet.

Zentrale Themenfelder in dem halbjährlich ständig angepassten und aktualisierten Weiterbildungsangebot sind: Persönlichkeitsentwicklung, Sprachen, EDV und Grundlagen der BWL. So „kostet“ ein einwöchiger Sprachkurs z.B. 200 Euro. Für den BWL Grundkurs (6 Tage) werden 600 Euro oder für einen zweitägigen MS-Word-

21 Pro Jahr können fünf Tage „Fraport-Bildungsurlaub“ genommen werden. Der zusätzliche Bildungsurlaub kann für arbeitsplatzbezogene berufliche Bildung, Sprachkurse, Seminare des internen Bildungszentrums, Prüfungsvorbereitungen oder das Ablegen von Prüfungen gewährt werden.

22 Nach dem Hessischen Bildungsurlaubsgesetz gibt es pro Jahr den Anspruch auf 5 Tage bezahlte Freistellung.

Grundlagenkurs 300 Euro verrechnet. Die Lage der Kurse ist unterschiedlich. Es gibt beispielsweise 10-Wochen-Kurse. Hier findet die Weiterbildung wöchentlich in jeweils drei Unterrichtsstunden statt. Die Fortbildung kann sich aber auch über eine Woche oder nur einzelne Tage oder Stunden erstrecken und ist so von den Beschäftigten sehr flexibel nutzbar.

2.3 Ziele, Einbettung in die Personalentwicklung und Hintergründe

Mit der „Q-Card“ will sich die Fraport AG als attraktiver Arbeitgeber in der Region präsentieren. Gleichzeitig dient das Konzept als Beitrag zur Verbesserung der Motivation und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und des Betriebsklimas sowie zur Erfüllung von persönlichen Weiterbildungswünschen, so die Präambel der Regelungsabrede, März 2001. Die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ergibt sich aus dem Unternehmensgrundsatz: „Lebenslanges Lernen ist Verpflichtung und Chance.“ Sabine Weinheimer: „Durch die Veränderung der Arbeitsmarktsituation mit zunehmend flexibleren Belegschaften in den Unternehmen, der permanenten Änderung von Arbeitsgebieten und der steigenden Bedeutung des Faktors Wissen wird für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neben der rein arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung die generelle Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit immer wichtiger. In der Situation ist es notwendig, dass die Unternehmen verschiedene Möglichkeiten für die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbieten.“

Nicht nur die Entwicklung des Arbeitsmarktes sondern auch die Unternehmensentwicklung der Fraport AG führt zu neuen Impulsen für die Personalentwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Unternehmensstrategie der Fraport AG heißt Internationalisierung, Wachstum und Bekenntnis zum Wettbewerb. Wissen, Können, Erfahrungen und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für das Unternehmen. Konkreter Auslöser für die Q-Card war die ständige Wissenserweiterung und Aufgabenveränderung. Dieses führte zu Engpässen in der Umsetzung der betrieblichen Weiterbildungsanforderungen. Im Rahmen der halbjährlichen betrieblichen Bildungsplanung wurden fach- und bereichsbezogene sowie nichtfachbezogene Bildungsbedarfe abgefragt. Der Bildungsanspruch war immer höher als die vorhandene Kapazität im Bildungszentrum bei Fraport. Um diesem Bildungsanspruch gerecht zu werden, wurde die Q-Card zur Systematisierung der Weiterbildungsplanung eingeführt.

Die Idee zu diesem Lernguthabekonto wurde in einer Mitarbeiterbefragung (Barometer) im Jahr 2000 geprüft. 91 % der Befragten antworten auf die Frage „Würden Sie interessante Schulungen besuchen, wenn sie von der Fraport AG bezahlt werden, aber außerhalb ihrer Arbeitszeit stattfinden?“ mit „eher ja“. Erdal Kina: „Die hohe Zustimmung hat dann zu der Q-Card in der vorhandenen Struktur geführt“.

- Als gute Basis für die Einführung des Lernguthabekontos Q-Card wird vom Betriebsratsmitglied Erdal Kina die Betriebsvereinbarung „Personalentwicklung“ von 1995 genannt. Im Vorwort der Vereinbarung heißt es: „Als Personalentwicklung bei der Fraport AG wird sowohl die Entwicklung und Förderung der beruflichen Qualifikationen, d.h. Sach- und Führungskompetenz, insbesondere die Befähigung zu Erneuerungsprozessen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Unternehmens, als auch ihre persönliche Weiterbildung verstanden.“ Im weiteren werden Aussagen getroffen zu u.a. Aufgaben von Führungskräften, Vorschlagsrechten der Beschäftigten, Auswahlverfahren, Lernerfolgskontrollen, Zugang zu den Bildungs- und Fördermaßnahmen, Aufstieg, Beratungsansprüchen und Konfliktlösungen.

Bei der Q-Card geht es nicht um die Organisation von arbeitsplatzbezogener Weiterbildung, die bei der Fraport AG zwischen Führungskraft und MA vereinbart wird, sondern um Qualifikationen, die nicht unmittelbar für die berufliche Tätigkeit erforderlich sind. „Arbeitsplatznotwendige Qualifikationen werden weiterhin während der Arbeitszeit und auf Kosten der Fraport AG vermittelt“, beschreibt Sabine Weinheimer.

2.4 Ergebnisse, Bewertung und weitere Entwicklungen

2004 haben mehr als 10 % aller Beschäftigten ihr Konto genutzt und sich hauptsächlich in Sprachen (60 %), EDV (20 %) und Persönlichkeitsentwicklung (14 %) weitergebildet. Die Q-Card wird von den verschiedenen Bereichen (vom Bodenverkehrsdienst bis zur Informationstechnik) etwa entsprechend ihrer Mitarbeiterstärke

genutzt. Bezogen auf die Geschlechter wird das Programm von Frauen deutlich stärker – 2004 waren 18,4 % aller Beschäftigten weiblich – wahrgenommen: Ein Drittel der Teilnehmenden sind Frauen.

Zwei Beispiele zeigen, wie die Q-Card Wegbereiter für die Berufswegeentwicklung im Unternehmen Fraport sein kann. Im Bodenverkehr gibt es für Lademeister Sonderschulungen in der Fremdsprache Englisch. Um an diesen Sonderschulungen teilnehmen zu können, müssen Grundlagenkenntnisse der englischen Sprache nachgewiesen werden. Ein Lademeister kann dafür die Q-Card nutzen. Die Englischkurse werden aber auch genutzt, um einen möglichen Wechsel von einem Arbeitsbereich in einen anderen vorzubereiten. So kann man auch aus dem Un- und Angelerntenbereich in eine einfache Sachbearbeitungsfunktion (vom Bodenverkehrsdienst in die Fluggastkontrolle) hineinwachsen.

2002 wurde die Q-Card in einer Diplomarbeit evaluiert²³. Ein Fragebogen wurde an 589 repräsentativ ausgewählte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verschickt. 235 Fragebögen (40 %) kamen zurück und wurden ausgewertet. Themengebiete waren Informationsfluss im Unternehmen, Themenauswahl der angebotenen Kurse, individueller Gebrauch der Q-Card und die Frage nach der Steigerung der Motivation. Die Verfasserin konnte viele positive Einstellungen zu dem Konzept feststellen, aber auch einige verbesserungswürdige Punkte herauslesen. Sie stellt u.a. fest, dass die Arbeiter sich eher schlechter informiert fühlten als die Angestellten. Ihre Gesamtbewertung: „Die Mitarbeiterqualifizierung und Weiterbildung hat für die Fraport AG einen hohen Stellenwert als Instrument der Mitarbeitermotivation. Gut ausgebildete und motivierte Fach- und Führungskräfte sind einer der zentralen Erfolgsfaktoren auf dem Weg in eine Zukunft als weltweit agierender Konzern.“

Dass die Fraport AG dieses Programm ernst meint, kann man darin sehen, meint Sabine Weinheimer, dass es trotz steigendem Kostendrucks weiter geführt wird. „Personalvorstand und der Personalchef stehen voll dahinter.“ Es gibt viele begeisterte Lerner, berichtet sie. In den Feedbackbögen gibt es aber auch Kritik, weil man z.B. das Lehrbuch selber zahlen muss. „Aber“, sagt sie, „durch diese Ersparnis können wir dann 25 Kurse mehr anbieten.“ Gemeint ist damit, dass von der Unternehmensleitung ein jährliches Budget von 180.000 Euro für alle Kurse zur Verfügung gestellt wird.

- Auch aus Sicht des Betriebsrates ist die Q-Card eine erfolgreiche Maßnahme, die unbedingt weitergeführt werden soll. Erdal Kina: „Die Q-Card ist eine super Chance ... Es gibt schon welche, die auf die Warteliste kommen, da gibt es einige Klagen ... Und es wird von den Arbeitern die Frage gestellt, ob die Angestellten die Infos eher bekommen. Aber sonst funktioniert das ganz gut. Es gibt viele zufriedene Kollegen, die die Angebote annehmen.“

Sabine Weinheimer würde an diesem so erfolgreichen Programm heute gerne eines anders machen. Anstelle des auf der Q-Card verbuchten „Geldguthabens“ würde sie ein „Lernpunktekonto“ einführen. Denn es ist vielen nur schwer zu vermitteln, dass 600 Euro nur als persönliches „virtuelles“ Guthaben für die individuelle Weiterbildung zur Verfügung stehen.

- Für Erdal Kina gibt es ein weiteres Ziel. Alle Kurse sollen während der Arbeitszeit stattfinden. Außerdem möchte er prüfen, ob die Ziele flächendeckend umgesetzt sind und die angebotenen Themen den aktuellen Anforderungen entsprechen. „Wichtige Fragen wie das Verhältnis zwischen der Anzahl der Anmeldungen und Absagen sind noch zu klären. Das Angebot sollte dann entsprechend angepasst werden. ...Es sollte geprüft werden, ob es gut ist, in Halbjahresabständen das Programm zu veröffentlichen. Ein Vorteil ist, dass dann das Programm immer wieder angepasst werden kann. Ein Nachteil ist die schwierige Planbarkeit, da der Jahresurlaub immer für 12 Monate geplant wird.“

Die Überlegungen in der Personalentwicklung bei Fraport gehen noch weiter. Nun wird geprüft, ob und wie eine unternehmensinterne Bildungsberatungsstelle eingerichtet werden kann. Es geht um das Thema „Lernberatung für Lebenslanges Lernen“.

23 Zintel, Christine: Untersuchung der Wirkung des Mitarbeitermotivationsinstrumentes Q-Card bei der Fraport AG, Frankfurt am Main, 2005 (unveröffentlichten Diplomarbeit)

3. Ausblick

Die Q-Card ist ein erfolgreiches Beispiel für ein nicht-monetäres Instrument und Anreizsystem für selbst initiierte Weiterbildungsprozesse. Es strukturiert und systematisiert gleichzeitig Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Übertragung der Verantwortung an die Beschäftigten ist ein Beitrag dafür, lebenslanges Lernen selbst in die Hand nehmen zu können.

Besonders bei der Q-Card ist, dass unabhängig von der Qualifikation im Mittel alle Beschäftigten die Angebote nutzen. Gerade in Deutschland gibt es einen engen Zusammenhang zwischen sozioökonomischer Herkunft und den Bildungserfolgen. Die Q-Card ist so auch ein geeignetes Weiterbildungsmodell für Beschäftigte aus dem Un- und Angelerntenbereich, um die individuelle Berufswege- und Karriereentwicklung konkret zu unterstützen. Eine Lernberatung – wie sie zurzeit von Seiten der Personalentwicklung geprüft wird – wäre eine wichtige zusätzliche Komponente, um den individuellen Prozess des lebenslangen Lernens professionell zu unterstützen.

In den Gesprächen mit den betrieblichen Experten sind auch Gestaltungsanforderungen für die Zukunft der Q-Card erkennbar geworden. Es handelt sich beispielsweise darum, dass Budgetbeschränkungen in vielen Fällen die Teilnehmendenzahl begrenzen.

Mit dieser kurzen Fallstudie konnte nur ein knapper Einblick in die Praxis der Q-Card gegeben werden. Offen bleiben viele Fragen, wie z.B. die nach der gezielten Förderung von spezifischen Zielgruppen, den Bildungs- und Karriereverläufen der Teilnehmenden, der Nutzungshäufigkeit der Q-Card in Verbindung mit den insgesamt 10 Tagen Bildungsurlaub, Auswahlprozessen der Weiterbildungsthemen und dem Beitrag zur Beschäftigungsfähigkeit. Unbeantwortet blieb auch die Frage, ob die spezifische Mitbestimmungskultur diese betrieblichen Weiterbildungsleistungen in Form der Q-Card in Verbindung mit Bildungsurlaub in besonderer Form begünstigt. Spannend wären auch Antworten auf die Frage, ob und wie eine lernförderliche Kultur die Wahrnehmung der Angebote befördert.

Für andere Betriebe wie auch für die Tarifparteien stellt dieses Praxismodell eines Lernguthabenkontos eine zukunftsweisende Anregung dar. Dieses auch mit Blick darauf, dass das Lernguthabenkonto Q-Card mit 10 Tagen Bildungsurlaub verbunden werden kann und als persönliches Konto zur Verfügung steht. Vieles ist nicht einfach zu übertragen. So müsste beispielsweise für Klein- und mittelständische Betriebe ein überbetriebliches Modell eines „Bildungszentrums“ entwickelt werden, das orientiert an den betriebspezifischen Entwicklungen Weiterbildungsangebote offeriert.

Nr. 3

„Lerngeld“: Bildungsschecks und -gutscheine in der (betrieblichen) Weiterbildung

Detlef Ullenboom, Bochum, 12.5.2006

1. Einleitung
2. Bildungsscheck in NRW
3. Bildungsgutschein des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels
4. Vorläufiges Fazit
5. Mehr zum Thema

1. Einleitung

Die Diskussion um Teilhabe am lebenslangen Lernen bzw. den Zugang zu (beruflicher) Weiterbildung kreist immer wieder auch um finanzielle Aspekte: (Weiter-) Bildung will bezahlt sein, und dieser Umstand könnte die ohnehin vorhandene Diskrepanz zwischen „Reichen“ und „Armen“ noch vergrößern. Mögliche Financiers für Bildungsaufwendungen sind prinzipiell das Unternehmen, das Individuum sowie die öffentliche Hand (Staat, Arbeitsverwaltung etc.), teilweise auch in Kombination. Innerhalb Europas werden unterschiedliche Modelle praktiziert, wobei in vielen Ländern inzwischen auch „Lernkonten“ zum Einsatz kommen²⁴.

In großen Unternehmen mit eigenem Bildungsmanagement und professioneller Bildungsplanung sind die Kosten für betriebsnotwendige Weiterbildung – zumindest innerhalb eines gewissen Rahmens – nicht der primäre Hinderungsgrund für Weiterbildungsteilnahme. Oft zielen auch Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen darauf, so genannte „bildungsferne Gruppen“ (i.d.R. Geringqualifizierte) in Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen (auch wenn die Realisierung zu wünschen übrig lässt). Die in einer weiteren Fallstudie²⁵ beschriebene „Q-Card“ geht schon über den „normalen“ Rahmen hinaus, ist aber ein gutes Beispiel für selbst verantwortete Weiterbildung auf Basis eines Lernkontos.

In mittleren und kleinen Unternehmen bestehen dagegen andere Rahmenbedingungen: fehlende Experten und organisatorische Einheiten für Weiterbildung, fehlende Interessenvertretungen, geringere finanzielle und personelle Mittel; eine andere Beschäftigtenstruktur und -kultur tragen dazu bei, dass sich vor allem Geringqualifizierte in KMU am unteren Skalenende der Weiterbildungsaktiven finden. Plakativ formuliert: ein Gutqualifizierter in einem Großunternehmen hat eine weitaus größere Chance, an Weiterbildung teilzunehmen als ein KMU-Geringqualifizierter.

Vor dem Hintergrund dieser offenkundigen Diskrepanzen werden Instrumente gesucht, die, relativ unbürokratisch konzipiert und damit auch für KMU einfach nutzbar, schnelle und Erfolg versprechende Interventionen ermöglichen. Ein solches Instrument könnte der sog. „Bildungsscheck“ oder auch „Bildungsgutschein“ („Voucher“) sein. Zwei sehr unterschiedliche Akteure, das Land Nordrhein-Westfalen und der Börsenverein des Deutschen Buchhandels, haben, unabhängig von einander und mit unterschiedlichen Ressourcen ausgestattet, Anfang des Jahres 2006 begonnen, solche Schecks bzw. Gutscheine auszugeben. Erste konkrete Erfahrungen damit werden derzeit (Mai 2006) gerade gesammelt; die jeweiligen Charakteristika und Umsetzungsformalitäten werden im Folgenden dargestellt und anschließend kurz diskutiert.

24 Einen raschen Überblick über existierende Modelle bietet Winfried Heidemanns Beitrag „Individuelle Lernkonten als neues Bildungsmodell“ (in: Journal Arbeit, Heft 2 [Herbst 2001], S. 37/38; www.sfs-dortmund.de/transf/journal.html)

25 Lux; Barbara: „Fraport Q-Card (Fraport AG)“; www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-C5C65F67/hbs/hs.xml/397_30299.html

2. Bildungsscheck in Nordrhein-Westfalen

Inhalt und Hintergrund

Mit einem nach eigenen Angaben „bundesweit einmaligen, flächendeckenden Vorhaben“²⁶, eben dem Bildungsscheck, will die nordrhein-westfälische Landesregierung berufstätige Frauen und Männer zu mehr beruflicher Weiterbildung motivieren: die Kosten dafür werden zur Hälfte (maximal bis zu 750 Euro pro Bildungsscheck²⁷) übernommen. Dieses Angebot richtet sich ausdrücklich an Beschäftigte kleinerer und mittlerer Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten, die länger als zwei Jahre an keiner beruflichen Weiterbildung teilgenommen haben. 50.000 nummerierte Bildungsschecks wurden nach einem regionalen Schlüssel verteilt. Insgesamt stehen rd. 20 Millionen Euro (für 2006 und 2007) für dieses ESF-kofinanzierte Förderangebot zur Verfügung.

Hintergrund der Initiative ist die Erkenntnis, dass die Bevölkerung dem Thema „Weiterbildung“ insgesamt zwar äußerst positiv gegenüber stehe, die reale Weiterbildungsquote aber trotzdem recht gering ausfalle: „Mehr als 80 Prozent aller Arbeitgeber und Beschäftigten sehen berufliche Weiterbildung als wichtig für das eigene Berufsleben und für den Betrieb an. Doch nur 40 Prozent bilden sich tatsächlich weiter“²⁸.

„Tue Gutes und sprich darüber“: Bildungsscheckmarketing

Begleitet wurde die Einführung des Bildungsschecks mit einer Vielzahl von Aktionen und Informationsveranstaltungen, deren Höhepunkt die Auftaktpressekonferenz am 13. Januar 2006 im NRW-Landtag war, auf der der für Arbeit zuständige Minister Laumann den Bildungsscheck der Öffentlichkeit vorstellte. Für die Beratungsstellen wurden 250.000 Informationsflyer hergestellt, auch mit regionalen Schwerpunkten, die diese an geeigneten Orten auslegen oder verteilen. Nicht zuletzt versuchen die Verantwortlichen, durch provokant-doppeldeutige Slogans („Machen Sie, dass Sie fortkommen!“) und durch eine auffällige Typografie („Bildungssch€ck“) die Aufmerksamkeit des Publikums zu erreichen²⁹.

„Bildungs-Check vor Bildungsscheck“

Der Vergabe eines Bildungsschecks geht eine Analyse des Weiterbildungsbedarfs des bzw. der Beschäftigten durch eine von ihm oder seinem Betrieb ausgewählte Beratungsstelle voraus. Insgesamt gibt es 175 solcher Beratungsstellen in unterschiedlicher Trägerschaft, je nach regionalen Eigenheiten und dem jeweiligen Profil. Der Auswahlprozess wurde zunächst durch die Regionalagenturen organisiert und die Beratungsstellen anschließend durch regionale Lenkungsorgane bestimmt³⁰; neben Kreishandwerkerschaften, Handwerks- und Industrie- und Handelskammern sowie Volkshochschulen finden sich Beratungsstellen auch in der Regie von Bildungsforen, Familienbildungsstätten, den Regionalstellen „Frau und Beruf“ usw. Die Beratung ist quasi der „Schlüssel zum Bildungsscheck“. Hier liegt denn auch ein Ansatzpunkt für Betriebsräte bei der Nutzung ihrer Mitbestimmungsmöglichkeiten: Einmal, wenn es um die Auswahl von Weiterbildungsangeboten und Teilnehmern sowie um die betriebliche Bildungskonzeption geht, zum anderen, wenn der Betriebsrat Beschäftigte, die den Bildungsscheck für sich beantragen wollen, auf die Beratungsmöglichkeiten hinweist. Die betrieblichen Interessenvertretungen sollten sich von daher über die regionalen Beratungsstellen informieren.³¹

26 www.mags.nrw.de/arbeit/qualifikation/bildungsscheck/index.html; ein vergleichbares Modell gibt es in Niedersachsen, wo allerdings nur Betriebe – und nicht einzelne Beschäftigte – als Antragsteller auftreten können; dort gibt es allerdings keinen „Scheck“ im hier beschriebenen Sinn, sondern nach Prüfung des Antrages, den der (KMU-)Betrieb stellt, die Kostenübernahme für Weiterbildung von Beschäftigten (in erster Linie Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz). Die Unterstützungs- bzw. Beratungsinfrastruktur in Niedersachsen ist mit landesweit zehn Beratungsstellen weitaus grobmaschiger als in NRW (175). Mehr bei www.iwin-niedersachsen.de oder www.labib.de

27 Seit 1.08.2007 reduziert auf 500

28 www.mags.nrw.de/arbeit/qualifikation/bildungsscheck/index.html

29 Möglicherweise ist auch die Bezeichnung „Scheck“ mit Blick auf das Marketing gewählt worden, da mit diesem Begriff – eher als mit „Gutschein“ – ein Wert assoziiert wird.

30 Regionalagenturen und Lenkungsorgane sind Akteure bzw. Gremien in der regionalisierten Arbeitsmarktpolitik in NRW; mehr dazu z.B. bei www.gib.nrw.de/de/qsar/regionale-beteiligung.htm?id=17294

31 Eine nach Regionen gegliederte Zusammenstellung der Beratungsstellen und der dortigen Ansprechpartner findet sich auf der Seite www.bildungsscheck.nrw.de

Zwei Zugangswege

Zwei Wege führen zum Bildungsscheck: der betriebliche Zugang und der individuelle Zugang. Die meisten Beratungsstellen können beide Zielgruppen beraten, es gibt aber auch vereinzelt Stellen, die nur eine der beiden Möglichkeiten anbieten. Das Angebot, einen individuellen Zugang zu gewähren, korrespondiert mit der Ansicht, dass Weiterbildung vor allem auch ein persönliches Projekt ist. Der Bildungsscheck belohnt insofern auch Eigenverantwortung für Beschäftigungsfähigkeit. Inzwischen sollen 10.000 Beschäftigte von dem Angebot Gebrauch gemacht haben³².

Keine Blankoschecks

Das Verfahren ist im Idealfall für beide Seiten von Vorteil: die Beratungsstellen erfahren, wo die Betriebe bzw. die Beschäftigte „der Schuh drückt“; die Ratsuchenden, zumeist auf dem Bildungsterrain unerfahren, erhalten im besten Fall neben auf ihr akutes Problem zugeschnittene Weiterbildungsangebote eine weiterreichende Einschätzung der Lage und Hinweise auf künftige Schwachstellen. Die Beratungsstellen bekommen für ihre Leistungen lediglich eine geringe Aufwandsentschädigung, ihr „Profit“ besteht zunächst darin, dass sie einen „Fuß in der Tür“ der Betriebe haben. Inwiefern die Aussicht auf daraus entstehende später erfolgende Aufträge tragfähig ist, bleibt abzuwarten.

Bildungsscheck im Überblick

- Empfänger: einzelne Personen oder KMU mit bis zu 250 Beschäftigten. Letzte Bildungsaktivitäten sollen zwei Jahre zurückliegen.
- Über 175 Bildungsberatungsstellen beraten Beschäftigte bzw. Unternehmen und legen mit diesen gemeinsam die Inhalte fest.
- Gefördert werden Angebote, die Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Einsichten und Verhaltensweisen für die berufliche Tätigkeit vermitteln, wie z.B. Sprach- und EDV-Kenntnisse, Erwerb von Schlüsselqualifikationen, Medienbildung oder Lern- und Arbeitstechniken. Hierzu gehört zum Beispiel ein Schweißerlehrgang.
- Nicht gefördert werden arbeitsplatzbezogene Anpassungsqualifizierung wie Maschinenbedienungsschulungen oder Kurse, die der Erholung dienen.
- Die Unternehmen bzw. einzelne Beschäftigte erhalten den Scheck bei der Beratungsstelle und reichen ihn bei einem anerkannten Träger der Weiterbildung ein.
- Das Land übernimmt 50 Prozent der Kosten (bis maximal 500 Euro), den Rest zahlen Bildungsscheckempfänger oder Betrieb.

3. Bildungsgutschein des Fördervereins Berufsbildung Buchhandel e.V.

Inhalt und Hintergrund

Zeitgleich mit dem NRW-Bildungsscheck im Januar 2006 wurde auch der „Bildungsgutschein 2006“ als gemeinsame Aktion des Fördervereins Berufsbildung Buchhandel e.V. und des Vereins für buchhändlerischen Abrechnungsverkehr e.V. (BAG), wiederaufgelegt. Beide Akteure hatten bereits 2004 einen Bildungsgutschein ausgegeben, der bei der Zielgruppe schnell vergriffen war.

Das Verfahren und die Rahmenbedingungen des Bildungsgutscheins sind in vielerlei Hinsicht anders, auch wenn die Erreichung des Ziels (die Weiterbildungsteilnahme durch finanzielle Unterstützung zu heben) identisch ist. Die Mittel für den Bildungsgutschein kommen aus einer Spende des Vereins für buchhändlerischen

32 Szymaniak, Peter: „Für neue Jobs fließt Geld“, in: Westdeutsche Allgemeine vom 12.5.06, www.waz.de

Abrechnungsverkehr und sind somit insgesamt geringer als die des Landes NRW. Der Bildungsgutschein deckt zudem auch „nur“ 40 Prozent der Seminargebühr ab (absolut 100 Euro).

Bedingungen

Dieser Bildungsgutschein kann als Branchen-/Verbandsangebot ausschließlich von Firmen (bzw. deren Beschäftigten) beansprucht werden, die Verbandsmitglieder sind³³; dazu gehören Buchhandlungen, Verlage, Grossisten etc. Das Angebot richtet sich an alle Beschäftigten, also ohne Blick auf deren Stellung in der Hierarchie oder „Weiterbildungsgeschichte“. Auch eine vorherige Beratung ist nicht zwingend vorgesehen.

Basis für das Angebot ist die vom Börsenverein pro Halbjahr erstellte Übersicht, die rd. zweihundertfünfzig branchenrelevante Seminare verzeichnet³⁴; Hauptanbieter sind die buchhändlerischen Landesverbände, die Schulen des Deutschen Buchhandels sowie die Akademie des Deutschen Buchhandels. Seminare, die nach Ansicht der Seminaranbieter einen hohen Anteil betriebswirtschaftlichen Stoffs aufweisen, wurden mit einem „B“ gekennzeichnet und kommen damit für die Gewährung eines Bildungsgutscheins in Betracht³⁵. Jedes Unternehmen kann bis zu zehn Gutscheine beantragen, wobei auch pro Beschäftigten mehrere Gutscheine ausgegeben werden können.

100 Euro Maximum – viel oder wenig?

Auf den ersten Blick scheint der maximal zu erhaltende Erstattungsbetrag von 100 Euro sowie die Beschränkung auf Seminare mit betriebswirtschaftlichem Schwerpunkt als relativ unattraktiv, doch ähnlich wie bereits 2004 setzte unmittelbar nach Vergabebeginn ein „Run“ auf den Gutschein ein. Es wird damit gerechnet, dass das Budget in diesem Jahr für zwischen 250 und 350 Gutscheine reichen wird. Zudem handelt es sich bei vielen der Angebote um Eintagesseminare in relativer Wohnortnähe, die mit Kosten von rd. 200 Euro pro TeilnehmerIn relativ günstig sind und bei denen die Möglichkeit der Übernahme von 40 Prozent bzw. 100 Euro der Gebühr anscheinend einen nicht unwesentlichen Anreiz bietet. Im klein- bzw. mittelständisch strukturierten Buchhandel sei es für etliche Buchhandlungen ein Kraftakt, etwaige Weiterbildungsaktivitäten ihrer Beschäftigten zu unterstützen.

Über die Verteilung der Aufwendungen, die nicht vom Gutschein gedeckt werden, also der Restbetrag sowie die in die Fortbildung investierte Zeit, gibt es keine verlässlichen Informationen, da die Rechnungen auf den Namen des Unternehmens ausgestellt und die Überweisung des Gutscheinbetrages auf das Unternehmenskonto erfolgt. Es liegt jedoch die Vermutung nahe, dass die Unternehmen die Kosten für die Seminare begleichen und der/die Beschäftigte für die Teilnahme an einer Maßnahme (Frei-) Zeit einbringt.

Bildungsgutschein im Überblick

- Empfänger: Firmen des herstellenden und verbreitenden Buchhandels, alle Beschäftigtengruppen (Geschäftsführung wie Produktionsbeschäftigte), wenn das Unternehmen Mitglied der BAG und des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels ist. Maximal zehn Gutscheine pro Unternehmen. Abgabe „solange der Vorrat reicht“.
- Gefördert werden betriebswirtschaftliche Seminare i.w.S. Die Seminare sind im Gesamtverzeichnis entsprechend gekennzeichnet („B“). Gutschein ist an Seminar gebunden.
- Förderung in Höhe von 40 Prozent der Seminarkosten, maximal 100 Euro.

33 Das Unternehmen muss Mitglied im Börsenverein des Deutschen Buchhandels sowie im Verein für buchhändlerischen Abrechnungsverkehr (BAG) sein.

34 Download der Seminarübersicht für das erste Halbjahr 2006: www.boersenverein.de/de/64574

35 Da den Initiatoren an einer Erhöhung der Weiterbildung(-sbereitschaft) gelegen ist, wurde diese Anforderung nicht allzu eng ausgelegt.

4. Vorläufiges Fazit

Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Trotz aller Unterschiede im Detail gehen Bildungsscheck und Bildungsgutschein von mindestens zwei identischen Annahmen aus, nämlich dass es den Beschäftigten in bzw. Inhabern von kleinen und mittelständischen Unternehmen bei Weiterbildung an finanziellen Mitteln mangelt und dass bestimmte Themen besonders „unter den Nägeln brennen“ und hier daher eine Fördernotwendigkeit besteht. Die starke Nachfrage nach beiden Modellen scheint diese Prämissen zu bestätigen, wobei jedoch auch noch abgewartet werden muss, ob am Ende alle gegebenen Schecks und Gutscheine auch eingelöst werden.

„Verwendungszweck“

Anders als Lernkonten werden Schecks und Gutscheine für ein konkretes (Lern-) Projekt ausgestellt, d.h. der Nutzer bekommt sie – ggf. nach einem Analysegespräch – für eine (möglichst gemeinsam) definierte Maßnahme und kann somit nicht mehr völlig frei über den Einsatz verfügen. Eine solche Eingrenzung muss nicht schlecht sein, da dadurch auch die durchaus gewollte Fokussierung auf bestimmte Themen bzw. Seminare leichter vorgenommen werden kann.

„Wenn weg, dann weg“ – richtige Methode?

Das in beiden Fällen angewandte „Windhundprinzip“ („Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“) bei der Vergabe ist verbesserungswürdig, da es keineswegs ausgemacht ist, dass Bildungsmüde oder –benachteiligte ausgerechnet auf diesem Feld die schnellsten sind. Durch die Abgabe von bis zu zehn Gutscheinen pro Unternehmen, einer insgesamt geringen Gesamtsumme und die Möglichkeit, mehrere Gutscheine pro Beschäftigten zu erhalten, könnte das Kontingent des Börsenvereins schnell verausgabt sein, möglicherweise auch für ohnehin besonders Weiterbildungsaktive.

Echte „Win-Win“-Situationen?

Mit Blick auf die organisational-institutionelle Konstruktion des NRW-Bildungsscheck fällt auf, dass zwar alle relevanten Akteure am Prozess beteiligt sind, aber noch bleibt abzuwarten, inwiefern die Beratungsstellen und die Weiterbildungsanbieter tatsächlich ihre Investitionen wieder hereinbekommen und sich weiter beteiligen, denn sie treten mit Personal- und oder Zeiteinsatz zunächst in Vorleistung³⁶. Ein Problem könnte auch daraus erwachsen, dass viele der Beratungsstellen selbst Weiterbildungsanbieter sind und somit möglicherweise die Beratung nicht so objektiv wie möglich erfolgt. Der Gutschein des Börsenvereins gilt ohnehin nur für bestimmte Seminare im vom Börsenverein (bzw. seinen Landesverbänden) erstellten Katalog.

Bei der Einführung solcher Instrumente wird immer auch vor möglichen Mitnahmeeffekten gewarnt, was sicherlich nicht unberechtigt ist, wenn man europäische Erfahrungen einbezieht: so wurden in Großbritannien ähnliche Modellversuche u.a. deshalb abgebrochen, weil ein eklatanter Missbrauch der Mittel festgestellt wurde (auf der anderen Seite gibt es aber auch ermutigende Ergebnisse aus anderen Ländern, z.B. Österreich)³⁷.

Trotz dieses Risikos und möglicher Schwächen sind beide Initiativen zunächst positiv zu bewerten, gerade auch der Bildungsgutschein des Börsenvereins als verbandsspezifisches Angebot: Weiterbildungsdefizite in bestimmten Bereichen sind erkannt und es wird versucht, ihnen zu begegnen. Die Einschätzung beider Angebote erfolgt bis jetzt nur nach ihrer (guten) „Papierform“ – inwiefern sich diese reibungslos in die Realität übertragen lässt, kann schon in Kürze anhand erster Anwendererfahrungen geprüft werden.

36 Den Beratungsstellen wird ihr Einsatz zunächst mit 40 Euro pro Beratung entgolten, die Weiterbildungsanbieter ihrerseits müssen die formale Abrechnung der Bildungsschecks nach von der Sozialverwaltung (Versorgungsämter) vorgegebenen Richtlinien und Formularen vornehmen.

37 S. dazu Heidemann, Winfried: Individuelle Bildungskonten. Ein Baustein zur Finanzierung lebensbegleitenden Lernens, Düsseldorf 2001.

5. Mehr zum Thema

Generelle Links:

www.bildungsscheck.nrw.de

www.iwin-niedersachsen.de

www.gib.nrw.de

www.labib.de

www.lfq.nrw.de

www.stiftung-warentest.de/online/bildung_soziales/weiterbildung/infodok/1238534/1238534.html

www.boersenverein.de

Weiterführende Literatur:

- G.I.B.-Info (Informationen der Landesberatungsgesellschaft G.I.B.) 1/06, mit dem Schwerpunkt: Berufliche Weiterbildung in NRW: Bildungsschecks erhöhen die Weiterbildungsbereitschaft, Bottrop 2006 (darin u.a. je ein Interview zum Thema „Bildungsscheck“ mit Reinhold Weiß, Ständiger Vertreter des Präsidenten beim Bundesinstitut für berufliche Bildung sowie mit Willy Schäffer, Abteilungsleiter Arbeit und Qualifikation im NRW-Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales).
- Heidemann, Winfried, Individuelle Bildungskonten. Ein Baustein zur Finanzierung lebensbegleitenden Lernens, Düsseldorf 2001.

Nr. 4

WestLB AG

Das Personalentwicklungsprogramm „Mentoring“

Gertrud Hovestadt/Nicole Eggers, EDU-CON GmbH, Rheine, 24.07.2006

1. Einleitung

2. Das Mentoring-Programm bei der WestLB AG

2.1 Zum Unternehmen

2.2 Zielgruppen

2.3 Umsetzung und Ziele

2.4 Beteiligung interner und externer Akteure

3. Gewonnene Erfahrungen

4. Ausblick

5. Anhang

1. Einleitung

Die WestLB AG, eine europäische Geschäftsbank mit Sitz in Nordrhein-Westfalen, initiierte 2001 das „Mentoring-Programm in der WestLB“. Das Projekt entstand im Zusammenhang mit dem ersten Frauenförderplan des Unternehmens aus dem Jahre 2000. Mit dem Frauenförderplan sollte die Einkommenssituation von Frauen verbessert und der Anteil von Frauen auf der Führungsebene angehoben werden. Mit diesem Ziel wurde das „Mentoring“ entwickelt.

Zunächst war das Mentoring-Programm deshalb nur für Frauen vorgesehen, allerdings wurde rasch die Vereinbarung getroffen, auch Männer einzubeziehen. Diese Vereinbarung beruht auf dem Grundsatz, dass der Anteil der Männer an den Mentees so hoch sein soll wie der Anteil von Frauen an den Führungspositionen.

Bei dem Mentoring übernehmen erfahrene leitende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Mentor/in) für ein Jahr eine Patenschaft für junge Nachwuchskräfte (Mentees). Sie beraten und unterstützen sie in ihrer berufsbezogenen Persönlichkeitsentwicklung und Karriere. Die Mentees werden für das Programm nach einem Bewerbungsverfahren ausgewählt und einem Mentoren, einer Mentorin zugeordnet. Die persönliche Beratungssituation bleibt über das gesamte Jahr in eine Rahmenstruktur eingebettet. Das Programm wird extern begleitet und evaluiert.

Das Mentoring wird bei der WestLB AG als ein einjähriges Nachwuchsförderungsprogramm mit dem Ziel, junge Potenziale in Führungs- bzw. Spezialistenpositionen zu bringen, verstanden. Zudem soll es bei der Entscheidung zwischen einer Fach- oder Führungskarriere behilflich sein. Laut der Auswertung der Pilotrunde 2001/02 waren 13 der 16 befragten Mentees mit dem Mentoring-Programm sehr zufrieden oder zufrieden. Alle befragten Teilnehmer empfahlen das Programm weiter. Dieser Erfolg, der sich auch in der Bewertung der Mentoren widerspiegelt, hat dazu geführt, dass das Mentoring-Programm im Personalentwicklungsprogramm der WestLB AG fest implementiert wurde und mittlerweile im fünften Jahr durchgeführt wird.

Das Mentoring-Programm kann wegen seiner Effizienz, seiner einfachen Umsetzung und der geringen Kosten auch für andere Unternehmen von großem Interesse sein.

2. Das Mentoring-Programm bei der WestLB AG

2.1 Zum Unternehmen

Die WestLB AG gehört mit einer Bilanzsumme von 265 Mrd. Euro (Stand: 31.12.2005) zu einem der führenden Finanzdienstleister in Deutschland. Der Geschäftsschwerpunkt der Bank liegt in Deutschland, hier vor allem in Nordrhein-Westfalen; weltweit ist die WestLB AG in 23 Ländern vertreten. Sie ist als Geschäftsbank für Großkunden und den Mittelstand tätig und hat ausschließlich Firmenkunden. Als Sparkassenzentralbank bietet sie in einem engen Geschäftsverbund mit den Sparkassen in NRW und Brandenburg „ein Universalbank-Angebot mit Schwerpunkten in den Bereichen Kredite, Spezialfinanzierungen, Kapitalmarkt- und Private Equity-Produkte, Asset Management, Transaction Services, Immobilienfinanzierungen und Private Banking“ (Quelle: Internetpräsentation der WestLB AG). Im Jahre 2001 erfolgte eine Neustrukturierung nach dem Mutter-Tochter-Modell: Das Wettbewerbsgeschäft ging in die 100 %ige Tochtergesellschaft WestLB AG über, die als Nachfolgesellschaft an die Stelle der Westdeutschen Landesbank Girozentrale (WestLB) trat. Die neu gegründete Landesbank NRW übernahm das öffentliche Auftragsgeschäft der WestLB.

Die WestLB AG hat im Inland³⁸ 3.700 Beschäftigte; hinzukommen 1.600 Beschäftigte im Ausland. Der Frauenanteil (Inland) lag 2003 noch bei 52 %, 2005 betrug er nur noch 46,3 %. Der Prozentsatz der Frauen in Vollzeit fiel im gleichen Zeitraum von 45,5 % auf 39,4 % bei der Teilzeitbeschäftigung von 95,2 % auf 92,8 %.

In den oberen Gehaltsgruppen ist dagegen eine positive Entwicklung zu verzeichnen. In den Führungsebenen stieg der Frauenanteil von 11,8 % auf 14,6 %. An den obersten Tarifgruppen (9 und 8) haben Frauen einen Anteil von 61 % bzw. 51,7 %.

2.2 Zielgruppen

Wie bereits eingangs erwähnt, ist das Mentoring-Programm im Zusammenhang mit dem Frauenförderplan von 2001 entstanden. Zur Förderung der Chancengleichheit wurde das Instrument des Mentoring als ein bankinternes Coaching eingeführt. Zielgruppe sind junge, vor allem weibliche Nachwuchskräfte, die mit der Unterstützung des Mentors ihren Platz in der Bank finden und ermutigt werden sollen, schnell und zielsicher Führungsaufgaben zu übernehmen. Das Programm soll ausdrücklich auch auf eine Verjüngung der Führungskräfte hinwirken.

Da das Projekt auf der Führungsebene angesiedelt ist, werden nicht Sachbearbeiterinnen, sondern junge Nachwuchskräfte eines gehobenen Qualifikationsniveaus und unterhalb der Referatsleiterebene gefördert, die für eine Karriere innerhalb des Unternehmens in Frage kommen.

2.3 Umsetzung und Ziele

Die Beschäftigten der WestLB AG werden über das Mentoring durch die Hauszeitung, das Intranet und Veranstaltungen informiert. Jedes Jahr nach den Sommerferien werden die Geschäftsbereichsleiter/innen aufgerufen, für das Programm junge Nachwuchskräfte als Kandidatinnen und Kandidaten zu benennen. Die Kandidatinnen und Kandidaten selbst müssen sich bewerben und dabei ihre Motive und Ziele erläutern. Die Auswahl hängt nicht mit einer konkreten späteren Stellenbesetzung zusammen. Als Teilnahmevoraussetzungen gelten vielmehr ein großes Interesse an persönlicher Weiterentwicklung und Karriereorientierung. Zudem wird vorausgesetzt, dass die Kandidatinnen und Kandidaten mindestens zwei Jahre in der Bank beschäftigt und nicht älter als 35 Jahre sind. Sie müssen sich außerdem einem Auswahlverfahren unterziehen, da die Nachfrage höher ist als die verfügbaren Plätze. Meistens – das Programm wurde bereits fünfmal durchgeführt – melden sich ca. 60 Kandidatinnen und Kandidaten.

³⁸ Hier ist vorrangig die Mitarbeiterstruktur in Deutschland von Interesse, da das Mentoring-Programm ausschließlich für das Inland eingeführt wurde. Diese Entscheidung wurde auch damit begründet, dass die Mentor-Mentee-Beziehung von persönlichen Kontakten und Treffen lebt und diese nicht durch virtuelle Begegnungen zu ersetzen sind. Wohl wurde anfangs diskutiert, das Cultural Management einzubeziehen. Darauf wurde letztendlich verzichtet, da das Ziel des Mentoring-Programms nicht das Lösen interkultureller Fragen, sondern die Persönlichkeitsentwicklung ist.

Die Auswahl der Mentees geschieht unter Beteiligung der Personalabteilung bzw. der Beauftragten für Chancengleichheit/Diversity des Unternehmens, das Verfahren wird aber im Übrigen extern durchgeführt. Bei der externen Instanz handelt sich um eine Unternehmensberatung, die das gesamte Programm begleitet. Aus den Bewerbungen werden jährlich etwa 30 Kandidaten und Kandidatinnen ausgewählt, mit denen Gespräche geführt werden. Auf dieser Grundlage erhalten etwa 20 Bewerberinnen und Bewerber eine Zusage; im Mentoring-Jahrgang 2005/06 waren es 26.

Mit den potentiellen Mentoren wird ebenfalls ein Interview geführt. Als Mentoren fungieren Geschäftsleiterinnen und -leiter, die zeitlich verfügbar sind und sich etwa durch Offenheit, Neugierde und Kritikfähigkeit auszeichnen. Die Mentoren sind nicht weisungsbefugt gegenüber den Mentees. Sie haben vielmehr folgende Rollen:

- *Berater* – Unterstützung der Mentees bei der Entwicklung von Strategien, um Arbeitsziele zu erreichen
- *Motivator* – Einbeziehung der Mentees in die Entfaltung eigener Ideen
- *Coach* – Hilfe bei der Wahrnehmung und Entwicklung eigener Kompetenzen und Fähigkeiten
- *Moderator* – Unterstützung der Mentees bei Zielsetzung und Karriereplanung
- *Kritiker* – Leisten konstruktiver Kritik

Bei der Zusammensetzung, dem sog. „Matchen“, des Mentor-Mentee-Paares (dem sog. „Tandem“) gilt es, die Passgenauigkeit zu erreichen, d.h. dass der Mentor die Anliegen und Ziele seines Mentees bestmöglich abdecken kann. Zudem muss beachtet werden, ob für den Mentee ein Mentor als „Vaterfigur“ oder eher als ein Gesprächspartner auf derselben Ebene in Frage kommt. Das Verhältnis zwischen den beiden Tandempartnern muss von gegenseitiger Akzeptanz geprägt sein. Grundsätzlich gehören die Mentees nicht dem Geschäftsbereich ihres Mentoren an. Für das Matching dürfen Wünsche seitens der Mentor-/Mentee-Kandidaten geäußert werden, die endgültige Entscheidung treffen aber die Vertreterinnen des externen Beratungsbüros und der Personalabteilung. Im Rahmen einer Auftaktveranstaltung erfahren die Teilnehmenden ihre Tandempartner/innen.

Das Mentoring dauert ein Jahr. Die Arbeitsweise wird von den Tandems selbst festgelegt. Während einige Tandems in größeren Abständen ganztägige Sitzungen machen, treffen sich andere wöchentlich z.B. in der Kantine. Bei den Tandems 2002/03 betrug die durchschnittliche Frequenz der Zusammenkünfte alle 4-6 Wochen für jeweils 2-3 Stunden.

Die Mentees haben untereinander ein Netzwerk gegründet, um Erfahrungen auszutauschen, Kontakte zu knüpfen und andere Bereiche der Bank kennen zu lernen. Das Mentoring ermöglicht den Mentees nicht nur einen guten Überblick über das gesamte Unternehmen und seine Kommunikationswege, sondern auch, bankinterne Netzwerke und Kontakte zwischen Ebenen und Bereichen aufzubauen.

Das Mentoring ist ein Konzept der Personalentwicklung, das die persönliche Ebene einbezieht und nutzt. Gute Beziehungen zwischen Mentoren und Mentees, sprich zwischen jungen Mitarbeitern und Führungspersonen, werden die Arbeitszufriedenheit auf beiden Seiten stärken und tragen zu einem positiven Betriebsklima bei. Dies und die starke unternehmensinterne Karriereperspektive der Mentees führt auch zu einer hohen Betriebsbindung: Nur zwei der bisher 110 Mentees haben das Unternehmen zwischenzeitlich verlassen.

Kosten entstehen der WestLB AG überwiegend nur durch die externe Beratungstätigkeit.

2.4 Beteiligung interner und externer Akteure

Externes Beratungsunternehmen: Das Mentoring-Programm, vor allem die Rekrutierung der Mentees und das Matching, wird von der Unternehmens- und Personalberatung begleitet.

Unternehmensinterne Projektgruppe: An der Projektsteuerung ist eine unternehmensinterne Projektgruppe beteiligt, der u.a. auch der Betriebsrat angehört. Anfangs waren an dieser Projektgruppe zur Implementierung des Mentoring-Programms auch das für das Personal zuständige Vorstandsmitglied sowie

Geschäftsbereichsleiterinnen und -leiter beteiligt. In dieser Gruppe wurden die Grundsätze des Programms (Zielgruppe, Auswahl der Mentoren etc.) entschieden.

Personalabteilung / Beauftragte für Chancengleichheit u. Diversity: Die Initiative zu dem Programm ging von der Beauftragten für Chancengleichheit aus und sie war auch für die Durchführung und Steuerung verantwortlich. In 2006 ging das Mentoring Programm in den Verantwortungsbereich der Personalentwicklung über.

Betriebsrat: Das Programm wird vom Betriebsrat unterstützt. Er füllt beim Mentoring-Programm eine unterstützende und aktive, aber zurückhaltende Rolle. Er war nicht Initiator und es gibt keine Betriebsvereinbarung. Der Betriebsrat ist an der Projektgruppe beteiligt und wird regelmäßig in seinen Sitzungen informiert. Ferner könnte er etwa beim Matching intervenieren, falls die geplanten Tandempartner Probleme bei der Zusammenarbeit hatten. Zum Verständnis der Kooperationssituation ist wichtig, dass die bisherige Beauftragte für Chancengleichheit, Mitarbeiterin der Personalabteilung, zuvor hauptberufliche Gewerkschaftssekretärin war und – nach einigen Jahren in der Personalabteilung – in den jüngsten Wahlen zur Betriebsratsvorsitzenden gewählt wurde. Ihre Funktion in der Personalabteilung wurde neu besetzt.

3. Gewonnene Erfahrungen

Die WestLB AG hat die bisherigen Mentoring-Jahrgänge nach Ablauf von zwei Jahren evaluiert. Gegenüber den herkömmlichen Personalentwicklungsmaßnahmen wurde von den teilnehmenden Mentees der sehr persönliche Kontakt zum Mentor und das offene sowie individuell zu gestaltenden Programm betont. Im Vergleich zu kurzen Seminaren bewerten die Teilnehmer die Ergebnisse des Mentoring als nachhaltiger und intensiver.

Das Mentoring-Programm ist seitens der jungen Mitarbeiter und der Führungsebene der WestLB AG sehr gut aufgenommen worden. Die WestLB AG verfolgt damit nicht nur das Ziel, junge Potentiale in Führungspositionen zu bringen, sondern das Programm bietet auch die Möglichkeit, die berufliche Richtung festzustellen. Dadurch werde ein langes „Umherdümpeln“, so die Beauftragte für Chancengleichheit, verhindert. Bei einem Großteil der Mentees hat sich die Einkommenssituation im Anschluss an das Programm verbessert. Zudem hat sich bei vielen Mentees eine positive Karriereentwicklung wie Titelbeförderungen, Wechsel in andere Geschäftsbereiche oder Positionen ergeben. Durch das Mentoring hat sich bei vielen Mentees die Motivation erhöht. Die Identifikation mit dem Unternehmen verstärkte sich bei einigen, andere gaben an, dass diese bereits vor dem Programm hoch gewesen sei. Ein Großteil der Befragten gab die persönliche Weiterentwicklung als ein Resultat des Mentoring an. Die Mentees haben das Gefühl bekommen, dass ein Interesse des Unternehmens an der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter besteht („jemand kümmert sich um mich“) und werten die Teilnahme an dem Programm als Zeichen der Anerkennung seitens des Arbeitgebers. Insgesamt wirkt sich diese Einschätzung positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus und stärkt den Ruf eines attraktiven Arbeitgebers. Dies zeigt sich auch darin, dass von den bislang 110 Mentees bisher nur zwei die Bank verlassen haben. Die teilnehmenden Mentees bekundeten, dass der Erfolg des Programms abhängig vom Mentor sei, die Gestaltung der Beziehung zwischen Mentor und Mentee sei wiederum stark von dem Mentee abhängig (Einsatz an sich selbst zu arbeiten, Zeitaufwand). Im Rahmen der Evaluierung des Jahrganges 2003/04 wurden von einigen Mentees eine breitere Öffentlichkeitsarbeit vor Beginn des Programms sowie mehr Informationen zur Umsetzung des Mentoring gewünscht. Ein Drittel der Mentees würde eine Verbesserung der Nachsorge des Programms, z.B. in Form eines Abschlussgespräches mit der Personalabteilung, begrüßen. Lediglich Einzelfälle waren mit dem Programm unzufrieden, allerdings würden sämtliche Mentees der evaluierten Jahrgänge eine Teilnahme an dem Programm weiterempfehlen.

4. Ausblick

Mit dem Instrument des Mentoring sollten bei der WestLB AG besonders junge Frauen gefördert werden. Im Jahr der Erstellung des Frauenförderplanes betrug der Anteil der Frauen an den Beschäftigten 46 %. Es waren

allerdings in der Führungsebene³⁹ lediglich 8,7 % Frauen vertreten und bei den außertariflichen Gehältern (d.h. Frauen in qualifizierten Fachpositionen) mit 12,4 %. Diese Anteile sollten mit Hilfe des Mentoring verbessert werden. Am 31.12.2005 lag der Anteil der Frauen in den Führungsebenen immerhin schon bei 14,6 %. Der Anteil der Frauen bei den außertariflichen Gehältern hat sich zum 31.12.2005 mit 23,9 % gegenüber 2000 nahezu verdoppelt. Das Mentoring-Programm hat offenbar zu dieser Entwicklung beigetragen.

Ähnliche Mentoring-Programme werden von vielen Organisationen durchgeführt. In den meisten Fällen handelt es sich um Programme zur Frauenförderung/Chancengleichheit und die Zielgruppen sind somit zumeist weibliche Beschäftigte. Die Erfahrungen der WestLB zeigen, dass das Verfahren ebenso für Männer geeignet ist.

Die Organisationen mit Mentoring-Programmen gehören meist einem speziellen Ausschnitt der Wirtschaft und des öffentlichen Sektors an: Es handelt sich fast immer um Banken und Finanzdienstleister sowie um Hochschulen. Bei den Banken und Finanzdienstleistern ist der Frauenanteil an den Beschäftigten in der Regel hoch und es wurden vielfach Frauenförderpläne verabschiedet. Für die öffentlichen Wissenschaftseinrichtungen bestehen gesetzliche und hausinterne Regelungen zur Chancengleichheit und zur Förderung des Frauenanteils im wissenschaftlichen Bereich. Es besteht aber wenig Grund für die Annahme, dass das Mentoring nicht auch in anderen Branchen und Organisationstypen geeignet wäre.

Typisch ist, dass das Mentoring auf hochqualifizierte Beschäftigtengruppen zielt. Möglicherweise wäre dieses Verfahren mit entsprechenden Modifikationen auch auf niedrigeren Niveaus der Qualifikation und Ebenen angestrebter Führungsaufgaben einsetzbar.

Das Mentoring lässt viele Varianten zu. So kann es auch überbetrieblich durchgeführt werden: Im „Cross-Mentoring“ gehören Mentee und Mentor/in unterschiedlichen Unternehmen an.

Grundvoraussetzung ist eine hierarchische Struktur, eine eigenständige Personalabteilung und ein Verständnis für die Bedeutung professioneller Personalentwicklung. Professionelle Strukturen sind erforderlich, damit der gute Ansatz nicht über kurz oder lang im „Gekungel“ endet oder einfach versickert.

Für Unternehmen ist das Mentoring – etwa im Vergleich zum Besuch aufwändiger Seminare – ein prozessorientiertes und kostengünstiges Instrument zur Förderung der Nachwuchskräfte und zur Personalbindung. Es ist zudem eine sehr effiziente Methode, da der jeweilige persönliche Erfahrungshintergrund einbezogen und weniger Zeit gebraucht wird, die jungen Potentiale in die richtige Position zu bringen.

5. Anhang

1. Kurzdarstellung der WestLB zum Mentoring.
2. Abschlussbericht der WestLB zum Mentoring 2001/2002.
3. Abschlussbericht der WestLB zum Mentoring 2002/2003.
4. Evaluation des Mentoring-Programms der WestLB (Mentoring-Jahrgang 2003/04)
5. Daten und Fakten WestLB AG Inland 2000-2005 Frauenanteil.
6. Brackert, Petra und Gabriele Hoffmeister-Schönfelder (2006): Talente entdecken und halten. In: Bankmagazin 1, 54-55.
7. Myritz, Reinhard (2005): Lernen mit dem Paten von nebenan. In: Personalmagazin Management, Recht und Praxis 12, 70-72.
8. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Genderdax Unternehmen. West LB. Einzusehen unter: <http://www.genderdax.de/index.php?cid=firmg&fid=1> (Stand: 1. Juni 2006)

³⁹ Die Zahlen beziehen sich hier auf die obersten vier Hierarchieebenen des Top-Managements der WestLB AG, d.h. Vorstand, Bereichsleitung, Abteilungsleitung und Referatsleitung.

Nr. 5

Dräger Medical AG & Co. KG: Standort- und Beschäftigungssicherung und Qualifizierung

Barbara Lux, LuxConsulting, Hamburg, 19.07.2006

1. Einleitung

2. Standortsicherung und Qualifizierung

2.1 Informationen zum Unternehmen Drägerwerk AG

2.2 Ziele und Instrumente der Personalentwicklung

2.3 Ergänzungstarifvertrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung und Betriebsvereinbarungen als Rahmen für betriebliche Personalentwicklungsaktivitäten

2.5 Ergebnisse, Bewertung und weitere Entwicklungen

3. Rolle und Aufgaben des Betriebsrates

1. Einleitung

Zunehmend werden Ergänzungstarifverträge zum gültigen Flächentarifvertrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, des Standortes und der Arbeitsplätze zwischen den Tarifpartnern für einzelne Betriebe abgeschlossen. Die unternehmensspezifischen Regelungen beziehen sich auf Arbeitszeitgestaltung, Beschäftigungssicherung, Qualifikationsmaßnahmen u.a.m. Die Qualifikation der Beschäftigten hat entscheidenden Einfluss auf die dauerhafte Beschäftigung wie auch den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Der im Ergänzungstarifvertrag bei Dräger Medical geregelte Rahmen zur Qualifizierung ist ein gutes Praxisbeispiel für die im aktuellen Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie geregelte Qualifizierung. Mit diesen tariflichen Regelungen soll für die Förderung der Innovationskraft des Unternehmens und die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen ein Beitrag geleistet werden. Welchen Beitrag können Tarifverträge dabei konkret leisten? Wie werden sie in die Praxis umgesetzt und welche Rolle übernehmen Betriebsräte?

Im Dezember 2004 wurde bei der Dräger Medical ein Ergänzungstarifvertrag zur Standortsicherung abgeschlossen, in welchem auch die Steigerung des Qualifikationsniveaus als gemeinsames Ziel zwischen den Tarifparteien vereinbart wurde. Zentraler Bestandteil der tariflichen Regelungen zur Qualifizierung und der ergänzenden Betriebsvereinbarungen ist bei Dräger Medical das individuelle Mitarbeitergespräch. Es knüpft an eine Leistungsbeurteilung an und dient auch der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und der Vereinbarungen entsprechender Maßnahmen. Transparenz, Verbindlichkeit und die verpflichtende Einführung des Mitarbeitergesprächs führen zu einer neuen betrieblichen Praxis der Mitarbeiter- und Qualifizierungsgespräche. Die Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle.

Im Ergänzungstarifvertrag wurden auch die Übernahme der Kosten der Weiterbildung sowie der Lohnfortzahlung geregelt. In zwei ergänzenden Betriebsvereinbarungen „Mitarbeitergespräch“ und „Betriebliche Fortbildungsmaßnahmen“ wurde die betriebliche Umsetzung vereinbart. Dieses ist eine konkrete Voraussetzung, näher an den Ort des Geschehens und damit zu einer „Personalentwicklung vor Ort“ zu kommen. Mit der Vereinbarung eines jährlichen Audits des Mitarbeitergesprächs wurde ein Instrument für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess festgelegt.

2. Standortsicherung und Qualifizierung

2.1 Informationen zum Unternehmen Drägerwerk AG

Die Drägerwerk AG Lübeck fungiert als Holding des Drägerkonzerns. Das Kerngeschäft wird über die beiden Teilkonzerne Dräger Medical und Dräger Safety abgewickelt. Dräger Medical entwickelt, produziert und vermarktet medizintechnische Produkte und Systemlösungen entlang der „Patientenprozesskette“: von Notfallmedizin und Operationsbereich über Intensiv- und Perinatalmedizin bis zur häuslichen Versorgung. Im Mittelpunkt steht „Sicheres Atmen“. Das gilt auch für die Unternehmensbereiche Personenschutz, Gasmess-Technologie und Safety Solutions von Dräger Safety.

In dieser Fallstudie werden Aktivitäten zur Standortsicherung der Dräger Medical beschrieben. In der Dräger Medical sind weltweit ca. 5.800 MA beschäftigt. In Deutschland sind es ca. 2.400 MA. Im Betrieb Lübeck sind 1.550 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt. Davon sind etwa 30 % weiblich. Bedingt durch die internationale Geschäftstätigkeit und Reduzierung der Fertigungstiefe hat sich hier ein besonderer Wandel der Beschäftigung vom gewerblichen Bereich hin zum Angestelltenbereich vollzogen. Fast 80 Prozent der Beschäftigten sind Angestellte. Dräger Medical bildet 70 Auszubildende und 30 Fachpraktikanten aus.

2.2 Ziele und Instrumente der Personalentwicklung

„Wichtige Ziele der Personalentwicklung der Dräger Medical sind an den wesentlichen Zielgruppen orientiert. In Richtung der Führungskräfte geht es darum, sie in ihrer Verantwortung zu unterstützen, Ressourcen zu steuern und die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu begleiten. In Richtung der Mitarbeiter steht im Vordergrund, sie in ihrer Eigeninitiative und –verantwortlichkeit für die eigene Employability zu stärken“, beschreibt Verena Heller (Skill Management) die wesentlichen Bestandteile der Personalentwicklung.

Investitionen in die Humanressourcen gehören zum Alltag bei Dräger, wie z.B. das Programm **LUNA** dokumentiert. Es ist ein betriebliches Veranstaltungsprogramm für Weiterbildung, Gesundheit und Sport, das für alle Firmen der Dräger Gruppe am Standort Lübeck gilt. LUNA steht für „**Lust und Neugier auf**“. Die vielfältigen Angebote finden ausschließlich in der Freizeit statt und werden vom Unternehmen finanziert. Die Themenpalette reicht von Weiterbildungsthemen (IT- Trainings, Sprachtrainings, Persönlichkeitsbildung, Vorträgen, Besichtigungen und Hobby), über Gesundheit (Fitness-Card und Fitnesspartner) bis hin zu Sportangeboten.

Das Führungsfeedback, das Mitarbeitergespräch und ein Dräger internes Angebot an Seminaren und Trainings, das über den Dräger Online-Trainingskatalog für alle verfügbar gemacht wird, gehören ebenso zum Verantwortungsbereich des Skill Managements wie Aktivitäten im Rahmen der Führungskräfteentwicklung. Verena Heller: „Die eigentliche Verantwortung für die persönliche Entwicklung liegt bei den Mitarbeitern selbst. Ihre ersten Ansprechpartner sind die Führungskräfte. Das Skill Management schafft in erster Linie geeignete unterstützende Instrumente und Rahmenbedingungen.“

Die Durchführung des jährlichen Führungsfeedback ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur bei Dräger Medical. Hier geht es um die anonyme systematische Bewertung der Führungsleistung durch die Mitarbeiter/innen. Das Führungsverhalten ist ein zentrales Thema für den offenen Austausch zwischen Mitarbeiter/innen und Führungskräften. Die Stärken und Verbesserungspotentiale der Führungskräfte sollen einer offenen, konstruktiven Auseinandersetzung zugänglich gemacht werden. Zur Diskussion der personenbezogenen Führungsbewertung können die Führungskräfte mit Ihren Mitarbeiter/innen 2,5 stündige moderierte Workshops durchführen.

2.3 Ergänzungstarifvertrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung und Betriebsvereinbarungen als Rahmen für betriebliche Personalentwicklungsaktivitäten

Im Dezember 2004 wurde zwischen NORDMETALL und IG Metall Küste ein „Ergänzungstarifvertrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung“ abgeschlossen. Mit dem Ergänzungstarifvertrag wurde der Erhalt der Fertigung und der Firmenzentrale in Lübeck erreicht. Unter Ziffer 4 wurde zur Qualifizierung vereinbart: „Um

das Qualifizierungsniveau im Unternehmen ständig zu verbessern, wird jährlich im Rahmen eines „Mitarbeitergesprächs“ der individuelle Qualifizierungsbedarf ermittelt. Die Dräger Medical stellt die Durchführung der ermittelten Qualifizierungsmaßnahmen sicher. Die Kosten der Teilnahme an betrieblichen Fortbildungsmaßnahmen (Entgeltfortzahlung, Maßnahmekosten) trägt der Arbeitgeber.“ (aus dem Ergänzungstarifvertrag vom 14.12.2004, Ziffer 4.1 und 4.2)

Der Betriebsrat hat vor der Regelung von Qualifizierung im Ergänzungstarifvertrag eine „Weiterbildungsmesse“ auf der Betriebsversammlung im Juni 2004 organisiert. „Damit legten wir eine wichtige Grundlage für die jetzt bestehenden Regeln“, sagte Wilfried Wittmaack, zuständig im Betriebsrat für das Thema Personalentwicklung und Qualifizierung. „Unsere Kolleginnen und Kollegen sind sehr an dem Thema interessiert.“

Die Umsetzung der im Ergänzungstarifvertrag vereinbarten Qualifizierung wurde in zwei an den Ergänzungstarifvertrag gebundene Betriebsvereinbarungen zum „Mitarbeitergespräch“ und „über betriebliche Fortbildungsmaßnahmen“ ebenfalls im Dezember 2004 gemeinsam zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat festgelegt.

Im jährlichen Mitarbeitergespräch werden zwischen Mitarbeiter/in und direkter Führungskraft individuelle Leistungen thematisiert und der individuelle Qualifizierungsbedarf ermittelt. Der Ausgangspunkt ist die Leistungsbewertung. Liegt diese über dem Durchschnitt, ist außerdem auf die weitere Entwicklung der/des Mitarbeiter/in einzugehen. Werden bei der Leistungseinschätzung Defizite festgestellt, wird gemeinsam bestimmt, wie die Leistungslücke geschlossen werden kann. In beiden Fällen geht es darum, verbindliche Maßnahmen zu vereinbaren und diese in einem „individuellen Aktionsplan“ festzuhalten.

Es ist ein abgestuftes Modell zur Übernahme der Fortbildungskosten durch das Unternehmen und ein möglicher „Zeit-Beitrag“ der Mitarbeiter/innen in der „Betriebsvereinbarung über betriebliche Fortbildung“ vereinbart worden. Werden Qualifikationsbedarfe ermittelt, die unmittelbar zur Arbeitsaufgabe gehören und zur Erfüllung der aktuellen Tätigkeit erforderlich sind, so hat die/der Mitarbeiter/in einen individuellen Anspruch darauf. Die Kosten der Maßnahme (incl. der Entgeltfortzahlung) gehen zu Lasten des Arbeitgebers. Dagegen werden bei Weiterbildungsmaßnahmen, die auch dem individuellen Fortbildungsinteresse des Beschäftigten dienen, zwar 100 % der Kosten der Maßnahme übernommen, er muss aber dahingehend einen Beitrag leisten, dass für die Hälfte des für die Maßnahme aufgewendeten Zeitvolumens sein Arbeitszeitkonto belastet wird. Dabei gilt eine Obergrenze von 5 Tagen pro Jahr. Dies wird über die flexible Arbeitszeit EFA (Eigenverantwortliche Flexible Arbeitszeit) abgewickelt. Für die Finanzierung der Qualifizierung sind kostenstellenbezogen Qualifizierungsbudgets eingerichtet.

Für die Umsetzung der erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen können externe Weiterbildungsangebote wie auch der bereits erwähnte so genannte Dräger Online Trainingskatalog wahrgenommen werden. Hier können nach Vereinbarung zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft schnell und unkompliziert ein Grossteil der erforderlichen Seminare direkt gebucht werden. Für eine darüber hinausgehende persönliche Qualifizierung können auch Seminare im LUNA Programm gebucht werden.

2.4 Das Mitarbeitergespräch als zentrale Schaltstelle zur Verbesserung des Qualifikationsniveaus und des Dialogs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/innen

Qualifizierungsgespräche stehen selten isoliert im Raum. In der Realität ist es kaum möglich, über Qualifizierung zu sprechen, ohne dass zugleich über Leistung, Anforderungsveränderung etc. geredet wird. So ist das Mitarbeiter- und Qualifizierungsgespräch kein weiches Gespräch oder ein Austausch von Freundlichkeiten. Der positive Gedanke dieses Ansatzes ist, dass festgestellte Schwächen und Defizite nicht wie im klassischen Führungsmodell zur Disziplinierung genutzt werden. Vielmehr sollen sie der Ausgangspunkt von gemeinsamen Überlegungen sein, wie Verbesserungen zur Zufriedenheit aller Beteiligten umgesetzt werden können. Zudem sollen Potenziale erkannt und in zukünftige Entwicklungsziele integriert werden.

Dieser Leitgedanke wurde auch zum Ausgangspunkt des Mitarbeitergesprächs bei Dräger Medical. Verena Heller vom Skill Management hebt das Spezifische hervor: „Dreh- und Angelpunkt ist ein gemeinsames Ver-

ständnis zur aktuellen Leistung des Mitarbeiters. Auf dieser Grundlage werden die Qualifikationsbedarfe und die weitere Entwicklung besprochen.“ Als Grundlage des Qualifikationschecks dient neben dem aktuellen Anforderungsprofil ein individueller Bildungslebenslauf. Dieser dokumentiert die bisherigen Weiterbildungsaktivitäten bei Dräger Medical.

Seit dem 1. April 2005 gilt die neue Betriebsvereinbarung zum Mitarbeitergespräch für alle Beschäftigten inklusive der Führungskräfte. Hier wurden für alle Beteiligten transparent der Prozess und die einzusetzenden Instrumente wie auch die Qualifikation der Beteiligten für das Mitarbeitergespräch geregelt. Das Mitarbeitergespräch stellt eine Weiterentwicklung des bisherigen Ansatzes dar. Eine einheitliche Systematik und damit mehr Transparenz sowie eine höhere Verbindlichkeit lösen das vorherige freiwillige Verfahren ab.

„Das Mitarbeitergespräch der Dräger Medical soll jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter in die Lage versetzen, aufgrund eines verbindlich mit seiner Führungskraft (gemäß Tätigkeitsbeschreibung) zu führenden Gesprächs Klarheit über Qualität und Quantität der erbrachten Leistung zu gewinnen und hierdurch eine bessere Transparenz für zukünftige Personalmaßnahmen (inkl. der Entgeltentwicklung) zu erhalten.... Die Ergebnisse aus dem Qualifizierungscheck sollen dem Skill Management und dem Betriebsrat dienen, den Bildungsbedarf im Unternehmen zu erkennen.“ (Aus der Präambel der Betriebsvereinbarung „Mitarbeitergespräch“). Des Weiteren gibt es in der Betriebsvereinbarung Aussagen zu

- den Modulen Leistungsbeurteilung, Entwicklungs-/Defizit-/Qualifizierungscheck
- Durchführungs- und Organisationshinweisen
- Verfahren bei fehlender Übereinstimmung
- Aufbewahrung und Löschung von Beurteilungen
- Schulung zur Betriebsvereinbarung
- Transparenz der Ergebnisse
- Überprüfung der Betriebsvereinbarung mit einem jährlichen Audit.

Zur Durchführung der Module sind im Anhang der Betriebsvereinbarung Checklisten etc. vereinbart. Die Dauer für das Mitarbeitergespräch (inklusive Vorbereitung und Nachbereitung) wurde von Seiten des Skill Management wie auch vom Betriebsrat pro Person zwischen 3-4 Stunden kalkuliert.

Bezogen auf die bisherige Praxis der Mitarbeitergespräche bei Dräger Medical wird das neue Verfahren durchaus als kultureller Wandel eingeschätzt. Auch wenn das Mitarbeitergespräch in einer differenzierten Leitlinie (Betriebsvereinbarung) geregelt ist, liegt die wesentliche Ausgestaltung dieses Dialoges bei der Führungskraft und den Mitarbeitern/innen. „Das neue Instrument wird an einer regelmäßigen Anwendung und der Auswertung der Erfahrungen wachsen“, betont Verena Heller. Um dem Ausmaß der Veränderung für alle Beteiligten gerecht zu werden, wurden zum einen 2-tägige Trainings für die Führungskräfte durchgeführt. Zum anderen wurde die Belegschaft mit 2,5 stündigen Veranstaltungen, die gemeinsam vom Skill Management mit dem Betriebsrat für jeweils 100 Mitarbeiter/innen durchgeführt wurden, informiert. Beides konnte jedoch nach Einschätzung der Organisatoren nur ein erstes Heranführen sein.

Für das „Mitarbeitergespräch“ wurde ein jährliches Audit vereinbart. „Dieses ist erstmalig in der zweiten Jahreshälfte 2006 möglich, wenn alle Gespräche geführt und die einzelnen Maßnahmen in der persönlichen Aktionsliste verbindlich verabredet sind“, sagt der Betriebsratsvorsitzende Siegfried Kasang. Inhalte, Form und Methode der Auditierung sind gemeinsam fest zu legen.

2.5 Ergebnisse, Bewertung und weitere Entwicklungen

Feedback zu geben bzw. zu bekommen ist ein wesentlicher Bestandteil der Dräger Medical Unternehmenskultur, welche die Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Fähigkeiten in den Vordergrund rückt. Es hat sich gezeigt, dass es förderlich ist, im Tarifvertrag Qualifizierung verbindlich festzuschreiben. Es zeigt sich aber auch, dass von der Vereinbarung bis zur konkreten betrieblichen Umsetzung Zeit, beständige

Gestaltung, Begleitung und Bewertung notwendig sind. So werden für den Einführungsprozess des Mitarbeitergesprächs bis zur ersten Auditierung 1,5 Jahre benötigt.

Detaillierte Informationen über die Umsetzung der im Ergänzungsvertrag verhandelten Maßnahmen zur Qualifizierung und der ergänzenden Betriebsvereinbarungen zum „Mitarbeitergespräch“ und „betrieblichen Fortbildung“ liegen frühestens Ende 2006 vor. Diese Auswertung soll zeigen, ob oder wie weit sich die Erwartungen der Arbeitnehmer/innen nach einem wertschätzenden Gespräch und klaren verbindlichen Perspektiven und die Erwartungen des Arbeitgebers nach einem guten Führungsinstrument erfüllt haben. Als Basis gilt für alle Beteiligten, dass auch Personalentwicklungsmaßnahmen in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess verändert werden können.

Aus der Sicht von Verena Heller und Siegfried Kasang handelt es sich um einen langjährigen Veränderungsprozess, der mit den Betriebsvereinbarungen zum Mitarbeitergespräch und der betrieblichen Fortbildung begonnen wurde. „In Bezug auf das Mitarbeitergespräch müssen wir die Erfahrung der Beteiligten nutzen, um das Instrument Schritt für Schritt zu verbessern“, formuliert Verena Heller die Aufgabe für das Skill Management. Das meint auch Siegfried Kasang, der u.a. das Thema in einer „Themensprechstunde“ des Betriebsrates aufgreifen will, um so schneller an eine erste Meinungsbildung heranzukommen. „Wir werden alle Hinweise von unseren Kolleginnen und Kollegen und unseren Führungskräften ernst nehmen, um mit ihrer Hilfe die bestehende Regelung zu verbessern“, sagt Siegfried Kasang. Auch eine systematische Befragung ist bereits angedacht. Offensichtlich ist für ihn, dass viele Mitarbeiter/innen und Führungskräfte mehr Unterstützung zur aktiven Vorbereitung und Durchführung für das Mitarbeitergespräche benötigen: „Darüber hinaus brauchen wir ein aktives Bildungscoaching für unsere Kolleginnen und Kollegen.“

Bei Dräger Medical stellt die Durchführung der Mitarbeitergespräche inhaltlich und zeitlich durchaus eine Herausforderung dar. Ein Grund besteht darin, dass das Arbeitsvolumen der Führungskräfte ständig erweitert wird und so die Prioritäten immer wieder verschoben werden. Darüber hinaus meint Verena Heller: „Es ist wichtig, das Instrument an seinem konkreten Nutzen für Führungskräfte und Mitarbeiter auszugestalten. Je eingängiger das Instrument daherkommt, desto eher wird es von den Beteiligten akzeptiert werden.“ Für Siegfried Kasang bedeutet der Nutzen für die Mitarbeiter/innen, „dass kontinuierlich qualifiziert wird und von den Vorgesetzten die Kriterien für die Leistungsbeurteilung bekannt und nachvollziehbar sind.“

Das neue Verfahren bei Dräger Medical zum Mitarbeitergespräch ist sehr umfassend. So wäre es im Nachhinein hilfreich gewesen, das vereinbarte Verfahren zum Mitarbeitergespräch zunächst in einer Pilotphase zu testen.

Der Weg zu einer „Personalentwicklung vor Ort“ ist die Zukunftsformel für lernende Organisationen und dafür, dass Innovationen nicht nur erfunden, sondern auch umgesetzt werden können. Die Arbeit von Betriebsrat und Skill Management könnte in Zukunft daran gemessen werden, inwieweit sie eine konkrete Unterstützung für Mitarbeiter und Führungskräfte darstellt, dieses zu bewältigen.

3. Rolle und Aufgaben des Betriebsrates

Der Betriebsrat und der Arbeitgeber bei Dräger Medical arbeiten kooperativ zusammen. Dies wurde auch dadurch deutlich, dass es für Dräger Medical keine Frage war, ob es sich bei dem Mitarbeitergespräch um ein mitbestimmungspflichtiges und mitgestaltungsfähiges Instrument handelt. Der Betriebsrat selber hat die Rolle als Gestaltungspartner ernst genommen und spielt sicher auch eine wichtige Rolle als Akzeptanzstifter, was allerdings erst im Rahmen des Audits bewertet werden kann. Beides ist von großem Nutzen für den Arbeitgeber wie auch für die Arbeitnehmer/innen, wenn es um Lern- und Veränderungsprozesse im Unternehmen geht.

Wichtig war, dass die Zustimmung des Betriebsrats durch den Abschluss zweier Betriebsvereinbarungen erfolgt ist. So ist hier Transparenz und Klarheit über Strukturen und Aktivitäten geschaffen worden. Dazu gehörende Elemente wie Gesprächsbögen, Checklisten etc. sind mittels der Auditierung immer weiter zu optimieren. Dafür ist die Vereinbarung des jährlichen Audits des Mitarbeitergesprächs für beide Seiten eine gute sachorientierte Grundlage eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Als Betriebsrat Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu begleiten und damit die Personalentwicklung vor Ort zu stärken, gehört zur Gestaltungsfunktion zukünftiger Betriebsratsarbeit. Dieses bedeutet für den Vorsitzenden des Betriebsratsausschusses für Personalentwicklung und Qualifizierung, Wilfried Wittmaack, zweierlei: Zum einen wird es weiter um die Umsetzung und Verbesserung der Regelungen in den Betriebsvereinbarungen zum „Mitarbeitergespräch“ und der „Fortbildung“ gehen. Zum anderen steht auf der Tagesordnung, wie man diese Aufgaben konkreter und kontinuierlicher in der Betriebsratsarbeit verankern kann.

Nr. 6

Deutsche Telekom AG: Duale Studiengänge bei Telekom Training

Johannes Koch, Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung, Berlin, 1. Juni 2006

- 1. Zusammenfassende Darstellung**
- 2. Informationen zum Unternehmen**
- 3. Beschreibung der Maßnahme**
- 4. Ziele, Hintergründe**
- 5. Vorläuferprojekte**
- 6. Perspektiven**

1. Zusammenfassende Darstellung

Die Ausbildung der Telekom Training hat zwei duale Studiengänge mit den Abschlüssen Bachelor of Arts in Business Administration (seit 2002) und Bachelor of Engineering in Telekommunikationsinformatik (seit 2003) in ihrem Portfolio. Das Konzept für die beiden Modelle wurden in Zusammenarbeit von Telekom Training und den beiden kooperierenden Fachhochschulen entwickelt.

Dual bedeutet, dass die Studiengänge nach dem Muster dualer Ausbildungen mit einem hohen Anteil betrieblicher Praxis organisiert werden. An die Stelle der Berufsschulen treten hier zwei Fachhochschulen.

Diese Studiengänge sind als Modelle aus zwei Gründen bemerkenswert:

- Ein Grund ist, dass sie sich organisatorisch an der dualen Berufsausbildung orientieren, an Stelle der Berufsschule tritt die Fachhochschule und beide Studien werden mit einer anerkannten Hochschulprüfung abgeschlossen.
- Der zweite Grund ist, dass nur wenige Präsenzphasen an den Fachhochschulen selbst durchgeführt werden, statt dessen, während der betrieblichen Phasen im Konzern Deutsche Telekom das Lernen für das Studium gestützt über das Internet erfolgt.
- Ein weiterer Grund ist die enge Verbindung zwischen Studium und Betrieb durch das integrierte Studienbegleitprogramm

Mit diesen Studienangeboten reagierte die Telekom Training auf Bedarfe des Konzerns an Fachkräften mit Studienverläufen und Abschlüssen dieser Art. Für den Konzern als internen Kunden wird somit ein passgenauer qualifizierter Nachwuchs bereitgestellt. Andererseits zielt diese praxisnahe Qualifizierung auf dem Niveau eines Hochschul-Studiums auf Abiturienten mit einem guten Schulabschluss und ist auch für diese Zielgruppe ein interessantes Ausbildungs- bzw. Studienmodell.

Mit den dualen Studiengängen werden neue Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des dualen Systems der beruflichen Bildung aufgezeigt.

Die Ausbildung der Deutschen Telekom ist gemeinsam mit der Weiterbildung in der Telekom Training mit eigenem Betriebsrat organisiert.

Die dualen Studiengänge sind mit einem eigenen Tarifvertrag geregelt. Der Betriebsrat (vertreten durch seinen Vorsitzenden, Wilfried Pater) sieht in dem Modell besondere Chancen, gute Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen und möchte die Option eines ergänzenden Studiums auf alle Auszubildenden mit Hochschulreife ausweiten.

2. Informationen zum Unternehmen

Der Konzern Deutsche Telekom beschäftigt insgesamt 160.500 Mitarbeiter in Deutschland und ist mit 11.400 Auszubildenden einschl. der dualen Studenten derzeit größter Ausbilder (alle Zahlen Dezember 2005).

Die Ausbildung wird durch 39 Berufsausbildungsstandorte für alle Konzerneinheiten in Deutschland durchgeführt. Das Portfolio an Ausbildungsberufen ist in den letzten Jahren vielfältiger und differenzierter geworden, insbesondere stehen Veränderungen in den kaufmännischen Berufen an.

3. Beschreibung der Maßnahme

Für den IT-Studiengang werden dieses Jahr 40, für den kaufmännischen 33 Studenten eingestellt. Voraussetzung ist ein guter oder sehr guter Schulabschluss mit allgemeiner Hochschul- oder Fachhochschulreife.

Beide Studiengänge werden in einer festen Kooperation mit zwei Fachhochschulen durchgeführt. Die Studenten erhalten einen Arbeitsvertrag mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 38 Stunden und einer Vergütung von 790 monatlich. Der Betriebseinsatz erfolgt dezentral bundesweit in unterschiedlichen Konzerneinheiten.

Für die Netzunterstützung während des Studiums steht eine gemeinsame Kommunikationsplattform auf der Basis eines BSCW-Servers (Basic Support for Cooperative Work) und eine Classroom-Software (Centra-One) zur Verfügung. Die Netzunterstützung zielt auf die Unterstützung im Studium bzw. Bewältigung aller mit dem Studienmodell verbundenen Anforderungen wie z.B. das Studienbegleitprogramm. Die Netzunterstützung ist natürlich vor allem während der langen Praxisphasen von Nutzen. Die Studenten erhalten einen Laptop (die IT-Studenten als Tablett-PC) und zuhause einen DSL-Internetzugang.

E-Learning Lektionen werden nicht eingesetzt. Aus diesem Grund wird auch keine typische Lernplattform sondern der BSCW-Server genutzt, eine Software, die von der Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung, jetzt Fraunhofer-Gesellschaft, Institut für angewandte Informationstechnik, zur Unterstützung der Kooperation von Arbeitsgruppen im Internet entwickelt worden ist.

Die Classroom-Software dient der synchronen (gleichzeitigen), BSCW der asynchronen (zeitlich versetzten) Kommunikation zwischen Lernenden und Lehrenden.

Für die IT-Studenten sind die Studieninhalte in der Form von Lehrbriefen auf dem Server hinterlegt. Die Lehrbriefe sind gleichzeitig Grundlage für die Anerkennung der Studiengänge.

In den 38 wöchentlichen Arbeitszeitstunden sind 6 Stunden für das Fernstudium enthalten, davon 3 asynchron zur Nutzung der Kommunikationsplattform und 3 Stunden synchron mit Hochschullehrern am Samstag. Es wird von den Studenten erwartet, dass sie über diese Lernzeiten hinaus auch eigene Freizeit in ihr Studium investieren. Ca. acht bis zehn Wochen pro Jahr finden als Präsenzzeiten an den Hochschulstandorten statt. Für die Bewertung der Studienleistung werden Präsenzzeiten, netzgestütztes Studium und Klausuren herangezogen. Die Kosten für das Studium, Reisekosten und Unterbringung während der Präsenzwochen werden vom Unternehmen getragen.

Während der gesamten Studienzeit sind die Studenten einer Konzerneinheit (z.B. einem Entwicklungszentrum von T-Systems) fest zugeordnet. Dort haben sie einen Mentor als festen Ansprechpartner. Versetzungen finden nur innerhalb dieser Unternehmenseinheit und in Abstimmung zwischen Ausbildung und Mentor statt.

• Bachelor of Engineering

Der Studiengang Telekommunikationsinformatik mit dem Abschluss als Bachelor of Engineering wird in Kooperation mit der Fachhochschule der Telekom in Leipzig durchgeführt. Verantwortlich für die Durchführung ist seitens der Deutschen Telekom die Telekom Training mit dem Standort der Berufsausbildung in Leipzig.

Studiendauer sind 3 Jahre.

• Bachelor of Arts in Business Administration

Das betriebswirtschaftliche Studium mit dem Abschluss Bachelor of Arts in Business Administration wird seit 2002 durchgeführt. Kooperationspartner ist hier die private Fachhochschule für Wirtschaft in Paderborn und der Standort der Berufsausbildung in Bielefeld ist verantwortliche Organisationseinheit der Telekom Training.

Studiendauer 3 Jahre.

4. Ziele, Hintergründe

Entwicklungsplanungen für die Ausbildung der Deutschen Telekom AG werden durch ein strategisches Kompetenzzentrum mit 18 Mitarbeitern durchgeführt. Dieses Zentrum war auch für die Entwicklung der Konzeptionen für die beiden zentralen dualen Studiengänge verantwortlich. Die Verantwortung für die Durchführung wird jeweils einer örtlichen Organisationseinheit für die Berufsausbildung der Telekom Training übertragen.

Für die Entwicklung der dualen Studiengänge stehen drei Probleme im Vordergrund:

- Das erste Problem sind **steigende Anforderungen des Konzerns an Fachkräfte**, insbesondere in den IT-Geschäftsfeldern. Es ist ein deutlicher Trend seitens der Konzerneinheiten zu erkennen, die duale Berufsausbildung sinnvoll um Angebote an dualen Studiengängen zu ergänzen, um den differenzierten Anforderungen an Fachkräften mit entsprechenden Kompetenzprofilen gerecht werden zu können. Des Weiteren ist der Trend hin zu Abiturientenberufen erkennbar. Mit der Erweiterung bzw. Differenzierung des Portfolios der Ausbildung in der Telekom Training, verfügt das Unternehmen über attraktive Angebote, die auch zukünftig auf dem Bewerbermarkt wettbewerbsfähig sind und über die leistungsbereite junge Leute gewonnen werden können.
- Das zweite Problem ist die **zunehmende Ausdifferenzierung der Berufe**. Noch vor zehn Jahren konzentrierte sich die Ausbildung der Deutschen Telekom AG auf zwei Berufe. Spezielle Wünsche der internen Kunden führen nun dazu, dass in immer mehr Berufen ausgebildet wird. Traditionell hat die Deutsche Telekom ihre Ausbildung bisher immer in Ausbildungsgruppen organisiert. Mit der Ausdifferenzierung der Ausbildungsberufe ist diese Gruppenbildung örtlich oft nicht mehr möglich. Aus diesem Grund experimentiert die Deutsche Telekom bereits seit einigen Jahren mit netzgestützten Formen der Ausbildung in Ausbildungsgruppen mit verteilt lernenden Auszubildenden.
- Das dritte Problem ist, dass vom größten deutschen Telekommunikationsdienstleister auch **Beiträge zum netzgestützten Lernen in der beruflichen Bildung** erwartet werden. Die Weiterbildung des Unternehmens entspricht seit vielen Jahren diesen Erwartungen durch ein umfassendes Angebot von E-Learning-Modulen. Eine Ausbildung nur mit programmierten Lektionen hält man aber weder für möglich noch für sinnvoll. Ein Argument ist, dass durch die Halbwertszeit des Wissens oftmals die Inhalte einer programmierten Lektion zum Zeitpunkt ihrer Fertigstellung schon wieder veraltet sind. Außerdem passen E-Learning-Lektionen nicht zur handlungsorientierten Methodik der Ausbildung. Mit den dualen Studiengängen wird deshalb der Versuch gemacht, auch noch andere Formen des E-Learnings zu entwickeln. Ein Ansatz hierfür ist, die Ausbildung als Wissensmanagement zu organisieren und Auszubildende, bzw. Studenten aktiv an der Integration neuen Wissens zu beteiligen. Dies wird u.a. mit einem integrierten Studienbegleitprogramm verfolgt.

5. Vorläuferprojekte

Beide dualen Studiengänge mit Bachelor-Abschluss bauen auf Erfahrungen mit dualen Diplom-Studiengängen mit Kammerprüfung zu einem Ausbildungsberuf auf. Dazu wurden zum einen der Diplom-Betriebswirt mit einer Ausbildung zum Industriekaufmann, zum anderen ein Diplom für Telekommunikationsinformatik mit der Ausbildung zum Fachinformatiker kombiniert. Bei diesen Studiengängen wurde der Abschluss einer Berufsausbildung zeitgleich mit dem Vordiplom erreicht. Anschließend konnte auch das Hauptstudium berufsbegleitend durchgeführt werden. Beide Studiengänge haben sich in der Praxis bewährt.

Da nun jedoch der Bachelor darauf ausgerichtet wird, auch mit einem Studium allein Berufsfähigkeit zu erlangen, will man auf den zusätzlichen Ausbildungsabschluss verzichten. Zusätzlich werden damit die betrieblichen Einsatzmöglichkeiten erhöht, weil sie nicht durch die Vorgaben einer Ausbildungsordnung eingeschränkt werden. Dies galt insbesondere für den betriebswirtschaftlichen Studiengang, der mit einer Ausbildung zum Industriekaufmann/zur Industriekauffrau kombiniert worden war. Für die Ausbildung in diesem Beruf können vor Ort in einem Dienstleistungsunternehmen nicht immer alle vorgeschriebenen Einsatzbereiche realisiert werden.

6. Perspektiven

Wie auch die Entwicklung der Berufsakademien zeigt, gibt es einen Bedarf für praxisorientierte Qualifizierungen oberhalb üblicher Ausbildungsabschlüsse. Durch die praktische Ausrichtung des Bachelors bietet sich dieser Abschluss für duale Studiengänge besonders gut an.

Das Besondere an den dualen Studiengängen der Deutschen Telekom besteht vor allem darin, dass sie sich organisatorisch an der dualen Ausbildung orientieren. An die Stelle der Berufsschule tritt die Fachhochschule.

Durch den Verzicht auf eine parallele Berufsausbildung und durch das netzgestützte Studium lassen sich lange Einsatzzeiten im Betrieb realisieren. Damit wird vor allem die Einbindung der Studenten in betriebliche Projekte möglich.

Kostspielig sind bei diesem Modell vor allem die Präsenzzeiten an den Fachhochschulen. Grundsätzlich kann ein solches Modell eines dualen Studiums jedoch auch in der Kooperation eines Unternehmens mit einer örtlichen Fachhochschule durchgeführt werden. Dann lassen sich die Reise- und Unterbringungskosten sparen.

Ebenso wäre es möglich, dass ein solcher dualer Studiengang durch eine staatliche Fachhochschule realisiert wird. Damit könnten die Kosten noch weiter reduziert werden. Ein solches örtliches Modell wäre auch für kleinere Betriebe interessant.

In der nationalen Perspektive bieten duale Studienmodelle vor allem eine gute Möglichkeit, aufbauend auf der Tradition der dualen Berufsausbildung schnell zu einer relevanten Erhöhung von Fachhochschulabschlüssen zu gelangen und gleichzeitig durch die praktische Ausrichtung das Übergangsrisiko zwischen Studium und Beruf zu senken. Das Studiengeld kann zusätzlich weniger begüterten Abiturienten ein Studium ermöglichen.

Darüber hinaus würde sich das Modell des dualen Studiums grundsätzlich auch für die Weiterbildung eignen, etwa für ein berufsbegleitendes Studium Berufstätiger. Ein solcher Studiengang wird durch die Fachhochschule der Deutschen Telekom in Leipzig angeboten.

Nr. 7

B. Braun Melsungen AG: „Mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung im Team (make it)“

Detlef Ullenboom, Bochum, 7.2.2007

1. Einleitung

2. „make-it“ – Das Projekt

2.1 Zwei „make-it“-Konzepte der Bedarfsermittlung

2.2 Schaffung und Weiterentwicklung lernförderlicher Arbeitsbedingungen

2.3 Übertragung der Ergebnisse

3. Bewertung/Einschätzung

4. Mehr zum Thema

1. Einleitung

Das Projekt „Mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung im Team (make it)“ zur betrieblichen Kompetenzentwicklung wurde gemeinsam vom Medizintechnikunternehmen B. Braun Melsungen AG, der Weiterbildungs-Stiftung (WBS, Wiesbaden), dem Institut für Arbeitswissenschaft (IfA) der Universität Kassel und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) in der Zeit von Januar 2002 bis Dezember 2005 am Unternehmensstandort Melsungen durchgeführt. Es wurde im Rahmen des Förderprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie den Europäischen Sozialfonds gefördert⁴⁰.

Die B. Braun Melsungen AG ist ein wissensintensives Unternehmen im Bereich der Medizintechnik, das weltweit auf dem Gesundheitsmarkt agiert. Seine Geschichte beginnt 1839 in Melsungen, wo Julius Wilhelm Braun eine Apotheke führt und mit dem Versandhandel von Kräutern beginnt. Sein Sohn entwickelt und produziert später pharmazeutische Erzeugnisse, unterteilt das kleine Unternehmen in die Bereiche „A“ (Apotheke) und „B“ (pharmazeutische Erzeugnisse) und lässt den Namen B. Braun ins Handelsregister eintragen. Die Produkte und Service-Angebote der B. Braun Melsungen AG dienen auch heute der Patientenversorgung: das Unternehmen und seine Tochtergesellschaften produzieren, vertreiben und verkaufen Produkte und Dienstleistungen zur medizinischen Grundversorgung, für Intensivstationen, Anästhesie und Notfallversorgung, der extrakorporalen Blutbehandlung sowie für die chirurgischen Kernprozesse⁴¹. Die B. Braun Melsungen AG beschäftigt rd. 31.000 Menschen in mehr als 50 Ländern, davon ca. 8.700 in Deutschland. Die wesentlichen Produktionsstandorte befinden sich in der EU, in der Schweiz, den USA, Brasilien und Malaysia. 2005 erreichte man ein Betriebsergebnis von 266 Mio. Euro. Die relativen größten Wachstumsraten konnte das Unternehmen in Lateinamerika und Asien erzielen, auf dem deutschen Markt wuchs der Absatz nur unterproportional. Nicht zuletzt wegen des hohen Bedarfs an Know-how und neuem Wissen lautet der Unternehmensleitsatz „Sharing Expertise“, der auch das Versprechen beinhaltet, das (unternehmens-) eigene Wissen sowohl den Beschäftigten zur Verfügung zu stellen als auch in gemeinsame Vorhaben mit Dritten einzubringen⁴².

Dem Projekt „make-it“ vorausgegangen waren Branchenanalysen zu künftigen Qualifikationsanforderungen bzw. Produktentwicklungen in der chemischen Industrie, denen zufolge aktuell gravierende Veränderungen

40 Eine knappe Programmbeschreibung und weitere Informationen finden sich bei: www.bmbf.de/de/406.php, ausführlich zur Programmphilosophie etc. s. Kirchhöfer, Dieter: Lernkultur Kompetenzentwicklung, Berlin 2004 (als Pdf bei: www.abwv.de/main/publik/content/main/publik/handreichungen/begriffliche_grundlagen.pdf)

41 Ein auch vielen Nicht-Medizinem bekanntes Produkt ist die so genannte „Braunüle“, ein Katheter, der in der Vene verbleiben kann.

42 Weitere Daten auf den Webseiten www.bbraun.com (international) sowie www.bbraun.de (für Deutschland).

der Arbeitsbedingungen in der Branche stattfinden. Diese gehen voraussichtlich insbesondere auf Kosten an- und ungelernter Arbeitskräfte, da das Volumen an einfachen Tätigkeiten künftig geringer wird. Der sich zeitgleich vollziehende demografische Wandel lasse einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften erwarten, so dass es vernünftig und sinnvoll erschien, ein Projekt zu konzipieren, das insbesondere auch die Geringqualifizierten („bildungsferne Gruppen“) einbezieht. Modellhaft wurde das Projekt mit den Beschäftigten und bei der B. Braun Melsungen AG durchgeführt, wobei darauf geachtet wurde, dass alle einzelnen Elemente prinzipiell auch auf andere Unternehmen übertragbar waren. Formale Grundlage für das Projekt war eine zwischen der Unternehmensleitung der B. Braun AG, dem Betriebsrat und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie getroffene interne Vereinbarung zur Sicherung der Beschäftigung sowie zum Ausbau des Standortes Melsungen⁴³. Eine Besonderheit des Falles liegt u.a. darin, dass hier unterschiedliche Akteure in dieselbe Richtung „an einem Strick ziehen“ und dass diese gemeinsame Arbeit zudem wissenschaftlich begleitet wurde.

2. „Make-it“- das Projekt

Ziel des Projektes war die Entwicklung bedarfsgerechter Konzepte zur Kompetenzentwicklung der Beschäftigten (2.1 und 2.2) sowie der Transfer/die Erprobung der Konzepte in Klein- und Mittelbetrieben (2.3). „Bedarfsgerecht“ wurde dabei verstanden als „an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und des Unternehmens orientiert“. Die einzelnen Phasen und Elemente sind nachfolgend zusammengefasst.

2.1 Zwei „Make-it“-Konzepte der Bedarfsermittlung

Das Projekt stand zunächst vor der Aufgabe, einen nah am Qualifikationsstand der Beschäftigten ansetzenden Entwicklungs-/Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Es erprobte dazu zwei Methoden: die mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung sowie das prozessintegrierte Qualifizierungskonzept.

Bei der mitarbeiterorientierten Kompetenzentwicklung stand die Beteiligung der Beschäftigten einschließlich der Führungskräfte an der Planung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen im Vordergrund. Zielgruppe waren die 4.000 Beschäftigten am Standort Melsungen, es gab sechs unterschiedliche Projektphasen:

Während der *Informationsphase* wurden Führungskräfte und Beschäftigte zu Beginn ausführlich über Ziele und Vorgehensweisen informiert, um Vertrauen und Transparenz zu schaffen: Mehr als 200 Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter sowie 80 Gespräche mit Vorgesetzten erfolgten. Außerdem wurde laufend über die jeweiligen Aktivitäten berichtet, z.B. über regelmäßige Beiträge in der Unternehmenszeitschrift, den Intranet-Auftritt sowie per Broschüren, Aushängen zur Ergebnisrückspiegelung etc.

Die *Ist-Analyse* diente der Ermittlung des Entwicklungsbedarfs durch Befragung der Beschäftigten zu ihren Kompetenzen. Neben schulischen und beruflichen Qualifikationen gehörten dazu allgemeine Stärken und Fähigkeiten sowie privat absolvierte Weiterbildungen und ehrenamtliches Engagement. Darüber hinaus wurden die Mitarbeiter gebeten, den persönlichen Entwicklungsbedarf nach ihrer Wahrnehmung zu benennen sowie Vorschläge zur Verbesserung der täglichen Arbeit zu machen. Die Daten aus dieser freiwilligen Befragung wurden für das weitere Vorgehen abteilungsweise anonymisiert, Rückschlüsse auf einzelne Personen waren ausgeschlossen. Bei der Ist-Analyse wurden verschiedene Erhebungsinstrumente eingesetzt, um die jeweiligen Zielgruppen anzusprechen und um bei der Projektevaluation Aufwand und Ergebnis alternativer Befragungsförmungen gegenüberstellen zu können: Es wurden 320 Interviews mit Beschäftigten geführt, 1250 Mitarbeiter füllten selbstständig einen Print-Fragebogen aus, 130 Beschäftigte sandten einen per E-mail erhaltenen Fragebogen zurück.

Bei der *Soll-Analyse* wurden etwa 100 einstündige Interviews mit Führungskräften aller Hierarchieebenen (von der Coachebene⁴⁴ bis zur Direktion) zu künftigen Zielen ihrer Abteilung oder ihres Bereichs, zu anstehenden Veränderungen sowie zu den Anforderungen an die Beschäftigten geführt.

43 Die Vertragsparteien haben abgesprochen, diese Vereinbarung nicht an die Öffentlichkeit zu geben. Bekannt ist allerdings, dass für die Beschäftigungssicherung am Standort Melsungen jeder Beschäftigte in fünf Jahren (Geltungsdauer Oktober 04 bis Oktober 09) bei entsprechendem Bedarf unentgeltlich bis zu 520 Mehrarbeitsstunden leistet. Auf dieses Pensum können auch zeitliche Aufwendungen für Weiterbildung angerechnet werden.

44 „Coach“ ist die im Unternehmen übliche Bezeichnung für „Meister“.

Auf der Basis der Analyseergebnisse einer Abteilung erarbeitete das „make-it“-Team in der *Entwicklungsphase* einen Soll-/Ist-Abgleich, in dem die von den Vorgesetzten geforderten Fähigkeiten den bereits vorhandenen Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten gegenübergestellt wurden. Der Abgleich wurde um die von den Beschäftigten genannten Veränderungsvorschläge erweitert und diente als Grundlage für die eigentliche Qualifizierungsplanung. Hierzu wird in gemeinsamen Workshops mit der Abteilungsleitung, Mitgliedern von Betriebsrat und Personalentwicklung sowie Mitarbeitern der Abteilung diskutiert und verbindlich festgeschrieben, welche Maßnahmen zur Deckung des aufgezeigten Entwicklungsbedarfs zu beschließen sind. Die Workshops wurden vom „make-it“-Team moderiert.

Die beschlossenen Maßnahmen wurden in der Regel von der Fachabteilung in der *Umsetzungsphase* selbst umgesetzt. Das „make-it“-Team begleitete die Umsetzung und bot unterstützende Hilfe an.

Nach der Umsetzungsphase fragte das „make-it“-Team in den Abteilungen nach den Erfahrungen und dem Nutzen der Maßnahme, damit diese Erkenntnisse für weitere Aktivitäten nutzen zu können (*Evaluationsphase*).

Beim zweiten Ansatz, dem prozessintegrierten Qualifizierungskonzept, steht der Produktionsprozess mit seinen Anforderungen im Mittelpunkt der Bedarfsanalyse. Zunächst wurden alle Tätigkeiten entlang der Prozesskette einer Produktionslinie erfasst und in kleinere Einheiten („Teiltätigkeiten“) unterteilt. Diese Teiltätigkeiten wurden dann auf ihre Qualifikationsanforderungen hin analysiert. In einem nächsten Schritt wurden die Teiltätigkeiten den einzelnen Abteilungen/Arbeitsbereichen zugeordnet, es entstanden Teiltätigkeitslisten. Der Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten ließ sich dann aus dem Abgleich ihrer aktuell vorhandenen Kompetenzen mit den in den Teiltätigkeitslisten hinterlegten Anforderungsprofilen gezielt ermitteln. Mittels dieser Vorgehensweise wurde Transparenz über betriebliche Abläufe und über aktuelle und künftig benötigte (Kern-) Kompetenzen der Mitarbeiter geschaffen. Die Teiltätigkeitslisten wurden computergestützt verwaltet (Kompetenzdatenbank) und vereinfachen so die Planbarkeit betrieblicher Veränderungsprozesse. Die Bildungsbedarfsanalyse, basierend auf Teiltätigkeitslisten, diente bei der B. Braun Melsungen AG als Qualifizierungsgrundlage für die Mitarbeiter der neuen Pharmafabrik, die während der Projektlaufzeit in Melsungen errichtet wurde und wird auch weiterhin in der bisherigen Pharmaproduktion eingesetzt.

2.2 Schaffung und Weiterentwicklung lernförderlicher Arbeitsbedingungen

Lernen im Prozess der Arbeit trägt zur Kompetenzentwicklung bei. Unterstützen lässt sich diese Lernform durch die Gestaltung der Arbeitsplätze, der Arbeitsumgebung und der Arbeitsorganisation nach lernförderlichen Kriterien. Die Schaffung und Weiterentwicklung solcher lernförderlicher Arbeitsbedingungen war eine Aufgabe des Projektes. Am Beispiel von Arbeitsplätzen in der Produktion wurden Maßnahmen zum Lernen im Prozess der Arbeit entwickelt, umgesetzt und bewertet. Zunächst wurden bestehende Arbeitsplätze auf ihre Lernförderlichkeit hin analysiert. Hierzu erfasste ein Beobachter anhand eines Leitfadens (Beobachtungsinterview) objektive Merkmale der Lernförderlichkeit entlang verschiedener Kriterien, wie etwa „Selbstständigkeit bei der Arbeit“, „Partizipation der Mitarbeiter“, „Kommunikation und Kooperation“ etc. Außerdem wurden die Arbeitsplätze durch das Unternehmen, d.h. durch Vorgesetzte und den Betriebsrat, eingeschätzt. Anhand der Ergebnisse wurden die Ausprägungen der Lernförderlichkeit in den jeweiligen Kriterien ermittelt und in einem Netzdiagramm dargestellt. Auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Lernförderlichkeit erarbeitet. In Arbeitsgruppen, die sich aus Führungskräften und Mitarbeitern der jeweiligen Abteilung, aus Vertretern des Betriebsrats und der Personalabteilung sowie dem „make-it“-Team zusammensetzten, wurden gemeinsame Vorschläge erarbeitet.

Diese konnten – hier exemplarisch dargestellt am Beispiel einer Produktionsabteilung – so aussehen:

- Job-Rotation: Mitarbeiter erarbeiten ein Konzept, neue Aufgaben zu übernehmen
- Aufgabenerweiterung: Einrichter-Tätigkeiten auf die Mitarbeiter verteilen
- Information und Kommunikation: Schichtübergreifende Informationsweitergabe

- Projektarbeit als beteiligungsorientierte Arbeitsorganisationsform etablieren; mögliche Themen: Produktkenntnisse, Vorgehen bei Reklamationen, Kennzahlen der Gruppe (Gutteile- und Ausschuss-Quote, Fehlzeiten, „Gruppentafel verstehen“...)

Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgte dann nach dem erarbeiteten Konzept. Beteiligt an der Umsetzung waren maßgeblich die Führungskräfte und Mitarbeiter der entsprechenden Abteilung; Betriebsrat, Personalabteilung und das „make-it“-Team konnten bei Bedarf unterstützen. Die genannte Produktionsabteilung verständigte sich gemeinsam mit Personalabteilung und Betriebsrat, die Maßnahmen an speziellen „Qualifizierungstagen“ umzusetzen. Die Abteilung organisierte eine entsprechende Initiative an drei aufeinander folgenden Samstagen. Außerhalb des Produktionsbetriebs hatten die Beschäftigten die Möglichkeit, erste Einblicke in neue Tätigkeitsbereiche zu erhalten. Die Arbeitsplätze der Abteilung wurden von Mitarbeitern („Paten“) vorgestellt, die ihre Kollegen über die Arbeitsschritte, Aufgaben und Besonderheiten an diesen Arbeitsplätzen informierten. Anschließend konnten die Kollegen selbst die Arbeitsplätze erproben und durch „learning by doing“ Einblicke in die Arbeitsabläufe gewinnen. Weiterhin bestand die Möglichkeit, eine Produktschulung zu besuchen, die Eigenschaften und Anwendungsgebiete der in der Abteilung hergestellten Produkte aufzeigte und so Hintergründe und übergreifende Informationen zu den Tätigkeiten vermittelte. Ergänzend führte der für die Abteilung zuständige Coach Einweisungen am Info-PC durch, die den Teilnehmern Einblicke in weitere Produktionsprozesse verschaffte. Die „Qualifizierungstage“ wurden vom „make-it“-Team begleitet und evaluiert. Hierzu wurden die Teilnehmer gebeten, einen kurzen Fragebogen auszufüllen. Neben dem als positiv bewerteten organisatorischen Ablauf sahen die Mitarbeiter ihre Erwartungen an den Qualifizierungstag überwiegend erfüllt. Positiv beantwortet wurden Fragen nach einem verbesserten Einblick in die tägliche Arbeit sowie in die Aufgaben der einzelnen Gruppen. Ein Großteil der Befragten wünschte sich eine Wiederholung der Veranstaltung. Die überwiegende Zahl der Beschäftigten gab an, nun auch an anderen Arbeitsplätzen tätig werden zu können und zu wollen.

2.3 Übertragung der Ergebnisse

Eine Intention von „make it“ war, die Erkenntnisse so aufzubereiten, dass sie von anderen Unternehmen, insbesondere Klein- und Mittelbetrieben, genutzt werden können. Ein wesentliches Erfolgskriterium für den Transfer von „make it“ in andere Unternehmensstrukturen wird in der „gleichberechtigten Einbeziehung aller beteiligten Akteursgruppen – sowohl in die Erarbeitung als auch in die Umsetzung der Konzepte – des Projekts“ gesehen. Hier spielte nicht zuletzt die Zusammensetzung der Projektgruppe und des Lenkungsausschusses, jeweils bestehend aus Vertretern der Personalentwicklung sowie des Betriebsrats der B. Braun Melsungen AG, der WBS, des IfA und der IG BCE als zuständiger Gewerkschaft, eine wichtige Rolle: wissenschaftliche Überlegungen wurden mit betrieblichen Anforderungen ebenso in Einklang gebracht wie Unternehmens- mit Beschäftigteninteressen. Zudem wurde Transparenz über alle Schritte des Vorhabens (von der Projektkonstitution bis zur Evaluation) gegenüber allen Beteiligten im Unternehmen geschaffen.

Um den Transfer der im Projekt „make it“ erarbeiteten Konzepte über das Pilotunternehmen hinaus auf andere Unternehmen zu ermöglichen, wurden bereits bei der Konzepterstellung Überlegungen zu einer generalisierbaren Struktur des Vorhabens angestellt: Die abteilungsweise (bzw. auf vergleichbare Organisationseinheiten bezogene) Vorgehensweise sollte sich leicht auf die Strukturen anderer Unternehmen übertragen lassen, und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße. Durch die Einbeziehung der betrieblichen Akteursgruppen und unternehmensinternen Kommunikationsformen findet eine Anpassung an individuelle betriebliche Strukturen schon durch Installierung einer entsprechenden Projektgruppe und Ankündigung der geplanten Aktivitäten im Unternehmen statt.

Um weitere Unternehmen der Branche auf das Projekt aufmerksam zu machen, nutzte die WBS als Sozialpartnerstiftung ihre Kommunikationsstrukturen. Als entscheidend für eine erfolgreiche Ansprache der Betriebe ist hier der Sozialpartner-Ansatz hervorzuheben, der einen Zugang zu den Unternehmen „von beiden Seiten“ ermöglicht. Neben dem Einsatz elektronischer und Print-Medien war insbesondere die Organisation von und Beteiligung an sozialpartnerschaftlichen Bildungsveranstaltungen ein geeignetes Medium, das Projekt in der Branche bekannt zu machen.

Übertragen wurde das Projekt zunächst auf einen mittelständischen Automobilzulieferer mit 260 Beschäftigten. Zielgruppe waren dort fünf Unternehmenseinheiten mit insgesamt 220 Beschäftigten, es wurden etwa 100 Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung erarbeitet. Anschließend wurde das Projektkonzept auf einen Personaldienstleister mit 22 Beschäftigten übertragen. Das gesamte Unternehmen wurde als eine Organisationseinheit betrachtet und erarbeitete nach der „make-it“-Vorgehensweise in einem abschließenden Workshop 45 bedarfsgerechte Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung. Bestätigt durch die positiven Erfahrungen im Transfer des Projektkonzepts in andere Unternehmen, führte die WBS nach Abschluss der Projektlaufzeit die Arbeit mit den beschriebenen Instrumenten zur Kompetenzentwicklung fort: in mehreren Unternehmen der chemischen Industrie erfolgten ausführliche Beratungen in Fragen der betrieblichen Gestaltung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung bis hin zur vollständigen Durchführung des „make-it“-Konzepts durch Mitarbeiter der Stiftung. Mittlerweile habe das Projekt in der Branche – sowohl in den Unternehmen als auch in den Chemieverbänden – einen hohen Bekanntheitsgrad und große Akzeptanz erlangt. Dies drückt sich insbesondere durch die Zahl weiterer Unternehmen aus, die gegenüber der WBS Interesse am Einsatz der Konzepte in ihrem Haus bekundet haben.

3. Einschätzung/Bewertung

Die Bewertung dieses Pilotprojektes fällt nicht schwer: durch seine durchdachte Konzeption ist es in jeglicher Hinsicht beispielhaft, alle wichtigen Aspekte (Mitbestimmung, Beteiligung, Evaluation, Transfermöglichkeiten) wurden berücksichtigt, das Projektbudget stellte die notwendigen Ressourcen zur Verfügung. Die einzelnen Elemente des Projektes bzw. ihre Kombination waren zwar nicht neu, trotzdem scheint das Projekt durch die grundsätzliche Konzeption und breitflächige Umsetzung eine anerkennende Aufmerksamkeit erlangt zu haben, möglicherweise zusätzlich befördert durch die Rolle des B. Braun-Melsungen-AG-Vorstandsvorsitzenden Ludwig Georg Braun als DIHK-Präsident.

Mit einem solchen „Vorzeigprojekt“, das zwar nicht viel Neues anwendet oder hervorbringt, sondern sich gewissenhaft bewährter Werkzeuge bedient und diese konsequent einsetzt, kann es viel einfacher sein, andere Betriebe zu interessieren als mit vermeintlich innovativen Vorhaben. Ähnlich wie bei Beschäftigten gibt es auch „bildungsferne Betriebe“ bzw. „Managements“, die sich zunächst vorsichtig an das Thema herantasten müssen. Hier kann es aus Unternehmenssicht, gerade bei KMU, sinnvoller sein, sich bewährter Modelle zu bedienen als mit Unbekanntem zu experimentieren.

Zur positiven Bilanz hat auch der Umstand beigetragen, dass die Sozialpartner auf allen Projektebenen eingebunden gewesen sind: dadurch wurden viele mögliche „Bruchstellen“ vor ihrer Belastungsprobe stabilisiert. Sicher ist aber auch, dass ein einzelnes Unternehmen ohne externe Finanzierung (immerhin: vier Stellen für vier Jahre) ein solch umfangreiches Projekt wie „make it“ nicht angehen kann; insofern könnte es interessant sein, die Grenzen der Übertragbarkeit der Projektmodule auf andere Unternehmen noch genauer zu erforschen, um mögliche Schwachstellen zu erkennen. Derzeit ist es so, dass – wie oben beschrieben – die WBS auf Anfrage die Anwendung der Instrumente vornimmt. Dies ist – auch wenn viele Details auf der entsprechenden Homepage (www.makeit.wbs-wiesbaden.de) zu finden sind und prinzipiell auch eigenständig durchgeführt werden könnten – sinnvoll, da die WBS sich im Laufe der Projektlaufzeit auch selbst qualifiziert hat und dadurch die einzelnen Module ohne „Reibungsverluste“ anwenden kann.

Die betriebliche Interessenvertretung hatte das Projekt gerade hinsichtlich des doch hohen Anteils von Angelernten (40 Prozent) im Unternehmen befürwortet: „Angestellte und Management wissen, dass sie sich weiterbilden müssen und wo das gut geht, aber die, die es am meisten brauchen, nämlich unsere Arbeiter, die sind größtenteils noch uninformiert“. Diese Beschäftigten müssten zum einen erfahren, dass sie ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten müssen – auch unabhängig vom Alter – und zum anderen angeleitet werden, Weiterbildung möglichst selbstständig und initiativ zu betreiben⁴⁵. Die Bedarfsanalyse sei sehr gut verlaufen, allerdings stehe man nun vor dem „Dilemma“, dass man eine sehr gute Auftragslage habe, in der kaum Zeit für Weiterbildung bleibe, weil alle Kräfte benötigt würden. Die betriebliche Interessenvertretung vergleicht

45 Dazu steht die betriebliche Interessenvertretung im Austausch mit der der Solvay GmbH, einem Pharma-/Chemie-Unternehmen, das mit seinem Projekt „HiT (Handlungskompetenz im Team)“ ähnliche Ziele verfolgt.

die Situation mit einem Langstreckenlauf: Man sei zwar sehr gut gestartet, dürfe jetzt aber nicht nachlassen. Die Voraussetzungen, Weiterbildung als einen systematischen Prozess im Unternehmen zu implementieren, werden als „sehr gut“ angesehen: „Gerade ganz oben“ habe das Thema große Bedeutung und Priorität, diese Haltung von Verantwortlichen schwinde allerdings oft, je tiefer man in der Unternehmenshierarchie ansetze. Oft scheitere Weiterbildung an ganz einfachen Dingen, z.B. dass ein Vorgesetzter deren Wert selbst nicht erkenne bzw. Sorge habe, dass sich wegen der durch die Teilnahme erforderlichen Abwesenheit von Beschäftigten „seine Zahlen“ negativ veränderten. Positiv bewertet wird auch der Umstand, dass die B. Braun Melsungen AG als Familienunternehmen nicht – wie andere Firmen – den Anteilseignern zu jedem Quartalsende steigende Renditen ausweisen muss, sondern dass zum Wohle des Unternehmens bedacht investieren kann: in Anlagen, aber auch in die Kompetenzen der Beschäftigten. Der BR sieht sich in der Rolle, das Thema weiter zu fördern und auch andere, über „make it“ hinausgehende Angebote zu machen. So habe man z.B. die internen Weiterbildungen zum „Kunststoffmontagewerker“ bzw. „Pharmawerker“ mitentwickelt. Die betriebliche Interessenvertretung verweist darauf, dass beide Seiten, Beschäftigte wie Betrieb, von Weiterbildung profitieren und es insofern immer einen „Return on Investment“ gebe.

Auch die (Personal-) Managementseite ist zufrieden mit dem Ergebnis des Projektes, nicht zuletzt, weil es damit gelungen sei, alle 4.000 Beschäftigten anzusprechen. Auf festgestellte Qualifizierungsdefizite habe man schnell und individuell mit Angeboten reagieren können. Insgesamt habe man mit dem Projekt eine neue, positive Weiterbildungs- und Lernkultur im Unternehmen implementieren können. Rückblickend sieht man aber auch, dass man sich mit diesem umfangreichen Projekt eine Menge aufgebürdet habe; die betriebliche Interessenvertretung stellt sich inzwischen die Frage, ob es nicht besser gewesen wäre, zunächst in einer ausgewählten Gruppe die einzelnen „make-it“-Elemente exemplarisch auszuprobieren. Beide Seiten sind sich einig, dass es nun darauf ankomme, die Nachhaltigkeit der eingeleiteten Prozesse zu sichern: ebenso, wie es wichtig sei, eine neu gelernte Sprache auch anzuwenden, müsse auch die neue Lernkultur praktiziert werden, damit sie nicht verloren geht.

4. Mehr zum Thema

Links:

- www.makeit.wbs-wiesbaden.de
- www.wbs-wiesbaden.de
- www.bb Braun.de
- www.uci-wiesbaden.de
- www.abwf.de

Weiterführende Literatur:

- Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.(Hg.) (2001): Berufliche Kompetenzentwicklung in formellen und informellen Strukturen, Berlin (Quem-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 69, www.abwf.de/content/main/publik/report/2001/Report-69.pdf)
- Hoffmann u.a. (2006): Wissenstransfer – Arbeitsforschung für die betriebliche Praxis, Eschborn (Download möglich unter: www.wbs-wiesbaden.de/materialien_pdf.php3)

Nr. 8

Impress GmbH & Co. oHG: Persönliche Weiterbildung. Umsetzung eines Qualifizierungstarifvertrags in der Feinstblechpackungsindustrie

Gerd Busse, Dortmund, 7. Februar 2007

1. Einleitung

2. Persönliche Weiterbildung bei Impress Cuxhaven

2.1 Der Betrieb

2.2 Der Qualifizierungstarifvertrag und seine betriebliche Umsetzung bei Impress Cuxhaven

3. Gewonnene Erfahrungen

4. Ausblick

5. Anhang

1. Einleitung

Mit zunehmender Komplexität der Arbeitswelt steigen auch die Anforderungen an die beruflichen Kompetenzen der Beschäftigten. Insbesondere persönlichkeitsbezogene Fähigkeiten und sog. *Soft Skills* nehmen an Bedeutung zu. Aus diesem Grund wurde im Jahre 2004 zwischen der Tarifgemeinschaft Feinstblechpackungsindustrie Nord und der IG Metall ein Qualifizierungstarifvertrag abgeschlossen, der für die angeschlossenen Unternehmen die Gründung eines betrieblichen Qualifizierungsfonds zur persönlichen Weiterbildung der Beschäftigten vorsieht. Gespeist wird der Fonds aus einem prozentualen Anteil der jährlichen Entgeltsumme (1,3645 %), der aus einem einmaligen Verzicht der Beschäftigten auf eine entsprechende Erhöhung der Löhne und Gehälter aufgebracht wird.

Eines der dem Tarifverbund angeschlossenen Unternehmen ist die Impress GmbH & Co. oHG. Sie setzte den Tarifvertrag noch im selben Jahr um und schloss eine Rahmenbetriebsvereinbarung zur Gründung von Qualifizierungsfonds. Besonders erfolgreich wurde das Modell im Cuxhavener Werk der Impress umgesetzt. Der Betrieb zählt etwa 400 Beschäftigte, mehr als die Hälfte von ihnen angelernt. Der Betriebsrat engagierte sich von Anfang an beim Aufbau des Qualifizierungsfonds und der Angebotsentwicklung zur persönlichen Weiterbildung der Kollegen und kann heute auf eine stolze Bilanz verweisen: Obwohl in der Belegschaft zunächst Skepsis herrschte und das Qualifizierungsangebot nur eher zögerlich wahrgenommen wurde, konnten die Mittel in 2006 zur Gänze verausgabt werden. Das Spektrum der geförderten Weiterbildungsmaßnahmen reicht dabei von Sprachkursen über Yogakurse und Messebesuche bis hin zum Führerschein und zur Meisterfortbildung.

Betriebsrat Ulrich Köhler ist mit dem Ergebnis zufrieden. „Es gibt bei uns nur 30 Kollegen, die bisher noch an keiner Maßnahme teilgenommen haben. Die Beschäftigten stehen der Weiterbildung sehr offen gegenüber und kommen immer häufiger selbst mit Vorschlägen.“

2. Persönliche Weiterbildung bei Impress Cuxhaven

2.1 Der Betrieb

Die Impress GmbH & Co. oHG in Cuxhaven, ein Unternehmen der Feinstblechpackungsindustrie, bildet zusammen mit vier weiteren bundesdeutschen Werken Teil der Impress Holding GmbH, deren Hauptgigentümerin

eine britische Investmentgruppe ist. Die deutsche Holding wiederum gehört zu einer niederländischen Unternehmensgruppe, der Impress Group B.V. mit Sitz in Deventer.⁴⁶ Das Werk in Cuxhaven produziert Konservendosen, insbesondere für die Fischereiindustrie, und beschäftigt ca. 400 Mitarbeiter/innen, ganz überwiegend im gewerblichen Bereich (ca. 80 Prozent) und mit einem hohen Anteil von Angelernten (219 Beschäftigte oder 56 Prozent der Belegschaft). Gut drei Viertel der Belegschaft ist männlich, das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei 44 Jahren.

2.2 Der Qualifizierungstarifvertrag und seine betriebliche Umsetzung bei Impress Cuxhaven⁴⁷

Zum 1. April 2004 wurde zwischen der Tarifgemeinschaft Feinstblechpackungsindustrie Nord und der IG Metall eine Tarifvereinbarung zur Qualifizierung abgeschlossen, die als Kernelement die Schaffung eines betrieblichen Qualifizierungsfonds zur Förderung der persönlichen Weiterbildung der Beschäftigten beinhaltet.

Der Tarifvertrag wurde in den angeschlossenen Unternehmen durch betriebliche Vereinbarungen umgesetzt – so auch bei Impress. Dort wurde am 7. Juni 2004 eine „Rahmenbetriebsvereinbarung Qualifizierung“ für alle Teile des Unternehmens, somit auch für das Werk Cuxhaven, abgeschlossen. Wichtigster Punkt dieser Vereinbarung ist die Schaffung eines Qualifizierungsfonds auf betrieblicher Ebene, der sich aus 1,3645 Prozent der jährlichen Entgeltsumme zuzüglich 2/3 der eingesparten Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung speist. Im Wesentlichen werden die Fondsmittel also von den Beschäftigten selbst – durch den einmaligen Verzicht auf eine entsprechende Lohn- bzw. Gehaltserhöhung – aufgebracht. Es handelt sich bei diesem Modell also um eine Ko-Finanzierung persönlicher Weiterbildung, organisiert durch den Betrieb. Das Angebot des Fonds steht allen Beschäftigten, die unter die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes fallen, sowie ausdrücklich auch den Auszubildenden offen.

Die Mittel aus diesem Fonds dürfen nur für persönliche Weiterbildungszwecke verwandt werden, d.h. *nicht* für Erhaltungs- oder Anpassungsqualifizierungen, und dienen der Finanzierung der direkten Kosten von Bildungsmaßnahmen, also der Kursgebühren, Fahrtkosten, Unterkunft und Verpflegung, Spesen sowie der Lohnfortzahlungen für die Mitarbeiter. Die indirekten Kosten etwa für die Vertretung des Beschäftigten während seiner Abwesenheit trägt der Arbeitgeber. Konkret geht es bei persönlichen Weiterbildungsangeboten um Maßnahmen in den Bereichen „Allgemeinbildung“, „Gesundheit“, „PC-Kenntnisse“, „Persönlichkeitsentwicklung“, „Sprachen“, „langfristige Weiterbildung“ und „Weiterqualifizierung“. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass diese Maßnahmen während der Arbeitszeit stattfinden – was allerdings nicht in jedem Fall möglich ist.

Um möglichst vielen Beschäftigten die Teilnahme an der persönlichen Weiterbildung zu ermöglichen, wird bei teuren Weiterbildungen gemeinsam mit dem/den Antragsteller(n) über eine Kostenbeteiligung beraten. Dies kann etwa so aussehen, dass der Fonds die Kosten für die Maßnahme selbst, die An- und Abreise, die Unterkunft und die Verpflegung übernimmt, und der Mitarbeiter dafür seine Freizeit zur Verfügung stellt. Insgesamt ist man bestrebt, praktikable Lösungen zu finden, um den Wünschen der Mitarbeiter nach persönlicher Weiterbildung entgegenzukommen. Dies gilt ausdrücklich auch für das inhaltliche Spektrum der geförderten Maßnahmen.

Zur Umsetzung der Betriebsvereinbarung wurde eine paritätisch besetzte Bildungskommission ins Leben gerufen, die zugleich als Anlaufstelle für die Beschäftigten dient. Die eigentliche Organisation des Weiterbildungsangebots und seine Umsetzung obliegen jedoch – und dies geht über die Regelungen des Qualifizierungstarifvertrag hinaus – dem Betriebsrat, der auch bereits bei der Initiierung, Formulierung und Umsetzung der Rahmenbetriebsvereinbarung eine wichtige Rolle gespielt hat. Das Problem, wie Gesamtbetriebsratsvorsitzender Ulrich Köhler berichtet, bestand vor allem im letzten Punkt, d.h. darin, „die Vereinbarung mit Leben zu erfüllen“, da die Skepsis bei der Belegschaft zunächst groß war. Die Beschäftigten fanden das Ganze anfangs „abgehoben und gegen den Trend laufend“, so Ulrich Köhler, da Weiterbildung erfahrungsgemäß in vielen Betrieben eher zurückgefahren als ausgebaut werde. Deshalb war es wichtig, die Motivation der Beschäftigten

⁴⁶ Weitere Informationen zum Konzern und seinen Tochterunternehmen finden sich unter www.impressgroup.com.

⁴⁷ Der Qualifizierungstarifvertrag sowie die Rahmenbetriebsvereinbarung Qualifizierung der Impress lässt sich – für IG Metall-Mitglieder – unter den Internetadressen www.igmetall-wap.de und www.extranet.igmetall.de einsehen.

zu stärken, um ihre Mitarbeit zu gewinnen. Hierzu setzte sich der Betriebsrat mit zwei Bildungsträgern in der Region – Arbeit und Leben bzw. die LEB (Ländliche Erwachsenenbildung) Niedersachsen – an einen Tisch, und gemeinsam entwickelte man ein Weiterbildungsangebot, bestehend u.a. aus Sprach- und Computerkursen, Messe- und Unternehmensbesuchen (etwa bei Kunden und Lieferanten der Impress) sowie Kursen in Moderationstechniken.

Mit den beiden Bildungsträgern arbeitet der Betriebsrat noch heute zusammen, doch die Anforderungen an die Angebote zur persönlichen Weiterbildung haben sich im Laufe der Zeit gewandelt. So hat man inzwischen festgestellt, dass die klassischen Sprachkurse für Anfänger oder PC-Kurse für Einsteiger kaum noch nachgefragt werden; deshalb musste man zunehmend dazu übergehen, weiterführende Kurse in das Angebot aufzunehmen. Erfreulicherweise kommen jedoch auch die Mitarbeiter mehr und mehr mit eigenen Wünschen für persönliche Weiterbildung bzw. beantragen die Förderung der Teilnahme an bereits bestehenden Angeboten, etwa solche der Volkshochschule.

Im Umsetzungsprozess wurde der Betriebsrat von der IG Metall beraten. Eine wissenschaftliche Begleitung hat es nicht gegeben, wohl aber wurde das Vorhaben als Best-Practice-Fall von der IG Metall beobachtet und dokumentiert.⁴⁸

Der Qualifizierungsfonds existiert nunmehr im dritten Jahr. Während er 2004 und 2005 nicht voll ausgeschöpft werden konnte, wurden die Mittel in 2006 zur Gänze verausgabt. Von den etwa 205.000 im Jahre 2006 wurden 286 Maßnahmen mit insgesamt 1.170 Beschäftigten finanziert. Der Fonds genießt mittlerweile hohe Akzeptanz in der Belegschaft. Ulrich Köhler berichtet, dass es im Werk Cuxhaven nur 30 Beschäftigte gibt, die bislang noch an keiner Maßnahme teilgenommen haben. Die Beschäftigten stehen der Weiterbildung sehr offen gegenüber und kommen immer häufiger selbst – auch im Team – mit Vorschlägen.

Während es dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden zufolge bei einigen Unternehmen im Tarifgebiet immer noch Probleme mit der Umsetzung der Tarifvereinbarung Qualifizierung gebe, „stand bei Impress der Arbeitgeber von Anfang an voll dahinter“. Dies sei jedoch auch im Zusammenhang der etwa zeitgleichen Einführung der Gruppenarbeit im Werk Cuxhaven zu sehen. Sie habe die Notwendigkeit zu einer breiten Qualifizierung der Mitarbeiter deutlich gemacht, die über rein fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten hinausgehen und auch etwa Sozialkompetenzen (wie Teamfähigkeit, kommunikative Kompetenzen, etc.) einschließen.

Eines ist allen Beteiligten – Arbeitgeber, Betriebsrat und Belegschaft – inzwischen klar geworden: durch die Förderung der persönlichen Weiterbildung über den betrieblichen Qualifizierungsfonds hat sich das Betriebsklima entscheidend gewandelt: „Man redet offener, die Zeit der ‚Obrigkeitshörigkeit‘ ist vorbei“, so Ulrich Köhler.

3. Gewonnene Erfahrungen

Ausgangspunkt für die Einführung und Etablierung des Instruments „Betrieblicher Qualifizierungsfonds zur persönlichen Weiterbildung“ bei Impress war die bei Geschäftsleitung und Betriebsrat gleichermaßen vorhandene Einsicht, dass die Vermittlung bzw. der Erhalt sog. Soft Skills einen wichtigen Beitrag zur Personalentwicklung leisten können. Beide Seiten waren sich darin einig, dass der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen hinsichtlich der Anpassung an sich wandelnde Arbeitsbedingungen, die Entwicklung der Persönlichkeit – in beruflicher Hinsicht, aber auch im Hinblick auf die Entfaltung persönlicher Handlungs- bzw. Beteiligungskompetenz – wesentlich vom Vorhandensein solcher Soft Skills abhängt.

Ein breites Kompetenzprofil der Mitarbeiter/innen kommt daher sowohl den Mitarbeiter/innen selbst als auch dem Unternehmen zugute. Die Einsicht, dass Meta-Fähigkeiten wie Kommunikations- oder Konfliktbewältigungskompetenzen nicht nur in Management-Weiterbildungen ihren Platz haben, kommt auch in der bereits erwähnten Dokumentation der IG Metall zum Ausdruck: „Erwirbt ein Mitarbeiter z.B. im Rahmen der persön-

⁴⁸ IG Metall [Vorstand, Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik]: Weiterbildung im Betrieb. Persönliche Weiterbildung. Beispiel: Impress GmbH & Co. OHG, Cuxhaven. Frankfurt, Oktober 2006. Der Qualifizierungstarifvertrag selbst wurde veröffentlicht von der IG Metall Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt: Tarifvertrag zur persönlichen Qualifizierung der Beschäftigten. Göttingen: Steidl, März 2004. Schließlich wurde auch in einem Informationsfaltblatt der IG Metall Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt: „Lernen eröffnet Horizonte. Tarifvertrag Qualifizierung Feinstblechpackungsindustrie“ sowie im Infodienst der IG Metall direkt (21/2006, S. 2) über den Qualifizierungstarifvertrag und seine Umsetzung bei Impress berichtet.

lichen Weiterbildung einen Fußballtrainerschein, so erwirbt er hierbei auch Inhalte wie Kommunikations- und Konfliktbewältigungskompetenz, die auch im Arbeitsprozess ihren Nutzen haben.“ (S. 2) Der Gewinn für Betrieb und Mitarbeiter liegt auf der Hand, und die wissenschaftlich belegten hohen „Halbwertszeiten“ solcher Soft Skills sorgen für Nachhaltigkeit.

Eine positive Erwartungshaltung der Unternehmensleitung und des Betriebsrats, die durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Ausdruck kommt, ist jedoch nur ein erster Schritt für die erfolgreiche Etablierung des Instruments „Persönliche Weiterbildung“. Im Rahmen der Implementierung kommt es besonders darauf an, dass beide Seiten den Prozess aktiv begleiten und sich entsprechend engagieren. Im Fall Impress wird dies durch die regelmäßigen und in kurzen Zeitabständen stattfindenden Sitzungen der paritätisch besetzten Bildungskommission sichergestellt.

Fast noch wichtiger erscheint allerdings die Motivation der Belegschaft. Eine gewisse Distanz zum Thema Weiterbildung, aber auch die Unkenntnis dessen, was sich hinter „persönlicher Weiterbildung“ verbergen kann, haben die Einführung des Angebotes bei Impress erschwert. Dass es dort schließlich, im Gegensatz zu Versuchen in anderen Betrieben, zum Erfolgsmodell wurde, liegt insbesondere am engagierten Handeln des Betriebsrates. So hat es sich etwa positiv ausgewirkt, dass die Beratungen zu möglichen Weiterbildungen nicht von der Personalabteilung, sondern vom Betriebsrat durchgeführt werden.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass mindestens drei Faktoren für eine erfolgreiche Etablierung des Instruments „Persönliche Weiterbildung“ maßgeblich sind: erstens ein konsequentes und sozialpartnerschaftliches Engagement, zweitens eine kontinuierliche Heranführung der Belegschaft an das Thema Bildung sowie drittens eine starke Präsenz und ein hohes Engagement des Betriebsrats bei der Beratung zu Bildungswünsche der Mitarbeiter/innen.

4. Ausblick

Die Schaffung eines Qualifizierungsfonds zur persönlichen Weiterbildung bei der Impress GmbH und Co. OHG Cuxhaven weist einige Parallelen zum dem seit Mitte der 1990er Jahre praktizierten niederländischen Modell der O&O-fonds auf. Bei diesen „Bildungs- und Ausbildungsfonds“ handelt es sich um tarifvertraglich geregelte, branchenbezogene Weiterbildungsfonds, die über die Abgabe eines Teils der Bruttolohnsumme finanziert werden. Diese Parallele deutet darauf hin, dass sich erfolgreiche nationale Modelle zur Weiterbildung über die Landesgrenzen hinweg auch in anderen europäischen Ländern durchzusetzen vermögen. Anders als in den Niederlanden beschränken sich die aus dem betrieblichen Qualifizierungsfonds finanzierten Maßnahmen bei Impress allerdings nicht auf konkrete berufspraktische Qualifizierungen sondern schließen auch persönliche Weiterbildungen ausdrücklich mit ein. Gleichwohl erlauben die niederländischen Erfahrungen mit den O&O-Fonds Rückschlüsse auf den voraussichtlichen Erfolg derartiger Instrumente auch in deutschen Betrieben. Im Übrigen lässt sich nicht erkennen, weshalb das Modell des Qualifizierungsfonds zur persönlichen Weiterbildung auf eine Branche beschränkt bleiben müsste. Vielmehr ist der Ansatz breit genug, um auch auf andere Branchen übertragen werden zu können.

Aufgrund einer fehlenden wissenschaftlichen Begleitung des Prozesses bei Impress bleibt diese Einschätzung allerdings spekulativ. So wären Dokumentationen und Analysen der Implementierungsphase sowie der dabei gewonnenen Erfahrungen hilfreich. Weiterhin wäre es wichtig, die Rahmenbedingungen im Betrieb daraufhin zu untersuchen, ob der Erhalt der erworbenen Kompetenzen sichergestellt ist. Wie oben bereits erwähnt, haben Soft Skills zwar eine längere „Haltbarkeit“ als fachpraktische Qualifikationen, allerdings müssen auch die nicht fachlichen Fertigkeiten regelmäßig genutzt werden, um nicht zu verkümmern.

Grundsätzlich muss festgestellt werden, dass das Instrument „Persönliche Weiterbildung“ vor dem Hintergrund einer sich in raschem Tempo verändernden Arbeitswelt ein wichtiges Instrument zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen ist und somit auch die Konkurrenzfähigkeit des jeweiligen Betriebs gewährleistet. Betrachtet man zudem die demographische Entwicklung und die sich daraus mittelfristig ergebende sinkende Verfügbarkeit junger und bedarfsgerecht ausgebildeter Mitarbeiter/innen, muss dem Unternehmen deutlich sein, dass es in Zukunft noch mehr als bisher mit den jetzt im Betrieb befindlichen

Arbeitnehmer/innen am Markt bestehen muss. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn diese ein breites, auch überfachliches, Kompetenzprofil ihr eigen nennen.

5. Anhang

1. IG Metall Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt: *Tarifvertrag zur persönlichen Qualifizierung der Beschäftigten*. Göttingen: Steidl, März 2004.
2. „Rahmenbetriebsvereinbarung Qualifizierung“ zwischen der Geschäftsführung der Impress GmbH & Co. oHG, der Impress Holding GmbH und dem Gesamtbetriebsrat vom 7. Juni 2004.
3. Übersicht der Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der Rahmenbetriebsvereinbarung Qualifizierung bei der Impress, Cuxhaven.
4. Broschüre der IG Metall (Vorstand, Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik): *Weiterbildung im Betrieb. Persönliche Weiterbildung. Beispiel: Impress GmbH & Co. OHG, Cuxhaven*. Frankfurt, Oktober 2006.
5. Informationsfaltblatt der IG Metall Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt: „Lernen eröffnet Horizonte. Tarifvertrag Qualifizierung Feinstblechpackungsindustrie“. Ohne Jahr.
6. Kurzbeitrag über die Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags bei Impress, Cuxhaven, in: *direkt* 21/2006, S. 2.
7. „Metall“ – Monatsmagazin der IG Metall: „Etwas für sich tun – und für alle“, Nr. 1-2, Januar 2007.

Nr. 9

SICK AG: „Transfercoaching“

Gertrud Hovestadt/Nicole Eggers, EDU-CON GmbH, Rheine, Februar 2007

1. Einleitung

2. Transfercoaching bei der Sick AG

2.1 Zum Unternehmen

2.2 Zielgruppen

2.3 Themenfelder, Formen, Umsetzung

2.4 Beteiligung interner und externer Akteure

3. Gewonnene Erfahrungen

4. Ausblick

5. Literatur

1. Einleitung

Das Transfercoaching stellt einen Ansatz zur Lösung eines zentralen Problems der Weiterbildung dar, nämlich die Übertragung des erlernten Wissens in Kompetenzen und die Anwendung der erworbenen Kompetenzen in der Alltagspraxis. Besonders im Bereich der beruflichen Weiterbildung und der Personalentwicklung stehen diese Probleme im Fokus.

Forschungsergebnisse zeigen, dass von den gelernten Inhalten aus Weiterbildungsmaßnahmen nur etwa 10 – 20 % längerfristig im Arbeitsalltag eingesetzt werden, wobei die Seminarteilnehmer mit einem positiven Gefühl und guten Vorsätzen aus diesem hervorgehen, diese aber in der Arbeitsrealität schnell verloren gehen, was auf diversen Faktoren beruht: Es fehlt die Zeit, das Gelernte auf die eigene Situation anzupassen, eine skeptische Haltung gegenüber neuen Methoden führt verfrüht zur Ablehnung, die vermittelten Strategien überzeugen zwar, sind jedoch für die eigene Problemlage nicht anwendbar, nach ersten Fehlversuchen fehlt eine erneute Hilfestellung, etc. (vgl. Behrendt 2004)

Die SICK AG, ein weltweit agierendes Unternehmen im Bereich der Sensorentechnik, startete deswegen in den Jahren 2002/2003 ein Pilotprojekt zum Transfercoaching, eine neue Form der Weiterbildung, mit der die Effizienz der Weiterbildung für die betriebliche Praxis gesteigert werden soll. Das Transfercoaching ist als integrativer Bestandteil von Weiterbildung und als Ergänzung zu den üblichen Seminaren zu verstehen. Die Zielgruppe besteht vorwiegend aus Führungskräften der unteren Ebene.

Konkretisiert wurde dieses Vorhaben indem im Anschluss an ein Seminar „Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche führen“ individuelle Coachingsitzungen angeboten wurden, die den Transfer unterstützen sollten und begleitet und von jedem Teilnehmer in Anspruch genommen werden konnten. In diesen Coachingsitzungen traf der Teilnehmer ohne die Seminargruppe auf den Coach, um mit ihm gezielt Probleme der eigenen Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche zu erörtern. Das Transfercoaching bildet somit die Verbindung zwischen dem Lernfeld im Seminar „off-the-job“ und dem späteren Anwendungsfeld „on-the-job“.

Das Transfercoaching wurde von den teilnehmenden Führungskräften der unteren Ebene äußerst positiv aufgenommen; bei einem Vergleich des ergänzenden Coachingangebotes mit einem zusätzlichen Seminartag wurde dieser in keinem der fünf erfragten Kriterien besser eingestuft. Alle Führungskräfte gaben an, dass sie im Coaching allgemein mehr gelernt haben, im Alltag von dem Erlernten mehr umsetzen können, sich individueller begleitet fühlten und mehr ihrer Fragen geklärt wurden. (Behrendt 2004)

Das Transfercoaching ist seither zu einem festen Bestandteil der Weiterbildungsmaßnahmen bei der SICK AG geworden. Nicht nur im Bereich der Personalentwicklung ist es von Interesse, auch bei fachlichen Themen (z.B. EDV-Schulungen) findet es zumindest ansatzweise Verwendung, in dem gezielt Abläufe geschult werden und die Umsetzung individuell begleitet wird.

Waldkirch, der Hauptstandort der SICK AG, liegt im Schwarzwald in unmittelbarer Nähe von Freiburg i. Breisgau. Am Institut für Psychologie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg haben die Pädagogische Psychologie sowie die Arbeits- und Organisationspsychologie, darunter insbesondere auch Methoden der Personalentwicklung, seit Jahren einen festen Platz. Zwar beruht das Transfercoaching nicht auf institutionellen Kontakten, dennoch scheint die Nachbarschaft auszustrahlen. Als Coaches sind bei der SICK AG auch Absolventen des Instituts für Psychologie tätig, darunter auch Peter Behrendt, der als freier Mitarbeiter der SICK AG das Transfercoaching entwickelt, koordiniert und evaluiert hat und der für diese Fallstudie als Gesprächspartner zur Verfügung stand.

2. Transfercoaching bei der SICK AG

2.1 Zum Unternehmen

Die SICK AG wurde 1946 gegründet und ist mittlerweile in mehr als 40 nationalen und internationalen Tochtergesellschaften, zahlreichen Vertretungen sowie Beteiligungen rund um den Globus präsent. Die Muttergesellschaft hat ihren Standort in Waldkirch bei Freiburg i. Brsg. Weltweit beschäftigt die SICK AG über 4.000 Mitarbeiter. Sie liefert ein umfassendes Angebot an Sensoren und Lösungen rund um den Sensor wie Services, applikationsspezifisches Know-how sowie Interfaces und Kommunikationslösungen für den Automatisierungsprozess. Sie selbst bezeichnet die SICK AG als eines der weltweit führenden Hersteller von Sensoren und Sensorlösungen. Im Geschäftsjahr 2005 wurde ein Konzernumsatz von mehr als 500 Mio. Euro verzeichnet.

Die SICK AG verfügt über ein umfangreiches Weiterbildungskonzept. Das Unternehmen hat bereits mehrere Preise für Weiterbildungsprojekte gewonnen, darunter den „Weiterbildungs-Innovationspreis“ des Bundesinstituts für Berufsbildung und den „Deutschen Arbeitgeberpreis für Bildung“. Das Transfercoachingprogramm wurde 2006 ebenfalls mit einem Preis, dem „Weiterbildungsaward“ der IIR Deutschland, ausgezeichnet.

2.2 Zielgruppen

Das Transfercoaching ist Teil eines umfassenden Weiterbildungskonzeptes und wird insbesondere am Hauptstandort Waldkirch eingesetzt. Zur Zielgruppe gehören die Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene, am besten angenommen und nachgefragt wird es von den Führungskräften der unteren Ebene. Auch Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben wird das Transfercoaching angeboten.

Bei der SICK AG sind überwiegend männliche Mitarbeiter beschäftigt. Die dort beschäftigten Frauen, denen das Transfercoaching angeboten wurde, nahmen dieses Angebot zu einem erheblich größeren Teil wahr, als es ihre männlichen Kollegen taten.

Die Anmeldung erfolgt durch die Beschäftigten selbst; es findet keine Auswahl statt.

2.3 Themenfelder, Formen, Umsetzung

Die Transfercoaching-Projekte finden „in-house“ statt, als Coaches werden externe Anbieter eingesetzt. Die Teilnahme am Transfercoaching ist grundsätzlich freiwillig.

Die Themen, zu denen Transfercoaching-Projekte angeboten werden, stammen aus den Feldern der sozialen Kompetenz, der Rhetorik, der Führungs- und Managementkompetenzen. Angeboten werden etwa Projekte „Erfolgreiche Kommunikation am Telefon“, „Ich als Rednerpersönlichkeit“, „Human Resource Challenge“, „Konflikte als Chance“ oder „Veränderungen zum Erfolg führen“, Projektmanagement für Produktentwickler in Grundlagen und Aufbau „Wirksam führen“.

Die Projekte bestehen aus bis zu drei Phasen: Einstiegscoaching, Seminar, Veränderungscoaching.

Im Einstiegscoaching werden die individuelle Fragen und Bedarfe geklärt. Diese Phase dient dem Teilnehmer zur persönlichen Vorbereitung auf das Seminar, dem Coach zur Planung. Vom Teilnehmer wird erwartet, dass er in dieser Phase individuelle Fragen, Entwicklungsbedarfe und Ziele formuliert. In der zweiten Phase folgt das Seminar. Nach dem Seminar erhält jeder Teilnehmer einen Gutschein, der ihn zu der Inanspruchnahme des Veränderungscoachings berechtigt. Dies stellt die dritte Phase dar und ist das „Herzstück“ des Konzeptes. Ob der Gutschein genutzt wird, liegt in der Entscheidung des Teilnehmers. das Veränderungscoaching ist nicht an feste Termine gebunden und geschieht mit dem Ziel, dass die Person an ihrem eigenen Thema arbeitet, strategische Planungen entwickelt, weitere Optimierungsoptionen überprüft und natürlich die im Seminar gelernten Inhalte verstärkt und nachhaltig in den Arbeitsalltag integriert. Es gibt keine Vorschrift, wie viele Coachingsitzungen in Anspruch genommen werden sollen, da sich die Anzahl an der Notwendigkeit orientiert. In dieser Phase wird die individuelle Arbeitsrealität des Teilnehmers thematisiert, zusammen mit dem Coach wird die Situation beleuchtet und evaluiert. Der Teilnehmer soll seine speziellen Fragen und Probleme erläutern und mit Hilfe des Coaches Lösungen finden.

Das Einstiegs- und das Veränderungscoaching können als Einzel- oder Gruppencoaching stattfinden, das Einzelcoaching auch in Form der Begleitung am Arbeitsplatz. Der zeitliche Rahmen eines solchen Transfercoaching-Projektes umfasst mindestens zwei Monate.

Zwischen Teilnehmer und Coach sowie zwischen den Seminarteilnehmern wird Vertraulichkeit vereinbart.

2006 wurden etwa 20 % aller ausgegebenen Gutscheine zu dem Veränderungscoaching eingelöst.

Die Kosten des Coachings werden generell vom Unternehmen getragen.

2.4 Beteiligung interner und externer Akteure

Es handelt sich um ein unternehmensinternes Weiterbildungsangebot. Die Teilnehmer an dem Transfercoaching sind Mitarbeiter der SICK AG; die Durchführung erfolgt in den eigenen Räumen und im Auftrag der SICK AG.

Initiiert und verantwortet wird das Weiterbildungsprojekt von der Abteilung Personal / Human Resources. Mit der Planung und Organisation der Coachingprojekte ist ein fester freier Mitarbeiter beauftragt, der auch Ansprechpartner für diese Fallstudie war.

Die Coaches sind externe oder semi-externe Trainer, die speziell in diesem Gebiet ausgebildet und freiberuflich tätig sind. Sie sind in andere betriebliche Abläufe des Unternehmens nicht und insbesondere auch nicht in lineare Hierarchien eingebunden.

Der Betriebsrat steht dem Projekt positiv gegenüber, ist aber nicht direkt involviert.

3. Gewonnene Erfahrungen

Wie kann der Erfolg des Projektes eingeschätzt werden? Zu messen wäre er zum einen am Erreichen des Zieles, nämlich dem verbesserten Transfer von Gelerntem in die berufliche Praxis; zum anderen an der Akzeptanz in der Belegschaft, d.h. an der Nachfrage, die wegen des offenen Anmeldeverfahrens an den Teilnahmezahlen abgelesen werden kann.

Zielerreichung

Zur Frage der Zielerreichung liegt bisher nur eine schmale Evaluationsbasis vor. Nach Beendigung des Pilotprojektes zu dem Führungskräfteseminar „Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche führen“, an dem acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnahmen, wurde an sie ein Fragebogen ausgeteilt; alle Teilnehmer äußerten sich positiv über das Coachingprojekt und bewerteten insbesondere die Umsetzungserfolge sehr gut.

Teilnahme

Zwischen Oktober 2005 und Ende 2006 wurden dreizehn entsprechende Transfercoaching-Projekte angeboten. Daran nahmen insgesamt 133 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teil, wobei ein Mitarbeiter sich für mehrere von den zehn Projekten angemeldet haben kann. Bezogen auf die Beschäftigtenzahlen am Hauptstandort Waldkirch entspricht dies einem Anteil von knapp 8% aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieser Anteil erscheint angesichts des spezifischen Zielgruppen- und Themenzuschnittes sehr hoch, spiegelt die hohe Weiterbildungsbereitschaft der Belegschaft und -aktivität des Unternehmens.

Das Coaching setzt eine Lernkultur voraus, die sich von dem eines konventionellen Seminars deutlich unterscheidet.

Die Teilnehmer eines konventionellen Seminars haben, auch bei entsprechenden Themen, zumal in der Gruppe, die Möglichkeit, sich in die Rolle eines eher passiven Rezipienten zurückzuziehen, dessen Lernprozess im Anhäufen von Wissen besteht, wobei die Konsequenzen für die berufliche Praxis eher gering bleiben.

Das Coaching braucht hingegen aktive Teilnehmer, die sich in einen Aspekt ihrer beruflichen Tätigkeit verändern wollen. Selbstreflexion und das Verstehen sozialer und emotionaler Prozesse im eigenen Umfeld unter Einbeziehung der eigenen Person gehören zu den wesentlichen „Produktivkräften“ des Coachings. Das gilt für alle drei Coachingphasen, am wenigsten kann sich dem aber ein Teilnehmer im Veränderungscoaching entziehen. Entsprechend hoch ist die Teilnahmeschwelle.

Hinzu kommt, ebenfalls insbesondere im weniger genutzten Veränderungscoaching, dass der Coach Einblick in das individuelle Umfeld erhält, das für die einzelnen Mitarbeiter innerhalb des Arbeitsverhältnisses eine gewisse Privatsphäre darstellt. Für den Coach können neben Stärken auch Schwächen des Mitarbeiters sichtbar werden, die wenn sie nicht strikt vertraulich gehandhabt werden, zu Nachteilen führen könnten. Nicht umsonst ist die Teilnahme an dem Coaching grundsätzlich freiwillig und es wird Vertraulichkeit zugesichert. Der Coach muss außerhalb jeden Verdacht stehen, etwa bei Personalbeurteilungen oder -planungen, und sei es auch nur informell, einbezogen zu sein.

Vor diesem Hintergrund ist die relativ geringe Nachfrage nach Veränderungscoaching kaum als ein Misserfolg einzuschätzen. Dass sich innerhalb eines Jahres 8 % der Waldkirchener Belegschaft am Transfercoaching insgesamt beteiligten, spricht für das Arbeitsklima, die hohe Weiterbildungsbereitschaft und außerdem auch dafür, dass die Lernkultur sich weiterhin so entwickelt, dass auch die Nachfrage nach Veränderungscoaching zunehmen wird.

4. Ausblick

Das Konzept des Transfercoaching entfernt sich von dem reinen Weiterbildungsseminargedanken, in dem es dort Gelerntes aktiv in den Arbeitsalltag einbaut. Die individuelle Förderung und das Eingehen auf konkrete Arbeitsplatzsituationen machen Seminarinhalte anwendbar.

Sicherlich ist die Kombination aus Präsenzseminar und zielorientiertem Einzelcoaching bei der Lösung von Transferproblemen innerhalb der betrieblichen Weiterbildung hilfreich. Die SICK AG hat den Grundgedanken, ihre Weiterbildung umsetzungsorientierter und effizienter zu gestalten, mit diesem Projekt verfestigt.

5. Literatur

1. Behrendt, P.: Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching. Diplomarbeit, Freiburg, Oktober 2004 Unter: <http://www.visionskraft.de/mediapool/26/260156/data/Diplomarbeit.pdf>
2. Behrendt, P./Pritschow, K./Rüdesheim, B.: Transfercoaching – Vom Seminar zur greifbaren Veränderung am Arbeitsplatz. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 1/ 2007, S. 49-56. <http://www.zfo.de/Artikel/07010007.htm>

3. Behrendt, P./ Braun, A./ Tomhoff, K.: Was ist Weiterbildung wert? In: Personalwirtschaft, Heft 12/2005, S. 28-31, unter: http://www.visionskraft.de/mediapool/26/260156/data/Personalwirtschaft_Was_ist_Weiterbildung_wert_12_2005.pdf
4. IIR Deutschland GmbH: Vom Seminar in den Arbeitsalltag – Gelerntes wirklich anwenden. Weiterbildungs-Award geht an Sick AG. Sulzbach, Pressemitteilung vom 12. April 2006. Unter: http://www.muwit.de/downloads/presse/PM_Award_06.doc

Nr. 10

Deutschen Bank AG: „In eigener Sache: Fit in die berufliche Zukunft“ – Employability Management

Detlef Ullenboom, Bochum, 7.10.2007

1. Einleitung

2. Das Employability-Programm „In eigener Sache“

2.1 Information der Beschäftigten („Roll-Out“)

2.2 Angebote und Inhalte

2.3 Reaktionen und Akzeptanz

2.4 Perspektive

3. Bewertung/Einschätzung

4. Mehr zum Thema

1. Einleitung

Die Deutsche Bank AG möchte „der weltweit führende Anbieter von Finanzlösungen für anspruchsvolle Kunden sein“ und „nachhaltig Mehrwert für Aktionäre und Mitarbeiter schaffen“. Ihre Mission lautet: „Leistung aus Leidenschaft“. Der Konzern beschäftigt aktuell weltweit etwa 74.000 Menschen, davon in Deutschland 28.000 (gerechnet in Vollzeitarbeitsplätzen). Das Frauen-/Männer-Verhältnis ist nahezu ausgeglichen (48 zu 52 Prozent), das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt knapp unter 40 Jahre.

Das Thema „Beschäftigungsfähigkeit“ spielt spätestens seit Ende der 90er Jahre für die Bank eine wichtige Rolle: Seinerzeit ergriff der Strukturwandel den Bankensektor und in dem folgenden Restrukturierungsprozess wurde deutlich, dass die bis dato erlebten faktischen Arbeitsplatzgarantien von der Bank nicht länger würden eingehalten werden können. Doch auch unter diesen neuen Umständen wollte das Unternehmen Verantwortung für seine Beschäftigten übernehmen: „Kein Unternehmen der Welt kann seinen Beschäftigten heute noch einen lebenslangen Arbeitsplatz garantieren. Die Deutsche Bank ersetzt diese Sicherheit durch das Versprechen, alles zu tun, die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen zu erhalten“.⁴⁹

Um diesem Anspruch gerecht werden und einlösen zu können, wurde 1998 innerhalb des zentralen Personalbereichs das Ressort „Beschäftigungsmodelle“ gegründet, das gezielt Angebote zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit machen sollte. Anfänglich geschah dies vor allem mit dem „Mosaik für Beschäftigung“, einer Bündelung verschiedener Ansätze, um Beschäftigte bei Bedarf zu qualifizieren bzw. an andere Arbeitsplätze – inner- wie außerhalb des Deutsche-Bank-Konzerns – zu vermitteln. Dabei wurden erprobte und bewährte Modelle aus dem In- und Ausland wie aus anderen Branchen angewandt: interne/externe Zeitarbeit, Existenzgründung, Consulting, Fortbildung etc.

Ralf Brümmer, von Beginn an im Ressort „Beschäftigungsmodelle“ tätig und inzwischen dessen Leiter, urteilt rückblickend, dass man in der damaligen Startphase des Projekts des enormen Veränderungsdrucks wegen (bei der Deutschen Bank waren tausende Arbeitsplätze betroffen) hauptsächlich reaktiv arbeiten müssen und nicht proaktiv, wie es eigentlich dem Verständnis von Heinz Fischer, dem damaligen Bereichsvorstand Personal und Impuls- und Ideengeber für das Thema, nach sein sollte. Ralf Brümmer sagt, dass sich für Viele „die visionäre Dimension von Fischers Ideen und des ganzheitlichen, nachhaltigen Ansatzes der Employability-Förderung“ erst später erschloss. Ab etwa 2003, als der Personalabbau nicht mehr so stark im Vordergrund

49 Honegger, Jürg, „Employability statt Jobsicherheit“. In: Personalwirtschaft (6/2001), S. 50 – 54.

stand wie in der Zeit zuvor, ergab sich für die Abteilung dann mehr Spielraum, das Thema „Beschäftigungs-/Employability-Management“ systematischer zu gestalten und als proaktiven Ansatz zu etablieren.

2. Das Employability-Programm „In eigener Sache“

Im Herbst 2005 vereinbarte die Deutsche Bank mit dem Konzernbetriebsrat die Regelungsabsprache „Qualifizierungs- und Beschäftigungsinitiative: Stärkung der Veränderungskompetenz und nachhaltige Employability-Förderung“. Die Absprache stellt zunächst die gemeinsame Verantwortung für das Thema fest und formuliert neben der grundsätzlichen Zielsetzung erste konkrete Umsetzungsideen. Auf dieser Grundlage entstand dann das Employability-Projekt „In eigener Sache“, an dessen Entwicklung neben der Abteilung „Beschäftigungsmodelle“ auch Betriebsräte und Vertreter aller Unternehmensbereiche beteiligt waren.

2.1 Information der Beschäftigten („Roll-out“)

Im Mai 2006 wurde „In eigener Sache – Fit in die berufliche Zukunft“, das sich an alle Beschäftigten der Bank wendet, der Unternehmensöffentlichkeit vorgestellt: den rd. 30.000 Deutsche-Bank-Beschäftigten in Deutschland wurde im „Start-Paket“ u.a. die Broschüre „Mein persönliches Fitness-Programm“ an ihre Privatanschrift zugesandt. Beabsichtigt war, mit dieser eher ungewohnten Art der Kontaktaufnahme zum einen die Wichtigkeit zu verdeutlichen und zum andern auch die Beschäftigten an einem Ort außerhalb des „daily business“ anzusprechen, wo man möglicherweise auch etwas mehr Ruhe und Zeit habe, sich mit grundsätzlichen, perspektivischen Fragen auseinanderzusetzen als am Arbeitsplatz.

Zudem habe man sich bei der grafischen Gestaltung der Informationen/Broschüren bewusst vom traditionellen Erscheinungsbild des konzerninternen Marketings abgesetzt (z.B. anderes Papier, anderer Druck, andere Farben etc.). Dieses Vorgehen war nicht zuletzt durch die autarke Stellung des Ressorts Beschäftigungsmodelle innerhalb des Konzerns möglich.

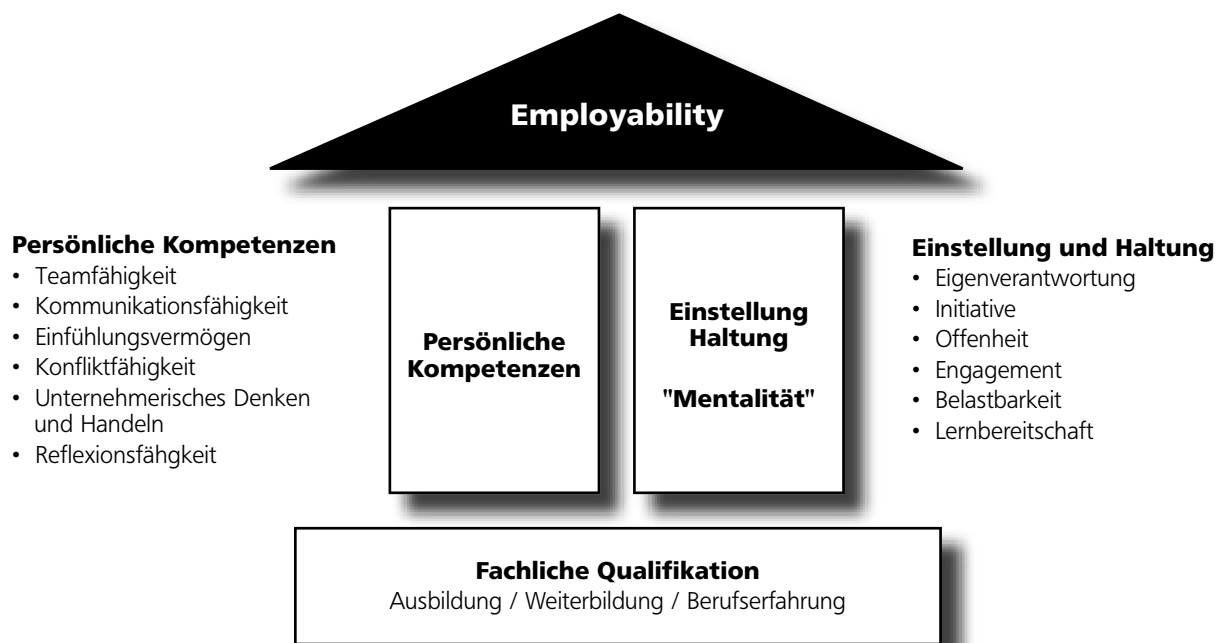
Konzernbetriebsrat und Arbeitsdirektor wenden sich auf der ersten Seite der Broschüre „Mein persönliches Fitness-Programm“ mit einer Art Vorwort direkt an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ziel war es, in einem ersten Schritt die Beschäftigten dafür zu sensibilisieren, dass der Erhalt ihrer persönlichen Beschäftigungsfähigkeit zu allen Zeitpunkten des Berufslebens in erster Linie ihre eigene Aufgabe ist. Die Bank hilft zwar mit vielfältigen Angeboten, jede/n einzelne/n für künftige berufliche Anforderungen zu stärken, die Verantwortung für Beginn und Fortführung dieses Prozesses liegt aber beim Arbeitnehmer selbst. Der zweite Schritt besteht dann in der Umsetzung dieser Einsicht, d.h. aus einer Art Kompetenzbilanz die notwendigen Schritte abzuleiten, sich bei festgestellten Defiziten um Abhilfe zu bemühen und konsequent für das Erreichen der eigenen beruflichen Ziele zu arbeiten.

2.2 Angebote und Inhalte

Dem Verständnis der Deutschen Bank nach zeige sich Employability „in der Fähigkeit, fachliche, persönliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerecht und eigenverantwortlich zu entwickeln und einzusetzen, um eine Erwerbstätigkeit zu erlangen oder zu erhalten“.⁵⁰

50 Nach Jutta Rump, FH Ludwigshafen.

**Abb 1: Fundament und tragende Säulen der Employability
(nach Deutsche Bank/FH Ludwigshafen)**



Bausteine des Programms sind daher u.a. ein Kompetenztest, Instrumente zur Selbstreflexion, Coaching sowie Workshops zu den Themen Veränderungsmanagement und Positionierung als Beschäftigter. Außerdem stehen professionelle Berater zur Verfügung, um Fragen zu der beruflichen Orientierung/Positionierung zu beantworten. Dies geschieht vertraulich, z.T. per Telefon, z.T. via passwortgeschützter Projekt-Homepage. Hintergrund dieser flächendeckenden Kampagne ist auch die Einsicht, dass Entwicklungsgespräche oft sehr eng entlang der aktuellen Aufgabenstellung bzw. der jeweiligen Bereichsinteressen laufen, dass Führungskräften wie Beschäftigten allerdings oft der „Weitblick“ fehle. Mit dem grundsätzlichen Blick auf die Beschäftigungsfähigkeit, der perspektivischen Betrachtung und der selbstbewussten Positionierung können die Beschäftigten dagegen ihre Abhängigkeit von Dritten bzw. vom Fortbestand eines einzelnen Arbeitsplatzes erheblich verringern.

Übergeordnetes Ziel sei es, „Eigeninitiative und strukturiertes Denken“ bezüglich der eigenen Kompetenz und beruflichen Ziele der Beschäftigten zu fördern. Auch wenn die Fachausbildung sehr gut sei und für die klassische Weiterbildung traditionell große Budgets zur Verfügung stehen, gebe es im Umgang mit dem Kompetenz- und Erfahrungsprofil und der selbstbewussten Positionierung erhebliches Optimierungspotenzial.

Für die Erstellung einer ehrlichen Kompetenzbilanz, die Formulierung der individuellen Ziele und die Begleitung konkreter Schritte stehen die Coaches des „FitnessCenter Job“ als Sparringspartner zur Verfügung. Diese neutrale, unabhängige Beratungseinheit ist auch „nach Feierabend“ ansprechbar, damit solche Aktivitäten nicht vom Arbeitsplatz aus erfolgen müssen. Auch sei es möglich, anders als in einem Callcenter, immer wieder denselben Ansprechpartner anzurufen, der dann bereits die „Fallgeschichte“ kenne. Auf diese Weise sei ein kontinuierliches Coaching gerade auch in länger dauernden Veränderungsphasen möglich. Gerade in diesem sensiblen Bereich sei die zugesicherte und eingehaltene Vertraulichkeit und neutrale Positionierung der Coaches eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und den Erfolg der Aktivitäten.

2.3 Reaktionen und Akzeptanz

Die Teilnahme am Programm ist freiwillig und sieht das Co-Investment der Beschäftigten vor: sie bringen ihre Freizeit ein, die Bank finanziert und organisiert Angebote („Die Deutsche Bank finanziert die Angebote, Sie bringen Zeit und Energie ein. Investieren wir gemeinsam in eine erfolgreiche Zukunft!“⁵¹). Das Programm läuft

51 Tessen von Heydebreck, damaliger Arbeitsdirektor der Deutschen Bank, und Leo Wunderlich, KBR-Vorsitzender, in ihrem gemeinsamen Vorwort „Gemeinsam in die Arbeitswelt von morgen!“

inzwischen seit etwa 15 Monaten und ist – wie erwähnt – stark web- bzw. telefonbasiert. Bis Ende Juli 2007 besuchten 24.000 Beschäftigte die Projekt-Homepage und über 6.000 Nutzer haben sich registrieren lassen; 2.700 mal wurde bereits der KompetenzTest absolviert, 1.000 Testnutzer haben eine Fremdeinschätzung vornehmen lassen.⁵² Auf dem Personalentwicklungs- und Weiterbildungskongress MUWIT (Mainz) im April 2007 wurde das Programm mit dem Weiterbildungs-Award ausgezeichnet, wo es sich gegen 26 Mitbewerber durchsetzte.

Natürlich habe es seitens der Beschäftigten nicht nur überschwängliche Freude über dieses Angebot gegeben, sondern – den Arbeitsplatzabbau der vorangegangenen Jahre in Erinnerung – auch Misstrauen, erinnert sich Gabriele Platscher, als Mitglied des Gesamt- sowie des Konzernbetriebsrats und seit Beginn an den Maßnahmen beteiligt. Dies habe sich jedoch auf „vereinzelte Kritik“ beschränkt. Überdies sei es der Interessenvertretung gelungen, auch in der Wahrnehmung der Belegschaft eine klare Abgrenzung zu den Sozialplan- und Besitzstandsregelungen bei Restrukturierungsmaßnahmen vorzunehmen. Gabriele Platscher unterstreicht, dass die Interessenvertretung das Employability-Programm uneingeschränkt mitträgt und dass das Verhältnis zum Ressort Beschäftigungsmodelle sehr gut sei. Ihr Vertrauen gebe es „nicht umsonst“, sondern es sei „hart erarbeitet worden“: Man habe festgestellt, dass die Bank wirklich etwas für die Beschäftigten tun wolle. Zum „Einjährigen“ des Programms gab es eine Geburtstagsaktion, die erneut von Personalvorstand und Konzernbetriebsrat unterstützt wurde.

Ralf Brümmer sieht vielfältige Möglichkeiten, das Modell auch auf andere Unternehmen zu übertragen, und zwar trotz seiner Komplexität prinzipiell auch auf KMU, wenn diese innovative Formen der Zusammenarbeit finden, die eine Kostenteilung bzw. produktive Kooperation zwischen mehreren Unternehmen ermöglicht. Das Deutsche-Bank-Programm habe gemeinsame Wurzeln mit der gemeinnützigen Initiative „In eigener Sache“, die von der FH Ludwigshafen begleitet wurde. Diese sei als Ausgangsbasis sehr gut geeignet, frei zugänglich dokumentiert; einzelne Elemente des Programms könnten sogar „eins zu eins“ übernommen werden. Mehrere Unternehmen arbeiten bereits an einer entsprechenden Adaption des Programms.

2.4 Perspektive

Die Verantwortlichen des Programms bilanzieren nach einem Jahr dessen innovativen Charakter und eine Vorreiterrolle der Bank auf diesem Themenfeld. Sie sehen in der Veränderungskompetenz der Beschäftigten eine wesentliche Voraussetzung, um zum einen das Unternehmen zu stärken und zum anderen die Zukunftsfähigkeit und damit Beschäftigungssicherheit der Mitarbeiter zu fördern. Wichtig bleibt, „Employability“ – abseits von akuten Veränderungsnotwendigkeiten – als ganzheitliches Konzept zu thematisieren und die Inhalte permanent und systematisch weiterzuentwickeln. So ist z.B. geplant, unter dem Gesichtspunkt „Demografischer Wandel“ altersspezifische Aspekte des Berufslebens bei Beschäftigten (Erfahrungswissen), aber auch bei Kunden (Kaufverhalten) in einer Zukunftswerkstatt zu diskutieren. Denkbar sei auch eine Erweiterung des Fokus auf den Bereich „Gesundheit“ bzw. „Gesundheitsvorsorge“. Ziel des Projektteams ist es, dass sich bis Ende 2007 80 Prozent der Beschäftigten (d.h. rd. 24.000 Menschen) mit „den wesentlichen Botschaften und Angeboten auseinandergesetzt“ haben werden, auch wenn allen Beteiligten klar ist, dass ein solch komplexer Ansatz letztlich „einen langen Atem“ brauche.

3. Bewertung/Einschätzung

Der Internet-Auftritt des Employability-Programms der Deutschen Bank und die Print-Angebote sind ansprechend und verständlich gestaltet. Die sprachlichen Analogien zu den Aspekten „Gesundheit“, „Sport“ sowie „Nautik“ erleichtern den Beschäftigten den Zugang zum Thema „Beschäftigungsfähigkeit“, mit dem sich auseinanderzusetzen zu müssen die meisten von ihnen wahrscheinlich nicht haben vorstellen können. Da sich auch bei der Deutschen Bank inzwischen die Vorzeichen gewandelt haben und Arbeitsplatzgarantien in der Wirtschaft insgesamt rar geworden sind, ist das Angebot des Unternehmens, nunmehr die grundlegende Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und damit im Ernstfall für eine gute Vermittelbarkeit auf den internen wie

52 Angaben Deutsche Bank

externen Arbeitsmärkten sorgen zu wollen, nicht hoch genug einzuschätzen, selbst wenn „altgediente“ Beschäftigte dies als Verschlechterung gegenüber früheren Gepflogenheiten ansehen können.

Das Prinzip der Lastenteilung, d.h. die Bank zahlt die Angebote, der Beschäftigte bringt seine Freizeit ein, ist weitgehend akzeptiert: Gabriele Platscher, früher Vorsitzende des Aus- und Weiterbildungsausschusses, meint dazu, dass dieses Prinzip die direkt arbeitsplatzbezogene Weiterbildung nicht berühre: solche Maßnahmen würden weiterhin auf Kosten der Bank während der Arbeitszeit stattfinden. Bei den Employability-Angeboten dagegen könnten Beschäftigte sogar noch insofern profitieren, als sie u.U. Angebote finanziert bekämen, die sie früher selbst hätten bezahlen müssen.

Schwer zu sagen ist, inwiefern die Übertragbarkeit des Programms bzw. einiger seiner Teile ohne weiteres so einfach möglich ist, wie oben von Ralf Brümmer eingeschätzt. Zumindest in kleineren Unternehmen dürfte es schwierig sein, finanziell entsprechend ausgestattete Angebote zu machen oder auch Sensibilisierungsmaßnahmen durchzuführen, selbst dann, wenn in Kooperation mit anderen „Synergieeffekte“ genutzt werden. Im Zusammenhang mit der Implementierung des Employability-Gedankens in die Unternehmenswelt stehen auch in erster Linie die großen Player im Vordergrund, wie ein Blick auf die Homepage der entsprechenden gemeinnützigen Initiative (www.in-eigener-sache.de) zeigt.

Die Notwendigkeit, beschäftigungsfähig zu sein und zu bleiben, scheint unstrittig. Viele Entscheider in den Personalabteilungen großer Unternehmen möchten Beschäftigte befähigen, diese Notwendigkeit zu begreifen und entsprechend zu handeln. Dies führt oft zu einer einseitigen Sicht der Verhältnisse, in der „Selbstbestimmung“, „Reflexion“ etc. als positive Eigenschaften von Beschäftigten anzustreben sind, die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen in den Organisationen der Erwerbstätigkeit aber aus dem Blick geraten. Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit ist nämlich auf die „organisationale“ Employability angewiesen. Nicht vergessen werden dürfen schließlich auch die Risiken für den einzelnen Beschäftigten, die Pongratz und Voß in ihrem Modell des Arbeitskraftunternehmers beschreiben: Zu nennen sind hier die Faktoren „Selbst-Kontrolle“, „Selbst-Ökonomisierung“ und „Selbst-Rationalisierung“. Arbeitskräfte müssen sich demzufolge so verhalten wie Anbieter von Waren und letztlich ihr „Leben als Betrieb“ organisieren. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn nicht jeder Beschäftigte vorbehaltlos die neuen Angebote annehmen möchte. Zudem reicht es nicht, eine solche Form der Weiterentwicklung „per se“ zu fordern und zu fördern. Sie muss mit weiteren (Karriere-) Angeboten im Unternehmen verbunden sein, damit eine intensiv betriebene Beschäftigungsfähigkeit nicht in Demotivation mündet.

4. Mehr zum Thema

Links:

- www.in-eigener-sache.de
- www.deutsche-bank.de
- www.selbst-gmbh.de

Weiterführende Literatur:

- Brümmer, Ralf und Szogas, Christine „Employability: Selbstverantwortung fordern – Schlüsselkompetenzen fördern. Eine ganzheitliche Sicht“ in: Rump/Sattelberger/Fischer (Hrsg.): Employability Management, Gabler Verlag 2006
- Brümmer, Ralf und Stefany Krath, „Deutsche Bank – Mosaik für Beschäftigung“. In: Klein-Schneider, Hartmut (Hg.): Interner Arbeitsmarkt. Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltungen. Bund-Verlag (Frankfurt/Main), 2003.
- Day, Heike: „Mosaik für Beschäftigung“. In: Personalwirtschaft (1/2000), S. 54 – 57.
- Fischer, Heinz und Silvia Steffens-Duch: „Employability: Beschäftigungsfähigkeit sichern“. In: Personal (10/2000), S. 550 – 554.

- Finkemeier, Thomas: Welche Potenziale haben interne Arbeitsmärkte? In: Mitbestimmung (12/2003).
- Honegger, Jürg: „Employability statt Jobsicherheit“. In: Personalwirtschaft (6/2001), S. 50 – 54.
- Sommer, Christiane: Neue Arbeits-Zeit. In: Brand Eins (1/2004), S. 26 – 34.
- Voß, Günter/Pongratz, Hans J.: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (1/1999), S. 131 – 158.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 02 11/77 78-225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

