

Saeed, Sandra; Kühnert, Uwe; Gerhardt, Anja

## Working Paper

Grundbildung in Eisenbahnverkehrsunternehmen: Ergebnisse des Projektes "Beschäftigungsfähigkeit und Teilhabe im Schienenverkehr - durch Grundbildung Potentiale heben!"

Working Paper Forschungsförderung, No. 041

## Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Saeed, Sandra; Kühnert, Uwe; Gerhardt, Anja (2017) : Grundbildung in Eisenbahnverkehrsunternehmen: Ergebnisse des Projektes "Beschäftigungsfähigkeit und Teilhabe im Schienenverkehr - durch Grundbildung Potentiale heben!", Working Paper Forschungsförderung, No. 041, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201707111151>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/215972>

### 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.*

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 041, Juli 2017

## Grundbildung in Eisenbahnverkehrsunternehmen

Ergebnisse des Projektes „Beschäftigungsfähigkeit  
und Teilhabe im Schienenverkehr –  
durch Grundbildung Potentiale heben!“

Sandra Saeed, Uwe Kühnert und Anja Gerhardt

---

### **Autorinnen und Autor:**

**Anja Gerhardt** ist Diplom-Kauffrau. Sie arbeitet bei der EVA Akademie, der Bildungs- und Beratungsgesellschaft der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG), als pädagogische Referentin.

**Dr. Uwe Kühnert**, Wirtschaftswissenschaftler, arbeitet als Berater in der PersonalTransfer GmbH. Sein thematischer Erfahrungshintergrund umfasst u. a. den Einsatz arbeitsmarktpolitischer Instrumente im betrieblichen Strukturwandel, regionale und fachliche Mobilität von Arbeitskräften, Arbeitsmarktinformationssysteme und Fachkräftebedarfsanalysen. Er ist Vorstandsmitglied in der Vereinigung für betriebliche Bildungsforschung e. V.

**Dr. Sandra Saeed** ist Politologin. Sie kommt aus der Arbeitsmarktforschung und war viele Jahre Beraterin für Betriebs- und Personalräte und DGB-Gewerkschaften. Aktuell arbeitet sie bei der EVA Akademie, der Bildungs- und Beratungsgesellschaft der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG). Sie leitet den Bereich Bildung.

**ISSN 2509-2359**

© 2017 Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

Alle Rechte vorbehalten.  
Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

## Inhalt

Einleitung .....	4
Methodik .....	7
Umfang und Merkmale der Zielgruppe .....	10
Betroffenheit einfacher Tätigkeiten von technologischem Wandel .....	16
Tätigkeitsnahe Grundbildung in externen Weiterbildungsangeboten ....	18
Stellenwert funktionaler Analphabeten in der Personalarbeit.....	19
Schwerpunkte des Grundbildungsbedarfes.....	19
Bisheriger Umgang der Betriebe mit funktionalem Analphabetismus .....	20
Stellenwert im Kontext betrieblicher Weiterbildung .....	22
Gute Praxis und potenzielle Bruchstellen im Umgang mit der Zielgruppe .....	26
Erfolgsfaktoren .....	26
„Stolpersteine“ .....	32
Offene Fragen und verbleibende Herausforderungen .....	34
Literatur.....	41

## Einleitung

Funktionale Analphabeten sind zu einem großen Teil erwerbstätig, nach der leo. – Level-One Studie der Universität Hamburg sind es immerhin 57 Prozent. Die gleiche Studie macht deutlich, dass sie in allen Branchen arbeiten; jedoch insbesondere in den Tätigkeitsgruppen präsent sind, die praktisch ohne einschlägige Berufsausbildung ausgeführt werden können (Grotluschen/Riekmann 2012, S. 145). Mithin sind ihre Arbeitsplätze besonders anfällig dafür, Rationalisierungen, u. a. durch technologischen Wandel, zum Opfer zu fallen.

Auch im Schienenverkehrssektor gibt es eine Reihe sogenannter einfacher Berufe. Insofern kann angenommen werden, dass unter den Beschäftigten dieses Sektors eine bedeutende Gruppe funktionaler Analphabeten besteht.

Eine ausreichende Grundbildung mit betriebsspezifischer Ausrichtung ist eine wichtige Voraussetzung für die Ausübung auch der einfachen Berufe in dieser Branche. Vielfach – und in zunehmendem Maße – müssen auch diese Beschäftigten sicherheitsrelevante schriftliche Informationen verarbeiten und Berichtspflichten in der Arbeitsorganisation und Qualitätssicherung erfüllen können. Der Strukturwandel durch Digitalisierung hat bereits viele Berufsgruppen im Schienenverkehrssektor erreicht. Die technologischen Veränderungen wirken sich einerseits auf die Arbeitskräftenachfrage aus; andererseits ergeben sich Effekte auf die Qualifikationsnachfrage. Beschäftigte müssen gerüstet sein für digitale Anforderungen am Arbeitsplatz oder benötigen neue berufliche Qualifikationen, wenn der Arbeitsplatz der Automatisierung zum Opfer fiel. Unmittelbar einleuchtend ist, dass die „digitale Revolution“ für die Arbeitnehmer mit Grundbildungsdefiziten kaum bewältigt werden kann.

Mitarbeiter in den einfacheren Tätigkeiten sind oftmals bereits seit vielen Jahren in den Betrieben beschäftigt. Sie stellen eine wichtige Ressource zur Fachkräftesicherung dar. Ihr Beitrag zur Wertschöpfung der Verkehrsunternehmen ist nicht zu unterschätzen. Allerdings partizipieren sie weit unterdurchschnittlich an betrieblicher Weiterbildung und das Angebot betrieblicher Weiterbildung enthält noch unzureichend Elemente der Grundbildung.

Die Autoren der leo. – Level-One Studie machen deutlich, dass Menschen mit Grundbildungsdefiziten, die im Erwerbsleben verankert sind, mit traditionellen Angeboten der Alphabetisierung kaum erreicht werden. Ersetzt bzw. zumindest weiträumig ergänzt werden müssen diese durch Angebote, die den „Handlungsraum Unternehmen“ in den Mittelpunkt stellen und damit betriebsspezifische und individuell ausgerichtete Aktivitäten gleichermaßen möglich machen. Hier sind personalpolitische Ak-

tivitäten in und von Unternehmen gefordert, für die diese Themen in aller Regel Neuland darstellen. Erschwerend kommt hinzu, dass für Unternehmen in latenter Wettbewerbssituation Investitionen in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter oft noch immer lediglich als Kostenfaktor wahrgenommen werden. Vor der notwendigen Entwicklung solcher speziellen betriebsnahen Angebote ist es jedoch zunächst notwendig, mehr Details über die in den jeweiligen Unternehmen und Branchen beschäftigten Personen dieser Zielgruppe zu erfahren.

Über Umfang und Merkmale der Zielgruppe funktioneller Analphabeten in Eisenbahnverkehrsunternehmen liegen jedoch, wie für andere Branchen auch, keine empirischen Untersuchungen in Deutschland vor. Wenig bekannt ist auch darüber, wie Eisenbahnverkehrsunternehmen mit dem Problem mangelnder Grundbildung unter ihrer Belegschaft umgehen, welchen Stellenwert Grundbildungserfordernisse in der Personalarbeit einnehmen und in welchem Maße funktionale Analphabeten in betriebliche Weiterbildung einbezogen sind. Zu fragen ist auch, welche Effekte die Digitalisierung derzeit bei den einfachen Tätigkeiten im Schienenverkehrssektor hat

Das Forschungsvorhaben „Beschäftigungsfähigkeit und Teilhabe im Schienenverkehr – durch Grundbildung die Potentiale heben!“ möchte einen branchenspezifischen Beitrag dazu leisten, diese Lücke zu schließen und die empirische Basis zu verbreitern. Es wurde von der EVA Akademie gemeinsam mit der PersonalTransfer GmbH durchgeführt, gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung.

Im Fokus der Untersuchung stand zunächst die Beschreibung der Zielgruppe:

- Was ist der abschätzbare Umfang funktionaler Analphabeten in Eisenbahnverkehrsunternehmen?
- Welche Merkmale hinsichtlich Geschlecht und Alter weisen sie auf?
- In welchen Tätigkeitsbereichen und Berufen konzentrieren sich diese Personen?

Weiterhin richtete sich der Blick auf die Unternehmen und die Arbeitsplätze:

- Welche Grundbildungserfordernisse ergeben sich in den genannten Berufen/Tätigkeitsbereichen?
- Welchen Einfluss haben die Digitalisierung und der technologische Wandel auf die Anforderungen an die Grundbildung der Belegschaften?
- Wie sind Unternehmen des Eisenbahnverkehrssektors bisher mit dem Problem mangelnder Grundbildung unter ihrer Belegschaft um-

gegangen? Welchen Stellenwert hat Grundbildung bisher in der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung eingenommen?

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse der Untersuchung vor und leitet abschließend gute Praxis und potenzielle Bruchstellen im Umgang mit funktionalen Analphabeten im Schienenverkehrssektor ab.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

## Methodik

Das Forschungsdesign zielte auf eine exemplarische Bestandsaufnahme in ausgewählten Betrieben und Tätigkeitsfeldern des Schienenverkehrs. Da die Daten- und Informationslage zum Themenfeld rudimentär ist, war die Auswahl des Samples notwendiger Bestandteil des Projektes. Sie erfolgte durch leitfadengestützte Experteninterviews mit Personalverantwortlichen, Betriebsräten, Verantwortliche für betriebliche Weiterbildung sowie mit einschlägigen Bildungseinrichtungen.

Im Ergebnis wurden fünf Schienenverkehrsunternehmen ausgewählt, die am weiteren Projektverlauf teilgenommen haben:

*Tabelle 1: Beteiligte Betriebe*

<b>Betrieb 1</b>	
<b>Güterverkehrsunternehmen</b>	
<b>Anzahl Beschäftigte</b>	2.600 Mitarbeiter am befragten Standort
<b>Altersdurchschnitt</b>	über 50 Jahre
<b>Anteil Frauen/Männer</b>	2 %/98 %
<b>Tätigkeitsfelder</b>	Verwaltung, Tätigkeiten in Werkstätten/Instandhaltung, Rangierbahnhöfen, Zugfahrten, Zugbildung <i>Gewerblich-technische Berufe</i> Industriemechaniker, Elektroniker für Betriebstechnik, Mechatroniker <i>Kaufmännische Berufe</i> Industriekaufleute, Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung, Kaufleute für Büromanagement <i>Verkehrsberufe</i> Eisenbahner/in im Betriebsdienst Fachrichtung Lokführer/Transport <i>Angelernte</i> Rangierarbeiter, Rangierbegleiter, Zugvorbereiter
<b>Betrieb 2</b>	
<b>Unternehmensinterne Stellenvermittlung</b>	
<b>Anzahl Beschäftigte</b>	ca. 800 Mitarbeiter am befragten Standort
<b>Altersdurchschnitt</b>	ca. 55 Jahre

<b>Anteil Frauen/Männer</b>	30 %/70 %
<b>Tätigkeitsfelder</b>	im Prinzip alle Tätigkeitsfelder eines Bahnunternehmens, vor allem gewerbliche und technische Berufe sowie Verwaltung
<b>Betrieb 3 Technisches und infrastrukturelles Facility Management (u. a. Bahnhofreinigung, Fahrzeugreinigung- und Bereitstellung)</b>	
<b>Anzahl Beschäftigte</b>	1.100 Beschäftigte am befragten Standort
<b>Altersdurchschnitt</b>	ca. 50 Jahre
<b>Anteil Frauen/Männer</b>	25 %/75 %
<b>Tätigkeitsfelder</b>	gewerblich – technische Berufe im Infrastruktur- und Facilitymanagement, wie z. B. Gebäude- und Fahrzeugreiniger, technische Instandhaltung, Mechatroniker, Anlagenmechaniker, Industriekaufleute
<b>Betrieb 4 Unternehmen des Schienenpersonennahverkehrs</b>	
<b>Anzahl Beschäftigte</b>	im gesamten Unternehmen ca. 880, am befragten Standort ca. 60 Beschäftigte
<b>Altersdurchschnitt</b>	ca. 50 Jahre
<b>Anteil Frauen/Männer</b>	30 %/70 %
<b>Tätigkeitsfelder</b>	Zugbegleiter, Lokführer, Verwaltungspersonal, Serviceaufgaben im Zug
<b>Betrieb 5 Bauleistungen an der Eisenbahninfrastruktur</b>	
<b>Anzahl Beschäftigte</b>	ca. 2.800 Beschäftigte im gesamten Unternehmen, es wurden verschiedene Standorte interviewt
<b>Altersdurchschnitt</b>	zwischen 45 – 50 Jahre
<b>Anteil Frauen/Männer</b>	10 %/90 %
<b>Tätigkeitsfelder</b>	Tätigkeiten im Gleisbau, Tiefbau, Recycling, Oberleitungsbau Maurer, Stahlbetonbauer, Gleisbauer, Tiefbauer, Monteure im Oberleitungs- und Elektroanlagenbau, Maschinenführer

Quelle: eigene Darstellung

In leitfadengestützten Interviews und Workshops mit betrieblichen Akteuren (Personalverantwortlichen, Betriebsräten, Verantwortlichen für Aus- und Weiterbildung) wurden deren Erfahrungen und Einsichten eruiert und im nächsten Schritt gemeinsam mögliche Strategien und Angebote zur Ansprache, Förderung und Unterstützung funktionaler Alphabeten entwickelt. Ergänzt wurden die qualitativen Erhebungsmethoden durch die Recherche einschlägiger Literatur und Analyse zugänglicher Personalbestandsdaten.

## Umfang und Merkmale der Zielgruppe

Die empirischen Untersuchungen der leo. – Level-One Studie, betrachtet nach Erwerbstätigkeit im Detail (Grotlüschen/Riekmann 2012, S. 137 – 147), geben einen interessanten Blick auf die überraschend hohe, wenngleich qualitativ überproportional randständige Erwerbseinkbindung funktionaler Analphabeten frei:

- Von allen arbeitenden Analphabeten sind 37 Prozent in un- und angelernten Tätigkeiten beschäftigt; dieser Wert liegt mehr als doppelt so hoch wie in der Gesamtbevölkerung. Weitere 18 Prozent finden sich in so genannter ausführender Angestelltentätigkeit. Nimmt man die drei unteren Kategorien (Ungelernte, Angelernte, ausführende Angestellte) zusammen, decken sie in der Summe 55 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse funktionaler Analphabeten ab (in der Gesamtbevölkerung ca. 35 Prozent).
- Erwerbstätige funktionale Analphabeten sind überproportional in körperlich belastender Arbeit tätig, so z. B. im Baubereich, der Gastronomie, der industriellen Fertigung, der Logistik.
- Erwerbstätige funktionale Analphabeten sind (vgl. Abbildung 1) vor allem in solchen Tätigkeitsgruppen präsent, die praktisch ohne einschlägige Berufsausbildung auszuführen sind. Bauhilfsarbeiter, Maschinisten, Hilfskräfte, Reinigungspersonal, Transport- und Frachtarbeiter, Fahrer, Hausmeister, und Beschäftigte in der Fertigung sind besonders auffallend.
- Die Untersuchungen zeigen trotz der Konzentration auf wenig qualifizierte Tätigkeiten damit aber auch, dass funktionale Analphabeten in einigen Ausbildungsberufen recht präsent sind (Ausbildungsberufe in Gastronomie, Gebäudeservices, Garten- und Landschaftsbau, Maler und Klempner).
- Zieht man alle Merkmale erwerbsfähiger funktionaler Analphabeten zusammen, ergibt sich ein überwiegendes Bild „unauffälliger Berufstätigkeit bei geringem Verdienst“, wobei die deutlich hervortretende Prekarität der Beschäftigungsverhältnisse sich nicht unbedingt in überdurchschnittlicher Befristung, sondern vielmehr in geringer Entlohnung und überproportionaler Anfälligkeit für eine Ersetzung einfacher Tätigkeiten durch Automatisierung zeigt (Grotlüschen/Riekmann 2012, S. 163).

Ausgehend von diesem Bild kann angenommen werden, dass der Schienenverkehr eine Branche ist, in der eine nicht unerheblicher Zahl der Beschäftigten zur Gruppe der funktionalen Analphabeten gezählt werden kann.

Der Anteil von Beschäftigten in Helfertätigkeiten und davon ohne beruflichen Abschluss ist im Wirtschaftsbereich Verkehr, Logistik vergleichsweise hoch. Näherungsweise können wir die BA Beschäftigtenstatistik heranziehen.

*Tabelle 2: Beschäftigte in Verkehr und Logistik sowie Führer von Fahrzeug – und Transportgeräten, davon Helfertätigkeiten und ohne Ausbildungsabschluss*

	Insgesamt	davon Helfertätigkeiten	Anteil	davon ohne beruflichen Ausbildungsabschluss	Anteil
<b>sozialversicherungspflichtige Beschäftigte insgesamt</b>	30.662.502	4.439.892	15%	3.782.526	12%
<b>51 Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführer)</b>	1.828.806	929.225	51%	363.100	20%
<b>52 Führer von Fahrzeug- und Transportgeräten (521 und 522)</b>	871.681	0	0%	92.490	11%

*Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2015) Arbeitsmarkt in Zahlen, sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) und ausgewählten Merkmalen, Nürnberg, April 2015.*

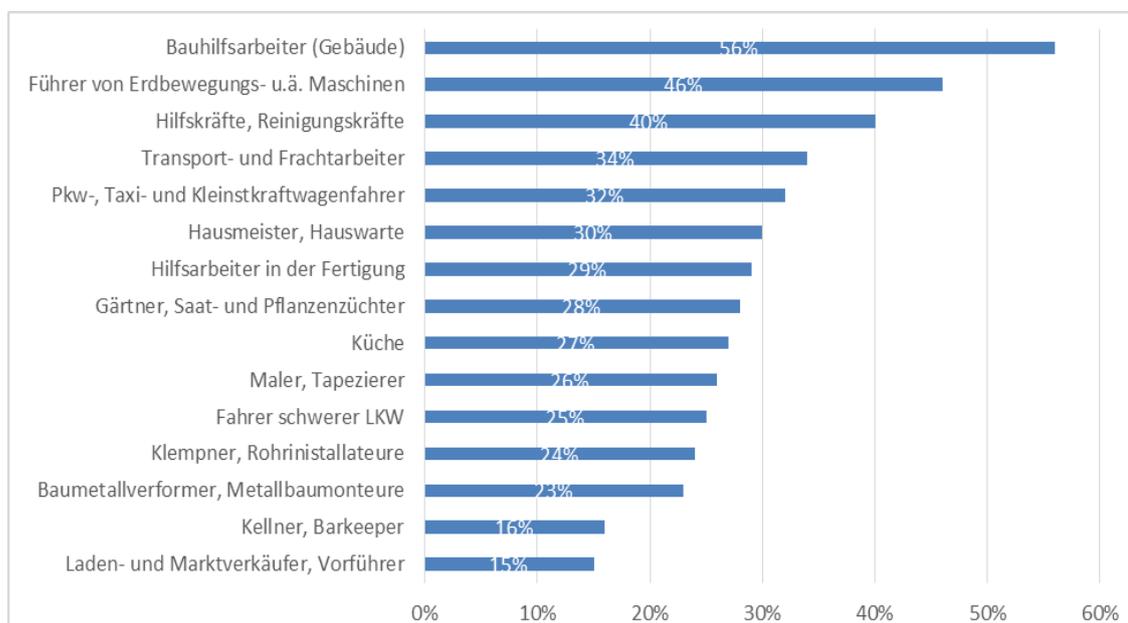
Ersichtlich wird, dass im Wirtschaftsbereich Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführer) ein hoher Anteil der Beschäftigten – fast 51 Prozent – Helfertätigkeiten ausüben (15 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten insgesamt) und 20 Prozent (gegenüber 12 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten insgesamt) ohne beruflichen Ausbildungsabschluss sind. Wir sehen ebenfalls, dass sich dies unter Fahrzeugführern völlig anders darstellt.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Nach der Wirtschaftsklassifikation von 2010 in 51 Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführ.), darin: 511 Tech. Betrieb Eisenb., Luft, Schiffsverkehr/512 Überwachung, Wartung, Verkehrsinfrastruktur/513 Lagerwirt., Post, Zustellung, Güterumschlag/514 Servicekräfte im Personenverkehr/515 Überwachung u. Steuerung Verkehrsbetrieb/516 Kaufleute – Verkehr und Logistik und in 52 Führer von Fahrzeug- u. Transportgeräten, darin: 521 Fahrzeugführung im Straßenverkehr/522 Fahrzeugführung im Eisenbahnverkehr.

Bezüglich der von Grotlüschen in Abbildung 1 genannten besonders betroffenen Berufsgruppen mit einfacheren Tätigkeitsprofilen sind in Eisenbahnverkehrsunternehmen insbesondere folgende Tätigkeiten vertreten:

- Hilfskräfte, Reinigungskräfte
- Hilfsarbeiter in der Fertigung
- Transport- und Frachtarbeiter (auch Weichenwärter- und mechaniker, Rangierer)
- Führer von Erdbewegungs- und ähnlichen Maschinen
- Metallbaumonteur, Baumetallverformer
- Hausmeister, Hauswarte
- Gärtner (Fahrwegpfleger)

Abbildung 1: Anteil der funktionalen Analphabeten an allen Beschäftigten dieser Berufsgruppe



Quelle: Grotlüschen/Riekman 2012, S. 142

Es liegen für die Deutsche Bahn AG Daten über die Anzahl der Beschäftigten in diesen genannten Berufsgruppen vor, woraus sich der Anteil an funktionalen Analphabeten näherungsweise ableiten ließe; da es sich jedoch lediglich um interne Schätzungen und kein belastbares Zahlenmaterial handelt, werden sie an dieser Stelle nicht veröffentlicht.

Vertreter der am Projekt beteiligten Unternehmen heben hervor, dass das Vorhandensein von einfachen Tätigkeiten nicht unbedingt auf einen hohen Anteil von funktionalen Analphabeten in diesen Tätigkeitsgruppen schließen lässt, aus folgenden Gründen:

- Bisher war die Zugangsvoraussetzung zu diesen Tätigkeiten überwiegend eine ordentliche Berufsausbildung, weshalb davon ausgegangen wird, dass ein Mindestmaß an Grundbildung vorhanden sein muss und weniger die Gefahr besteht, dass funktionale Analphabeten in der Ausbildung „durchrutschen“. Allerdings könnte sich dies ändern, wenn aufgrund des Fachkräftemangels, der in der Bahnbranche bereits deutlich spürbar ist, und der zunehmenden Konkurrenz der Bahnunternehmen um Arbeitskräfte vermehrt Quereinsteiger und Angelernte mittels verkürzter Funktionsausbildungen, die wenig schriftsprachliche Kompetenzen verlangen, für die jeweiligen Tätigkeiten qualifiziert werden. Theoretisch steigt so die Wahrscheinlichkeit, dass Personen, die sich nur mangelhaft schriftlich ausdrücken können, die

Ausbildungen absolvieren und deren Defizite dann erst im Arbeitsalltag erkennbar werden. So hebt der Betriebsrat von Betrieb 4 hervor, dass abgesehen von Beschäftigten in der Verwaltung alle anderen, insgesamt also 90 Prozent der Belegschaft am Standort auf diese Weise qualifiziert werden und daher als geringer qualifiziert und insofern von funktionalem Analphabetismus potentiell betroffen eingestuft werden könnten. So sind Zugbegleiter und Servicemitarbeiter im Zug angelernte Kräfte, Lokführer sind Quereinsteiger, die eine 9-monatige Funktionsausbildung absolviert haben. Außerdem führt der Mangel an Nachwuchskräften dazu, dass ausbildende Unternehmen die Eingangsvoraussetzungen für eine klassische Berufsausbildung absenken und Bewerber akzeptieren, die aufgrund ihrer schulischen Leistungen nur eingeschränkt ein ausreichendes Niveau an Grundbildung nachweisen können. Von dieser Erfahrung berichten Ausbildungskoordinatoren aus Betrieb 5.

- Der Einsatz in eher einfachen Tätigkeiten, die jedoch in sicherheitsrelevanten Bereichen ausgeübt werden (wie z. B. Maschinenführer im Gleis), macht das Absolvieren von Tests notwendig, die ein „Durchrutschen“ von funktionalen Analphabeten verhindert.
- Arbeitsplätze mit einfacheren Tätigkeiten dienen z. T. auch als Schonarbeitsplätze oder altersgerechte Arbeitsplätze für Beschäftigte, die aus gesundheitlichen Gründen ihre vorherige, komplexere Tätigkeit nicht mehr ausüben können bzw. die ihre Betriebsdienst-, Schicht- oder Kundentauglichkeit verlieren. So werden z. B. Techniker als Hausmeister/Hauswarte eingesetzt oder ehemalige Gleisbauer oder Maschinenführer für Hilfsarbeiten im Recycling.

Die fünf am Projekt beteiligten Betriebe haben mangelnde Grundbildung insbesondere bei Beschäftigten folgender Berufsgruppen, Alters- und Geschlechtszugehörigkeit identifiziert bzw. vermutet:

*Tabelle 3: Fokussierte Berufsgruppen in den beteiligten Betrieben, Altersdurchschnitt, Geschlecht*

	<b>Tätigkeitsfelder mit FA-Betroffenheit nach der leo. – Level-One Studie</b>
Betrieb 1 Güterverkehrsunternehmen	angelernte Transport- und Frachtarbeiter, männlich, über 50 Jahre
Betrieb 2 Unternehmensinterne Stellenvermittlung	Transport- und Frachtarbeiter, v. a. männlich, über 50 Jahre.
Betrieb 3 Technisches und infrastrukturelles Facility Management, inkl. Bahnofsreinigung, Fahrzeugreinigung- und Bereitstellung	Hilfskräfte, Reinigungskräfte, männlich, über 50 Jahre, v. a. mit Migrationshintergrund
Betrieb 4 Unternehmen des Schienenpersonennahverkehrs	Hilfskräfte, Reinigungskräfte, Transport- und Frachtarbeiter, zwischen 45 und 50 Jahre
Betrieb 5 Bauleistungen an der Eisenbahninfrastruktur	Auszubildende, männlich, bis 25 Jahre

*Quelle: Eigene Darstellung*

In Betrieb 1 und 3 vermischt sich in der betrieblichen Praxis das Problem funktionaler Analphabeten mit dem derjenigen Beschäftigten mit Migrationshintergrund, die nicht (zwingend) als funktionale Analphabeten einzustufen sind, weil sie möglicherweise in ihrer Muttersprache fließend lesen und schreiben können. Eine Trennung und Abschätzung der „reinen“ funktionalen Analphabeten ist in der Summe nicht wirklich möglich.

## Betroffenheit einfacher Tätigkeiten von technologischem Wandel

Die Auswirkung von Digitalisierung und technologischem Wandel auf Beschäftigte in einfachen Tätigkeiten wird in den befragten Betrieben unterschiedlich eingeschätzt; sie führen entweder zur Veränderung der Tätigkeitsprofile, Arbeitsabläufe und Qualifikationsanforderungen, können aber auch zum Wegfall von Tätigkeitsfeldern führen.

Die Nutzung von digitalen und mobilen Endgeräten hat in die Arbeitswelt einiger Bahnberufe mit einfacherem Tätigkeitsprofil bereits Einzug gehalten und wird weiter Verbreitung finden.

Beim Schienenpersonennahverkehrsanbieter (Betrieb 4) sind die Auswirkungen für Lokführer und Zugbegleiter insbesondere sichtbar hinsichtlich:

- der Bedienung der mobilen Fahrkartenverkauf-Terminals der Zugbegleiter (v. a. Frauen),
- der Bedienung der Dienst-Smartphones für alle Beschäftigten,
- des Umgangs mit den in jeder Dienststelle vorhandenen Computern (u. a. Management der Dienstpläne, Schichten, Bestellung von Arbeitskleidung),
- der bereits angelaufenen, ab 2017 durchweg obligatorische Arbeit mit Tablets (Fahrpläne, Kommunikation bei Weisungen, Dokumentationspflichten).

Bisher sind nach Aussage des Betriebsrates die Beschäftigten mit den daran anknüpfenden fachlichen Qualifizierungsanforderungen mehr oder weniger allein gelassen worden. Es wird darauf vertraut, dass sie sich die notwendigen Kompetenzen selbst aneignen können, was in vielen Fällen, gerade bei den im Lesen und Schreiben eher schwachen Mitarbeitern, jedoch nicht realistisch ist.

Im Facility Management (Betrieb 3) wird von einem ähnlichen Trend berichtet. Bereits jetzt arbeiten Hausmeister und auch Reinigungskräfte auf der Ebene der Vorarbeiter mit Tablets und Mobiltelefonen; es wird erwartet, dass dies in naher Zukunft die Tätigkeit der Beschäftigten auf allen Ebenen betreffen wird.

Für andere Tätigkeiten führt die technologische Entwicklung eher zum Verlust des Arbeitsplatzes: Im Güterverkehrsunternehmen (Betrieb 1) sind davon Rangierarbeiter akut betroffen. Ein Verbleib dieser geringqualifizierten Beschäftigten im Unternehmen ist nur durch Höherqualifizierung auf nachgefragtere Tätigkeiten mit höherer Arbeitsplatzsicherheit möglich. Personalverantwortliche des Unternehmens heben außerdem hervor, dass der technische Wandel so massiv ist, dass selbst Mit-

arbeiter in qualifizierteren Tätigkeiten nicht mehr in der Lage sein werden, mit den steigenden Anforderungen und dem Tempo der Veränderungen mitzuhalten:

„Derzeit vollzieht sich der technische Wandel und damit zusammenhängend der des Regelwerkes so schnell, dass wir in der Praxis mit der Qualifizierung nicht mehr mitkommen, das betrifft durchaus nicht nur Mitarbeiter mit Grundbildungsbedarf, sondern auch gut ausgebildete Facharbeiter. Zum Beispiel ist die Einführung von Tablets an bestimmten Arbeitsplätzen (Wagenmeistern, Rangierlokführer) sowohl für junge als auch ältere Mitarbeiter oft eine Hürde, obwohl sie sonst technisch gut ausgebildet sind. Wir verlieren zunehmend auch den „normalen“ Mitarbeiter, die Lehr- und Lernmethoden müssten angepasst werden.“ (Interview Betrieb 1)

Unter den zu vermittelnden Beschäftigten in den „klassischen“ Eisenbahnerberufen in Betrieb 2 sind nach Aussage der befragten Personalverantwortlichen selbst grundlegende digitale Kompetenzen nicht weit verbreitet, was ein großes Vermittlungshemmnis darstellt. Insgesamt konstatieren sie, dass die hohe Innovationsgeschwindigkeit im Eisenbahnsektor nicht auf die notwendige Veränderungskultur trifft, weder bei Beschäftigten noch bei der Personalführung und -entwicklung. Viele Mitarbeiter sind sich nicht bewusst, dass ihre Qualifikation lebenslang angepasst werden muss; Unternehmen haben in der Vergangenheit z. T. extremes Spezialistentum, sowohl in einfachen wie auch qualifizierteren Tätigkeiten gefördert, weil es für die Arbeitsabläufe im Betrieb passend war. Bei veränderten Anforderungen bleiben diese Spezialisten dann auf der Strecke und sind schlimmstenfalls mit dem Verlust des Arbeitsplatzes konfrontiert. Die Interviewten sehen Personalentwicklung der Bahnunternehmen in der Verantwortung gesehen, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und an mittel- und langfristige Veränderungen anzupassen.

## **Tätigkeitsnahe Grundbildung in externen Weiterbildungsangeboten**

Im Projekt wurden die Weiterbildungsangebote einiger einschlägiger Weiterbildungsträger untersucht hinsichtlich der Frage, ob wirtschafts- und tätigkeitsnahe Angebote für funktionale Analphabeten existieren, ob diese von Unternehmen, Trägern oder Einzelpersonen nachgefragt werden und Kooperationen zwischen den Bildungsträgern und Unternehmen bestehen.

Als Fazit kann gezogen werden, dass zum Zeitpunkt der empirischen Arbeiten am Projekt (und gemessen an der quantitativen Problemlage) vereinzelte Aktivitäten wirtschafts- und tätigkeitsnaher Weiterbildungen für beschäftigte funktionale Analphabeten in Regie engagierter Träger durchaus zu registrieren waren. Allen hierunter zu fassenden Angeboten ist jedoch gemein, dass sie nicht als reguläre Weiterbildungsangebote in herkömmlichen Weiterbildungsdatenbanken mit ihren Curricula erfasst und bekannt sind, ein „Markt“ für diese Angebote im eigentlichen Sinne also noch nicht besteht. Auf der anderen Seite existiert ein weitgehend transparentes Angebot standardisierter Grundbildungskurse für funktionale Analphabeten, die jedoch keine besondere Nähe zu einzelnen Berufs- und Tätigkeitsfeldern aufweisen. Von einzelnen Interviewpartnern konnte nicht ausgeschlossen werden, dass im Rahmen dieser bestehenden Angebotsstruktur durchaus einzelne Kooperationen zwischen VHS und Unternehmen in die Wege geleitet wurden, doch auch hierzu gab es keinerlei quantitativen und qualitativen Überblick.

## Stellenwert funktionaler Analphabeten in der Personalarbeit

### Schwerpunkte des Grundbildungsbedarfes

Anforderungen an ausreichende Grundbildung in den fokussierten Tätigkeiten bestehen vor allem

- beim Lesen von Dienstplänen und Dienstanweisungen, Schildern und Beschriftungen, schriftlichen Belehrungen, Sicherheits- und Gefahrstoffanweisungen, Betriebsanleitungen, Maschinenunterweisungen,
- beim Erstellen von Dokumentationen geleisteter Tätigkeiten, z. B. in Schichtbüchern
- beim schriftlichen Bericht über besondere Vorkommnisse an den Vorgesetzten, z. B. im Kundenkontakt, bei Beschwerden.

Wo diese Kompetenzen gefordert, aber nicht bei allen Mitarbeitern ausreichend vorhanden sind, kommen häufig Unterstützungsstrukturen zum Tragen: Einweisungen in Arbeitsaufgaben, in neue Arbeitsabläufe, Arbeitsmittel oder Mitteilungen über Vorkommnisse aus vorherigen Schichten erfolgen mündlich. Berichtspflichten werden von Vorarbeitern oder anderen Mitarbeitern mit ausreichenden Grundbildungskompetenzen erledigt bzw. noch einmal überarbeitet. Das führt häufig zu zusätzlichen Kommunikationsschleifen und zusätzlichem Zeitaufwand (Mitarbeiter berichtet Vorarbeiter, der wiederum verfasst den schriftlichen Bericht an den eigentlichen Adressanten oder Vorgesetzter überarbeitet kaum lesbar formulierte Stellungnahmen, bevor diese weitergeleitet und bearbeitet werden können.)

Schwierigkeiten ergeben sich, wenn Teamstrukturen geändert werden, unmittelbare Vorgesetztebenen wegfallen oder mündlichen Kommunikation durch schriftliche, digital gestützte Kommunikation ersetzt werden und damit Unterstützungsstrukturen für Beschäftigten mit unzureichenden Kenntnissen im Lesen und Schreiben zusammenbrechen.

Ein weiteres Problem ist das Absolvieren notwendiger Qualifizierungen oder des sogenannten regelmäßigen Fortbildungsunterricht für Mitarbeiter im Bahnbetrieb (RFU). Personalverantwortliche aus Betrieb 1 und 3 sowie Ausbildungskoordinatoren aus Betrieb 5 stellen fest, dass dies in zunehmendem Maße auch auf Auszubildende zutrifft. Sie berichten davon, dass Mitarbeiter und Auszubildende in den einfachen Tätigkeiten meist keinerlei Probleme haben, praktische und mündliche Tests zu bestehen, jedoch Schwierigkeiten haben, schriftliche Prüfungsfragen zu

verstehen und schriftlich korrekt zu beantworten. Der Grund dafür wird nur z. T. in der mangelnden Qualifikation der Prüflinge gesehen. Prüfungsfragen sind häufig in technokratischem Deutsch formuliert. Betrieb 1 schätzt ein, dass 20 Prozent der Mitarbeiter, die durch eine Prüfung fallen, bestehen könnten, wenn die Fragen verständlicher wären. Neben der langfristigen Aufgabe, den Katalog von Prüfungsfragen zu überprüfen und ggf. in leichtere Sprache zu übersetzen, wäre das Üben des Verstehens und Beantwortens von Prüfungsfragen eine sinnvolle Unterstützung. Dies wird in Einzelfällen, z. T. mit viel Engagement und Unterstützung von Ausbildern, Kollegen und Familienangehörigen praktiziert, müsste jedoch nach Einschätzung der Befragten in ein großflächiges, quasi standardisiertes Angebot umgewandelt werden.

## **Bisheriger Umgang der Betriebe mit funktionalem Analphabetismus**

Befragte Personalverantwortliche haben das Problem unzureichender Grundbildungskompetenzen in ihrer Belegschaft wahrgenommen, teilweise jedoch erst durch die Beteiligung an dem Projekt. Der bisherige Umgang damit reicht von Ratlosigkeit über Hilfe in Einzelfällen bis zu engagierter Suche nach Lösungen für ganze Beschäftigtengruppen. Ein systematisches Vorgehen konnte jedoch in keinem der beteiligten Betriebe festgestellt werden. Weder im Betriebsablauf noch in der Konzeption und Durchführung von Fortbildungen werden die Bedürfnisse von funktionalen Analphabeten systematisch beachtet. Akteure mit Personalverantwortung waren, mit der Ausnahme eines Betriebes, nicht geschult für den Umgang mit der Zielgruppe und es bestehen auch keine in der Personalarbeit verankerten Strukturen. Die genannten Gründe dafür sind unterschiedlich:

- Bei Engpässen kann Personal von außen rekrutiert und soz. „um diese Beschäftigtengruppe herum“ geplant werden, anstatt diese weiterzubilden.
- Der Umfang der betroffenen Personengruppe ist zu klein, um größer angelegte Aktivitäten und Strategien zu erzwingen.
- Personalverantwortliche, Ausbilder und Trainer in der betrieblichen Fortbildung verfügen nicht über die nötigen Kompetenzen, um Betroffene zu identifizieren und adäquate Ansprache- und Personalentwicklungsmaßnahmen anzubieten.
- Die erfolgreiche Unterstützung von Beschäftigten mit unzureichender Grundbildung erfordert einen hohen zeitlichen Aufwand und ein eng-

maschigen Unterstützungsnetzwerk, beides ist in den Betrieben nicht vorhanden.

Lediglich in der Berufsausbildung nutzen Betriebe z. T. regelmäßig öffentliche Unterstützungsangebote, um Auszubildenden mit Grundbildungsdefiziten einen erfolgreichen Abschluss zu ermöglichen.

In zwei Fällen (Betriebe 1 und 4) war mangelnde Grundbildung überhaupt nicht im Fokus der Personalarbeit.

Lediglich in Betrieb 3 ist das Thema funktionale Analphabeten bei vereinzelt Führungskräften seit Jahren präsent und Unterstützungsstrukturen wurden aktiv entwickelt. Dies beruhte auf dem persönlichen, fast schon ehrenamtlich zu nennenden Engagement eines mit betrieblicher Aus- und Weiterbildung befassten leitenden Angestellten. Dieser hatte sich als MENTO-Berater ausbilden lassen und in Einzelfällen Betroffene unterstützt bzw. Unterstützung initiiert. Außerdem veranlasste er die Entwicklung eines Kurses für berufsbezogene mündliche und schriftliche Kommunikation. Teilnehmer sind Mitarbeiter der Bahnhofsreinigung, vorwiegend männlich, über 50 Jahre und mit Migrationshintergrund. Nach erfolgreichem Test kann der Kurs auf weitere Berufsgruppen und in anderen Standorten angewandt werden. Die Teilnehmer sind vor allem Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, bei denen nicht festzustellen ist, ob mangelhafte Fähigkeiten des Lesens und des mündlichen wie schriftlichen Kommunizierens lediglich für Deutsch bestehen oder ob grundsätzlich, auch in der Muttersprache, Grundbildungsdefizite vorhanden sind.

Betrieb 2 hat für Einzelfälle die Beratung des MENTO – Netzwerkes in Anspruch genommen, um Informationen über Grundbildungsmöglichkeiten für betroffene Beschäftigte einzuholen. Die Personalverantwortlichen nutzten das Projekt, um einen größeren Kreis von Personalvermittlern für den Umgang mit der Zielgruppe zu sensibilisieren und um einen Ansatz für die Motivation und berufliche Entwicklung von funktionalen Analphabeten zu erarbeiten.

In Betrieb 5 zeigte sich ein ambivalentes Bild: Personalverantwortliche und Betriebsrat sehen unter den ausgelernten Beschäftigten keine Relevanz des Themas, die Ausbildungskoordinatoren wohl aber zunehmend unter Auszubildenden. Etwa 10 Prozent der zumeist männlichen Auszubildenden fallen durch Defizite in der Grundbildung, v. a. im Schreiben und Lesen, weniger im Rechnen auf. Es wird wahrgenommen, dass das Phänomen zunimmt, auch an anderen Standorten und nicht nur bei Bewerbern, sondern ebenfalls bei denen, die bereits als Auszubildende eingestellt wurden.

Die Ausbilder sind fachlich sehr kompetent, aber auf den Umgang mit funktionalen Analphabeten nicht vorbereitet. Externe Hilfen wurden herangezogen, so die so genannte assistierte Ausbildung nach § 130 SGB III, die jedoch nur bedingt geeignet ist aufgrund der unzureichenden Plätze. Die Unterstützung stößt auch auf ein strukturelles Problem: Die meisten der betroffenen Jugendlichen arbeiten räumlich an unterschiedlichen und wechselnden Standorten, haben unterschiedliche Arbeitszeit-/Schichtsysteme. Es erscheint nicht möglich, sie regelmäßig an einem zentralen Ort für die Unterstützungs- und Nachhilfearbeit zu versammeln.

Die Ansprache der betroffenen Jugendlichen gestaltet sich häufig schwierig, weil sie entweder die Schwächen nicht zugeben wollen oder Hilfsangebote aus Stolz verweigern („Ich schaff´ das schon!“). Die Elternhäuser können nicht einbezogen werden, dafür gibt es auf Seiten des Unternehmens keine Kapazitäten und die Eltern sehen sich häufig auch nicht mehr in der Verantwortung.

Neben der assistierten Ausbildung werden ausbildungsbegleitende Hilfen (abH) zur Unterstützung der Auszubildenden herangezogen, umgesetzt durch einen externen Bildungsträger.

In wenigen Einzelfällen ist es der Ausbildungscoordination des Betriebes 5 gelungen, die anstehenden Prüfungen zum Berufsabschluss von schriftlichen komplett auf mündliche Prüfungsgespräche abzuändern. Hierfür wurde der ursprüngliche Ausbildungsberuf Gleisbauer für die Jugendlichen in einem ersten Schritt zum zweijährigen Beruf des Tiefbau-Facharbeiters „heruntergezoomt“ (nachträgliche Abänderung der Ausbildungsverträge). In einem zweiten Schritt wurde bei der örtlichen Industrie- und Handelskammer der Antrag gestellt, dass die Prüfung komplett mündlich ablaufen kann. Diesem Antrag wurde nach mühsamen Abstimmungen stattgegeben.

## **Stellenwert im Kontext betrieblicher Weiterbildung**

Das Weiterbildungsangebot in den befragten Betrieben und für die fokussierten Tätigkeitsfelder konzentriert sich auf die pflichtgemäß zu absolvierenden Schulungen. Die vermittelten fachlichen Inhalte setzen ein Maß an Grundbildung voraus, das funktionale Analphabeten nicht erreichen; die Schulungen werden nicht um Elemente der Grundbildung erweitert. Nur in Einzelfällen werden Angebote an Beschäftigte mit mangelnder Grundbildung angepasst. Darüber hinaus werden Weiterbildungs-

gen wenig angeboten und nachgefragt, Bildungsurlaub wird selten wahrgenommen.

Eine strategische Weiterbildungsplanung, die nicht nur auf unmittelbar bevorstehende Notwendigkeiten reagiert, sondern die sich ändernden Anforderungen in Technik, Qualitätsmanagement und Sicherheit mittel- bis langfristig vorwegnimmt und abgleicht mit den Kompetenzen und Potentialen der Belegschaft, wird bisher nicht umgesetzt, aber als dringend notwendig angesehen.

In Betrieb 1 war den Personalverantwortlichen lange bekannt, dass eine Gruppe von Beschäftigten (Rangierarbeiter) aufgrund ihrer mangelnden Kompetenzen im Lesen und Schreiben nicht in der Lage war, interne betriebliche Weiterbildungen zu absolvieren, um die nötigen Kenntnisse für den Einsatz in anderen Tätigkeitsfeldern zu erlangen. Diese Gruppe war demzufolge an betrieblichen Weiterbildungen nicht beteiligt. Ein Personalverantwortlicher äußerte dazu:

„Wir hatten schon die Hoffnung aufgegeben und diese Menschen nicht mehr für qualifizierungsfähig gehalten. Man hat bisher um sie herum geplant.“ (Interview Betrieb 1)

Personalengpässe werden von außen über Zeitarbeitnehmer gedeckt, die zügig in den fehlenden Qualifikationen weitergebildet und dann übernommen werden. In diesem Betrieb wurde im Rahmen des Projektes, in Kooperation mit einem lokalen Anbieter von berufsbezogener Grundbildung, ein Pilotkurs zur arbeitsplatzbezogenen Grundbildung von Rangierarbeitern entwickelt. Mit dem Kurs werden die Teilnehmer darauf vorbereitet, die Höherqualifizierung zum Rangierbegleiter zu absolvieren. Nach erfolgreicher Durchführung des Pilots sollen weitere Kurse, eventuell auch an anderen Standorten folgen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in den beteiligten Betrieben Mitarbeiter mit unzureichenden Kenntnissen im Lesen und Schreiben v. a. bei Transport- und Frachtarbeitern, Gebäude- und Fahrzeugreinigern, bei angelernten Lokführern und Servicekräften im Zug sowie bei Auszubildenden in Bahnbauberufen wahrgenommen bzw. vermutet werden. Betroffene sind vor allem männlich und (mit Ausnahme der Auszubildenden) über 50 Jahre alt. Grundbildungserfordernisse ergeben sich beim Lesen von Dienstplänen und Dienstanweisungen, Schildern und Beschriftungen, schriftlichen Belehrungen, Sicherheits- und Gefahrstoffanweisungen, Betriebsanleitungen, Maschinenunterweisungen, beim Erstellen von Dokumentationen geleisteter Tätigkeiten, oder auch beim schriftlichen Bericht über besondere Vorkommnisse oder bei Beschwerden. Wenn Beschäftigte diese Anforderungen nicht erfüllen können, kommen häufig Unterstützungsstrukturen durch Kollegen

oder unmittelbare Vorgesetzte zum Tragen. Es wird eingeschätzt, dass dies immer schwieriger wird, weil Berichtspflichten, auch für den einzelnen Beschäftigten zunehmen, unmittelbare Vorgesetztebenen wegfallen oder zentralisiert werden und damit Ansprechpartner vor Ort nicht mehr vorhanden sind oder die mündliche Kommunikation über Arbeitsabläufe, aktuelle Informationen etc. zunehmend ersetzt wird durch die schriftliche Kommunikation gestützt auf Bildschirme und mobile Endgeräte wie Tablets und Dienst – Smartphones. Ein Wandel der Qualifikationsanforderungen auch in einfacheren Tätigkeiten wird also in den beteiligten Betrieben konstatiert, zunächst umfasst dies das Bedienen von mobilen Endgeräten. Es wird eingeschätzt, dass er in naher Zukunft zunehmen wird. Auch der Wegfall von Arbeitsplätzen durch technologische Lösungen steht in einem Fall unmittelbar bevor.

Der Fokus der beteiligten betrieblichen Akteure wurde z. T. erst durch die Kooperation mit dem Projekt auf diese Zielgruppe gelenkt. Der Begriff funktionaler Analphabetismus war den kooperierenden betrieblichen Vertretern bis auf eine Ausnahme nicht geläufig. Folglich ist ein systematisches Einbeziehen von Grundbildungsdefiziten in Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzepte nicht vorhanden. In einzelnen Fällen werden mit viel (privatem) Engagement Betroffene beispielsweise beim Bestehen von Prüfungen unterstützt. Nur in einem Betrieb war ein Personalverantwortlicher für die Ansprache der Zielgruppe funktionaler Analphabeten sensibilisiert und geschult und hat breiter angelegte Unterstützungsmaßnahmen für Mitarbeiter in bestimmten Tätigkeitsbereichen initiiert. Größer angelegt sind auch Hilfen für Auszubildende mit unzureichenden Kenntnissen im Lesen und Schreiben.

Entsprechend ist die Verankerung des Themas funktionaler Analphabetismus und die systematische Einbeziehung von Grundbildungselementen in die Weiterbildungs-, Personal- und Betriebsratsarbeit sowie die sensible Ansprache betroffener Mitarbeiter in Eisenbahnverkehrsunternehmen noch weiter voranzutreiben. Die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der Erfolgsfaktoren, gleichermaßen aber auch offenkundige „Stolpersteine“ (im Sinne von „Misserfolgs-Faktoren“) für dieses Vorhaben werden im folgenden Kapitel dargestellt. Methodisch basieren sie auf allen im Projekt einbezogenen Instrumenten, also Experteninterviews ohne und mit ausdrücklichem Bezug zum Schienenverkehrssektor, Interviews mit Betriebsräten und Personalverantwortlichen der einbezogenen Unternehmen, Workshopdiskussionen und relevanter Fachliteratur. Als Quintessenz des Projektes im Hinblick auf die Übertragbarkeit gewonnener Erkenntnisse auf andere Projekte mit dem Fokus auf funktionale Analphabeten sind sie nicht reduziert auf Aktivitäten mit Bezug zu Schienenverkehrsberufen. Abgerundet werden die Ausfüh-

rungen durch die Benennung offener Fragen bzw. Herausforderungen für den weiteren Wissenstransfer, die durch die Projektarbeit nicht zu klären waren, sich aber gleichwohl als relevant herausgestellt haben.

# **Gute Praxis und potenzielle Bruchstellen im Umgang mit der Zielgruppe**

## **Erfolgsfaktoren**

### **Individuelle Ansprache durch vertrauenswürdige Personen**

Die Klientel funktionaler Analphabeten ist im Hinblick auf das Eingeständnis ihrer Defizite fast immer hochgradig angstbesetzt. Erfolgreich sind individuelle Ansprachen im Unternehmen daher nur durch vertrauenswürdige Personen.

Wichtig ist hierbei, dass diese Personen einerseits „nah genug dran sind“ an den Betroffenen, andererseits aber dennoch eine ausreichende Distanz wahren können, um fundierte und akzeptierte Beratungsimpulse setzen zu können und dabei nicht emotional unter Druck gesetzt zu werden. Dies können im Kontext arbeitsbezogener Projekte selbstverständlich Betriebsräte in Unternehmen sein. Gleichwohl hat sich nach Auswertung der Projektarbeit gezeigt, dass es einerseits auch andere wirksame „Erstansprachler“ in Unternehmen geben kann (z. B. MENTO-Mentoren). Zum anderen erscheinen bisher auch bei weitem nicht alle Betriebsräte mit der Thematik ausreichend vertraut und von einer Priorität des Engagements auf diesem Gebiet überzeugt. Auch wenn die empirische Basis des Projektes für die Formulierung repräsentativer Schlussfolgerungen an dieser Stelle keinesfalls ausreicht. Bei der Diskussion der Auswirkungen der Digitalisierung auf die anstehenden Veränderungs- und Entwicklungsbedarfe funktionaler Analphabeten mit Betriebsräten erschienen weit weniger die Bewältigung laufender „evolutionärer“ Veränderungen als vielmehr der drohende Arbeitsplatzverlust dieser Personengruppen im Unternehmen als handlungsauslösend.

### **Gezielte Ausrichtung an konkreten individuellen Lebens(druck)situationen**

Für die erfolgreiche Ansprache der Zielgruppe funktionaler Analphabeten geht es fast immer an der Realität vorbei, darauf zu vertrauen, dass die Betroffenen aufgrund ihrer Selbsteinschätzung der Defizite dann auch eine ausreichende Selbstmotivation zur Änderung ihrer Lebens-

umstände aufbringen werden, sofern sie denn Kenntnis von Hilfsangeboten erhalten.

Viel stärker ist erfahrungsgemäß das Beharrungsvermögen in den eigenen persönlichen Umständen, in denen man – trotz oft vielfältiger Probleme im Betrieb – am Ende bisher immer noch „zurechtgekommen“ ist, ohne sich gänzlich offenbaren zu müssen. Angesichts dieser Konstellation ist es für eine erfolgreiche Ansprache ausschlaggebend, dass bestehende Lebens- und Arbeitssituationen der Betroffenen von außen realistisch sowohl auf ihren Leidensdruck, als auch auf sich diesbezüglich konkret eröffnende Chancen hin eingeschätzt werden – und dann eine zielgenaue Ansprache erfolgt.

Potentielle Zeitfenster können sich inhaltlich dabei sowohl im Privatleben (Familie, Schulbesuch der Kinder, finanzielle Haushaltssituation o. ä.), als auch im Bereich des Berufslebens (Wegfall/Wechsel des bisherigen Arbeitsplatzes, Aufstiegschancen, anderweitige interne oder externe Bewerbungssituationen, neue/andere Dokumentationspflichten durch Qualitätsmanagementanforderungen, neue Technik am Arbeitsplatz etc.) eröffnen.

## **Vorhandensein anonym zugänglicher Informationsangebote**

Anonym zugängliche Angebote, wie sie z. B. das vom BMBF geförderte Projekt „eVideo 2.0“<sup>2</sup> für in Beschäftigung stehende funktionale Analphabeten für bestimmte Branchen (z. B. HoGa, Logistik) entwickelt hat, sind für sich allein betrachtet zwar kein ausreichendes Instrument der Zielgruppenansprache. Im gezielten Zusammenwirken mit weiteren, durch persönlichen Kontakt gekennzeichneten Ansprachen können sie jedoch hochwirksam sein.

## **Erschließen der Zielgruppe in systematisch aufeinanderfolgenden Schritten**

Um der besonderen Schwierigkeit der erfolgreichen „Akquisition“ funktionaler Analphabeten Rechnung zu tragen, hat sich, stellvertretend skizziert am Beispiel eines interviewten Trägers, ein sehr systematisches, schrittweises Herangehen bewährt.

---

<sup>2</sup> Das Projekt „eVideo 2.0“ ist Teil des Förderschwerpunkts „Arbeitsplatzorientierte Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener“ und wird mit Mitteln des BMBF unter dem Förderkennzeichen 01AB12034 gefördert. Vgl. <http://www.lernen-mit-evideo.de/>

- In einem ersten Schritt erwiesen sich Informationen zu einfach scheinenden Themen der allgemeinen Weiterbildung in der Ansprache sehr erfolgreich (siehe „trojanische Angebotsformate“). In einem zweiten Schritt können dann Einzelgespräche mit den Interessierten erfolgen. Dies schließt das Erfragen der persönlichen bisherigen Lerngeschichte (Wann und warum Ausstieg aus dem Lernen, eigene Wünsche und Ängste im Betrieb/Arbeitsplatz/privaten Umfeld, z. B. Führerscheinprüfung (Theorie), Vorlesen für die Kinder) ein. Hierbei können auch tatsächliche funktionale Analphabeten von denjenigen Interessenten unterschieden werden, die aus anderen Gründen auf die Erstansprache reagierten.
- In einem dritten Schritt ist dann ein gemeinsames Festlegen der jeweils individuellen, persönlichen Lernziele möglich; hier offenbart sich dann in der Regel eine große Heterogenität.
- In einem vierten Schritt kann dann die Zusammenstellung geeigneter Lerngruppen erfolgen. Nach Erfahrungswerten kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund der heterogenen Ausgangssituation in der Gruppe einerseits und den oft unterschiedlichen konkreten Anlässen für einen Weiterbildungsbedarf andererseits Kleingruppen mit maximal 5–8 Teilnehmern eine optimale Größe darstellen.
- Schon im Erstgespräch muss zwingend zugesichert werden, dass über alle Phasen hinweg absolute Vertraulichkeit gewährleistet wird. Damit besteht dann auch innerhalb der Kleingruppen ein übereinstimmendes Interesse daran, dass keine „heiklen“ Informationen herausdringen. Es ist naheliegend, zu vermuten, dass in dieser Konstellation in der Konsequenz nur wenig klassische Werbung für weitere Teilnehmer gemacht werden kann. In der Praxis kann dies bei interessanten Angeboten jedoch durch die Kraft einer Mund-zu-Mund-Propaganda sogar überkompensiert werden.

### **Weiterbildungsformate – Entwicklung wirksamer „trojanische“ Angebote**

Als durchweg schwierig erweist sich nach Auswertung nahezu aller Interviews die erfolgreiche Erstansprache der Zielgruppe funktionaler Analphabeten. Wie auch an anderer Stelle noch betont wird, hat es sich für das hier notwendige, aus eigenem Antrieb zu erfolgende Überschreiten der Angschwelle der Betroffenen nicht bewährt, in der direkten Kommunikation und auch in der begleitenden Öffentlichkeitsarbeit explizit Begriffe wie Grundbildung, Alphabetisierung oder gar funktionaler Analphabetismus zu verwenden.

Stattdessen erwiesen sich in einzelnen Fällen solche Aktivitäten als wirksam, die schon in der Erstsprache die eigene Botschaft geschickt mit anderen Themen verzahnten und damit in „trojanische Pferde“ oder auch „Huckepackangebote“ verpackten.

Über die damit mögliche erfolgreiche, weil gesichtswahrende Erstsprache hinaus tragen solche übergreifenden Angebote auch der Tatsache Rechnung, dass Defizite funktionaler Analphabeten sich – auch im Kontext der Anforderungen des Arbeitsplatzes – bei mehreren Themen gleichzeitig niederschlagen. Nicht zuletzt aus diesem Grund werden solche thematisch integriert ansetzenden Projekte teilweise öffentlich gefördert.<sup>3</sup> Als erfolgreiche inhaltliche Kombinationen/Bezeichnungen wurden z. B. genannt: Umgang mit der neuen deutschen Rechtschreibung, Mathematik für Arbeit und Zuhause, Deutsch im Kontakt zu Behörden, Computerkenntnisse für den Hausgebrauch, Einkaufen im Internet, Gesundheit (Sport) und Lernen, Einführung in das Intranet des Unternehmens u. ä. Wichtig ist hierbei jedoch, dass über die „Akquisephase“ hinaus dann auch zu den verschiedenen Komponenten gleichermaßen tatsächlich separate Ziele vereinbart und nachgehalten werden.

## **Weiterbildungsformate – Anreicherung mit Coachingelementen**

Durch die durchweg sehr individuelle Ausrichtung und den kleinen Betreuungsschlüssel erfolgreicher Weiterbildungen ergibt sich in der Konsequenz oft keine klassische Qualifizierung, sondern eher ein hochwertiges Coaching rund um ein konkretes Weiterbildungsthema, das den Coaches ein breites Spektrum fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen abverlangt.

In diesem Zusammenhang ist auch die Einschätzung einiger Experten zu nennen, wonach viele bisherige „klassische“ Angebote für diese Klientel noch immer zu stark allein vom sozialpädagogischen Credo von Betreuern durchdrungen sind, deren (gut gemeinte, engagierte) Arbeit im Ergebnis typische Personenmuster von Klienten voraussetzen als Kommunikation auf Augenhöhe entstehen lassen.

---

<sup>3</sup> Vgl. z. B. die Kombination finanzieller und alphabetisierender Module („finanzielle Grundbildung“) über das Projekt CURVE, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. <http://www.die-curve.de/>

## **Weiterbildungsformate – Offenheit für ein System von „Eintagsfliegen“**

Lässt man an dieser Stelle die klassischen VHS-Kursformate für funktionale Analphabeten aufgrund ihrer Betriebs- und Arbeitsplatzferne außer Acht, ist es bisher aufgrund mangelnder Transparenz und vor allem mangels der Erfassung damit verbundener Kursmerkmale nicht möglich, gegenwärtig Quantität und Qualität der speziell für funktionale Analphabeten angebotenen Kurse zu bestimmen.

In dieser Situation erscheint es hochplausibel und wurde auch durch Experteninterviews gestützt, dass die Mehrheit bisher entwickelter und angebotener spezieller Kurse einem (weitgehend intransparenten) System sogenannter „Eintagsfliegen“ gleicht; d. h. kurze, z. B. eintägige (8h) Kurse zum Umgang mit ganz bestimmten Themenkonstellationen und dafür eigens zusammengestellten Curricula, die ggf. bei ähnlichen Problemkonstellationen replizierbar einzusetzen sind.

Aus Sicht der Erfahrungen der Projektarbeit ist ausdrücklich hervorzuheben, dass die Charakteristik als „Eintagsfliegen“ dabei keine negative Wertung darstellt, sondern allein der Tatsache geschuldet ist, dass einerseits die große personelle Heterogenität von Beschäftigten dieser Gruppe und die andererseits ganz konkrete Anlassbezogenheit solcher Weiterbildungen aus Sicht der Unternehmen im Ergebnis in der Regel relativ kleine gemeinsame Schnittmengen hervorbringen.

## **Weiterbildungsformate – Tandemlösungen für Fachlichkeit und Zielgruppenbezug**

Als Erfolgsfaktoren bisher umgesetzter Weiterbildungen für die Zielgruppe von zunächst als „lernentwöhnt“, aber nicht in jedem Fall sicher als funktionale Analphabeten einzustufenden Beschäftigten haben sich, gerade wenn ganz spezielle betriebliche Bedarfe dabei den Auslöser bilden, Dozenten-Tandemlösungen bewährt. Im Idealfall werden sie auch schon in diesem Ansatz als Kurzcurriculum konzipiert, um gleichermaßen fachliche Spezifik und pädagogisches Erfahrungswissen im Umgang mit der Zielgruppe kombinieren zu können.

Am Beispiel eines im Projekt interviewten Experten wird der Ansatz deutlich: Ein Fachreferent zum jeweiligen Thema setzt den Kurs in einer Kleingruppe im Unternehmen um, wird aber dafür methodisch und didaktisch von zielgruppenerfahrenen Pädagogen oder Coaches für den Umgang mit überwiegend „lernentwöhnten“ Personen vorab geschult. Sofern Verständnisprobleme im Unterricht auftauchen, können dann

unmittelbar Lösungen gefunden werden, die beiden Aspekten gerecht werden.

## Alphasiegel auch für Unternehmen?

Abseits der betrieblichen Arbeitswelt wurde im Rahmen der Experteninterviews ein Ansatz erkennbar, der bisher nicht auf den Bereich der Unternehmen ausgedehnt worden ist, für einen solchen Transfer jedoch durchaus gewisse Potenziale aufweist. Mit dem Projekt „Alphasiegel“<sup>4</sup> wird in Berlin seit 2015 versucht, ein „Sensibilisierungsprädikat“ für mit funktionalem Analphabetismus verbundenen Fragen als eine Art Qualitätssiegel an nachfragende öffentliche Einrichtungen zu vergeben. Letztere müssen hierfür zuvor an einem halbtägigen Sensibilisierungskurs im Grundbildungszentrum teilnehmen und im Nachgang bestimmte Strukturen (Ausschilderungen, Kommunikation nach außen) umstellen.

Einrichtungen mit einem solchen Prädikat sollen besser in der Lage sein, auf Kunden/Klienten/eigene Beschäftigte mit derlei Einschränkungen zuzugehen, deren Hemmschwellen abzubauen – und dies nach außen offen zu kommunizieren. Darüber hinaus ermöglicht das Siegel (bzw. die Umstellungen, die in einer Einrichtung erfolgen müssen, um die Kriterien zu erfüllen) noch andere grundlegende Verbesserungen: Potenziellen Bewerbern auf Stellenannoncen, ggf. aber auch Kunden wird u. U. erst ermöglicht, von den Einrichtungen und deren Angeboten Informationen zu erhalten (Anpassung der Kommunikation nach außen), sich in der Einrichtung zurecht zu finden, weniger Hürden in den Arbeitsabläufen zu erleben etc..

Auch wenn die bisherigen Erfahrungen sicher noch nicht abschließend beurteilt werden können und eine Übertragung der hier im öffentlichen Bereich<sup>5</sup> gemachten Erfahrungen auf Wirtschaftsunternehmen naturgemäß nicht eins zu eins erfolgen kann, erscheint der Ansatz eines solchen Siegels für Unternehmen in seiner Botschaft nach außen und nach innen grundsätzlich diskussionswürdig (und im Hinblick auf das Engagement von Unternehmen angesichts der vielfach zunehmenden Fachkräfteknappheit bei einzelnen Berufsbildern auch nicht gänzlich chancenlos).

---

4 Vgl. [www.alpha-siegel.de](http://www.alpha-siegel.de)

5 Bisherige Interessenten sind Jobcenter, TÜV Rheinland (Berlin), AWO, KITAs, auch einzelne Arztpraxen.

## **„Stolpersteine“**

### **Öffentliche Kommunikation ohne Fachbegriff**

Die Erfahrungen des Projektes haben vielfach gezeigt, dass sowohl beim Erschließen von Unternehmen für die Thematik des funktionalen Analphabetismus, d. h. der Schaffung von Wahrnehmung für damit verbundene Probleme im Betrieb, als auch bei der „Erschließung“ von offenkundig Betroffenen durch persönliche vertrauensvolle Ansprache, dem Anbieten von Hilfestellungen etc. die Verwendung des fachlich exakten Begriffs („funktionaler Analphabetismus“) hochgradig hinderlich ist.

Er muss, dies wird durch anderswo erfolgreich arbeitende Projekte belegt, stets in der Kommunikation auf jeweilige Augenhöhe und Interessen heruntergebrochen und nicht zuletzt auch handhabbar operationalisiert werden. Dies kann z. B. dadurch geschehen, dass die Betroffenen gegenüber Personalabteilungen in Unternehmen als „Personengruppe, die nicht ausreichend lesen, schreiben (inkl. Email) und rechnen kann“ bezeichnet wird. Ein in die Interviews einbezogener Experte verwies auf positive Erfahrungen in der Kommunikation mit Unternehmen mit einer „Arbeitsdefinition“, selbst wenn sie nicht völlig allen relevanten wissenschaftlichen Standards genügt. Demnach gilt funktionaler Analphabetismus in Anlehnung an den gesteckten Rahmen der Kultusministerkonferenz als alles das, was bis einschließlich der 9. Schulklasse gelehrt, aber nicht ausreichend beherrscht wird (die KMK sieht den erfolgreichen Abschluss der 9. Klasse als eine Mindestvoraussetzung für eine erfolgreiche Berufsausbildung).

### **Abschied vom Glauben an hochstandardisierte Unterstützungslösungen**

Die Untersuchungen im Projekt machen deutlich, dass die Arbeit mit funktionalen Analphabeten, gerade wenn sie wirtschaftsnah ausgerichtet werden soll, eine im Hinblick auf familiäre und/oder betriebliche Problemhintergründe, Defizite, Bildungspotenziale, Mitwirkungsbereitschaft, auslösende Motivationsfaktoren usw. sehr heterogenen Gruppe vor sich sieht.

Es ist vor diesem Hintergrund unabdingbar, dass externe Unterstützungsangebote, und damit auch diese finanzierende Förderprogramme von Bund und Ländern, innerhalb eines festzulegenden Rahmens immer auch ausreichende Flexibilität in der methodischen Umsetzung und den

thematischen Schwerpunktsetzungen von Hilfsangeboten zulassen müssen.

Vor diesem Hintergrund ist auch die – trotz erster erkennbarer Umorientierungen – noch immer einseitig starke öffentliche Fokussierung auf große, zeitlich lang andauernde, inhaltlich-methodisch standardisierte Volkshochschul – Alphabetisierungskurse weiter zu hinterfragen. Solche Kurse treffen schon bisher oft nicht auf eine ausreichend große Nachfrage und können in dieser starren Konstellation auch gar nicht betriebsnah wirken. Dennoch haben sie in einem bestimmten Format (Kurse zu je 100 Stunden oder weniger) natürlich weiterhin ihren wichtigen, komplementären Platz in einer Gesamtunterstützungsinfrastruktur.

Unabhängig von der Bewertung der Angebote der Volkshochschulen kann der Themenbereich „Weiterbildungen für funktionale Analphabeten“ aufgrund der genannten Heterogenität der Betroffenen und auch der Vielschichtigkeit betrieblicher Auslöser für Weiterbildungen damit in der Regel auch kein Markt für nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten arbeitende private Weiterbildungseinrichtungen sein.

### **Unterschätzung von Verweigerungshaltung und Beharrungswillens vieler Betroffener**

Auch wenn eine gezielte Ausrichtung von „Erschließungs“- und Hilfsangeboten an konkreten individuellen Lebens(druck)situationen für die erfolgreiche Arbeit mit funktionalen Analphabeten unabdingbar ist: Trotzdem nicht zu unterschätzen ist ihre im Vergleich zu anderen Personengruppen im Betrieb oft viel stärkere Ablehnung gegenüber nahezu jeglichen Veränderungen in der eigenen beruflichen Arbeitswelt.

Nur wenige Betroffene nutzen solche anstehenden neuen Weichenstellungen sofort als Auslöser für eigene Veränderungen, da sie sich i. d. R. im Laufe ihres bisherigen Berufslebens ein persönliches Unterstützungssystem im beruflichen und familiären Umfeld erarbeitet haben und gelernt haben, darauf zuzugreifen. In solchen Situationen wird häufig zunächst versucht, wie bisher alle verfügbaren Ressourcen des persönlichen Unterstützungssystems auszureizen, um anstehenden Veränderungen weiter aus dem Weg gehen zu können.

Sofern sie tatsächlich mithilfe eigener Unterstützungssysteme bewältigt werden können, ist dies im Sinne der Betroffenen sogar durchaus zu würdigen. Sofern die damit verbundenen Herausforderungen (z. B. anstehende Folgen der Digitalisierung für den eigenen Arbeitsplatz) deren Möglichkeiten jedoch übersteigen, ist umgekehrt in der Regel aber nicht davon auszugehen, dass die Betroffenen diese Risiken von allein recht-

zeitig und angemessen erkennen und in verändertes Verhalten umsetzen.

Dies geschieht erst recht dann nicht, wenn die Betroffenen, z. B. im Zusammenhang mit dem Thema Digitalisierung, zwar ein diffuses Bauchgefühl im Hinblick auf drohende Veränderungen ihrer eigenen Arbeitsplatzumgebung entwickelt haben, jedoch keine verbindlichen, wirklich handlungsauslösenden Informationen der Konsequenzen für sie selbst erhalten. In dieser Konstellation befinden sich die Betroffenen im Ergebnis oft lange in einer durch Hoffen und Bangen gekennzeichneten Paralyse.

Die Problematik dieser Situation für die „Akquisition“ dieser Zielgruppe beschränkt sich hierbei nicht allein auf die Schwierigkeiten der Überwindung dieser Blockadehaltung. Hinzu kommt in aller Regel, dass im Falle des späteren Erhalts konkreter negativer Informationen diese Blockadehaltung dann zwar aufbrechen und ein Zeitfenster von Motivation und Engagement bei den Betroffenen erzeugen kann, dieses Zeitfenster aber für wirksame Veränderungen zu ihren Gunsten zu kurz ausfällt.

## **Offene Fragen und verbleibende Herausforderungen**

### **Strukturelle Handlungsdefizite bei kleinen und mittleren Unternehmen**

Im Ergebnis der Untersuchungen tritt klar hervor, dass Großbetriebe das Problem des Umgangs mit ihren funktionalen Analphabeten grundsätzlich selbst lösen (können), da sie über die notwendigen Ressourcen professioneller Personalarbeit verfügen. Sofern eine Offenheit der Personalarbeit dafür besteht, bedarf es in der Regel lediglich eines ausreichenden Impulses in die Großunternehmen.

Völlig unklar hingegen ist, wie kleine und selbst kleine mittlere Unternehmen, die in der Regel keine Personalabteilung (und häufig auch keinen Betriebsrat) aufweisen und folglich auch kaum fachliche Kompetenzen in der Personalarbeit haben, auf sich allein gestellt funktionale Analphabeten in ihrem Unternehmen achtsam und wirksam ansprechen, gezielte personalpolitische Aktivitäten ableiten und umsetzen sollen. Wirksame Strategien erscheinen hier ausschließlich durch dauerhaft extern vorgehaltene Unterstützungsstrukturen denkbar.

## **Strukturelle Handlungsdefizite ländlicher Regionen**

Gleichartige, oft sogar noch stärkere Defizite sind erkennbar, wenn funktionale Analphabeten als Beschäftigte in Unternehmen (und natürlich auch Privatpersonen) in ländlichen Regionen mit einer reduzierten, in den letzten Jahren oft genug unter Kostendruck ausgedünnten Bildungsinfrastruktur konfrontiert sind. Hinzu kommt: Schwierigkeiten im ländlichen Raum ergeben sich auch dadurch, dass in kleinräumigen Wohn- und Lebensstrukturen vergleichsweise wenig anonymer Raum möglich ist, z. B. im Hinblick auf Offenbarung der eigenen Defizite, die Inanspruchnahme von Unterstützungen, Teilnahme an Kursen u. a.

Ob und inwieweit es hier gelingen kann, die Grundidee der für einzelne Konstellationen (Branchen) bereits entwickelter elektronischer Selbstlernformen („eVideo 2.0“) in ähnlicher Weise wirksam in solche Flächen zu tragen, kann derzeit nicht wirklich eingeschätzt werden.

## **Unternehmerischer Interessenkonflikt zwischen Außendarstellung und notwendiger Personalarbeit**

Zwar nicht speziell im Bereich Schienenverkehr, jedoch in mehreren Interviews geäußert trat hervor, dass sich Unternehmen beim eigenen Engagement gegenüber dem Thema funktionaler Analphabetismus zunächst oft in einem Dilemma sehen: Einerseits müssen gegenüber dem Kunden zu garantierende Qualitätsansprüche immer notwendiger durch spezielle Qualitätssicherungsverfahren abgesichert werden, was unmittelbar neue Anforderungen an die Qualifizierung von Beschäftigten und die Kommunikation mit/zwischen ihnen stellt.

Die in immer mehr Bereichen sichtbaren Probleme bei der Akquisition von Fachkräften machen andererseits jedoch deutlich, dass das Potenzial externer Personallösungen hier zunehmend begrenzt ist und daher professionelle Personalarbeit mit vorhandenen Beschäftigten erfordert. Gleichzeitig, und dies betrifft insbesondere Unternehmen, die sich als technologisch ambitionierte Produzenten und Dienstleister darstellen, wird viel getan, um aus Angst um die Brüchigkeit positiver Marktwahrnehmungen eine offensive Kommunikation solcher Themen, beginnend im eigenen Betrieb, zu vermeiden.

Am Beginn solcher als Dilemma empfundenen Situationen kann dann in der Konsequenz zunächst eine Phase der Verdrängung durch das Unternehmen stehen. Auch wenn dies dann im weiteren Verlauf mit gezielter Personalarbeit aufgeweicht werden kann, muss dennoch davon ausgegangen werden, dass diese widersprüchlichen Gefühle von Unter-

nehmen auch zukünftig ein dauerhafter Begleitumstand von Projekten sein werden, die sich diesem Themenkomplex widmen werden.

### **Vermischung der Themen funktionaler Analphabetismus mit Problemen Beschäftigter mit Migrationshintergrund – Pro und Contra**

Es besteht kein Zweifel daran, dass die Arbeit mit als funktionale Analphabeten einzustufenden Menschen einerseits und andererseits solchen Personen, die mehr oder weniger allein aufgrund ihres Migrationshintergrunds gravierende mündliche und schriftliche Kommunikationsprobleme haben, deutliche Unterschiede sowohl in der Problemstellung, als auch in der Problembearbeitung aufweisen.

Dennoch hat die Beschäftigungssituation in Unternehmen des Schienenverkehrssektors gezeigt, dass Vertreter beider Gruppen in der betrieblichen Praxis häufig gemischt auftreten, eine mehr oder weniger große Schnittmenge an unmittelbar sichtbaren Problemen haben und zumindest auch einzelne Hilfsinstrumente der betrieblichen Praxis (Beschilderungen, Verwendung einfacher Sprache u.ä.) in beide Richtungen hilfreich sind.

Dennoch muss es als offene Frage gewertet werden, ob eine Vermischung beider Problemgruppen, insbesondere in der Kommunikation nach außen, sinnvoll erscheint. In den Experteninterviews und Workshops gab es dazu keine einheitliche Meinung.

- Vorteile einer eher gemeinsamen Betrachtung der Problemgruppen wurden dahingehend gesehen, dass das Thema Migration/Flüchtlinge, gerade aufgrund seiner aktuellen und sicher noch auf Jahre anhaltenden Brisanz, eine Chance bietet, quasi im betrieblichen Schlepptau auch das Thema funktionaler Analphabetismus wahrnehmbarer zu machen. Die Umstellung einzelner Kommunikationswege (weniger/einfacherer Text in Formularen, Flyern, Beschilderung durch schlüssige Piktogramme) trifft z. B. die Bedürfnisse aus beiden Problembereichen (funktionale Analphabeten und Flüchtlinge) gleichermaßen. Anders gesagt: Das Thema Migration/Flüchtlinge und ihre Integration in die Unternehmen wird damit als nützlicher Türöffner in Unternehmen betrachtet, auch wenn nach einer zunächst weitgehend gleichen Defizitbeschreibung sich die methodisch-didaktischen Wege der weiteren Problembearbeitung natürlich unterscheiden.
- Für die Contra-Position wurde u. a. angeführt, dass durch die undifferenzierte Verbindung beider Themen ein Rückgang in der Wahrneh-

mung des Themas funktionaler Analphabetismus in der Öffentlichkeit bewirkt und/oder sogar ein zukünftiger Konkurrenzkampf um öffentliche Fördermittel vorprogrammiert wird. Zudem würden viele Beschäftigte mit Migrationshintergrund in ihrem Potenzial unterschätzt, da sie völlig unzureichend deutsch literalisiert, in ihrer jeweiligen Muttersprache jedoch ausreichend gebildet sind.

### **Umstrukturierungen im Unternehmen ersetzen „physische“ durch virtuelle Kommunikationsformen zwischen Hierarchien**

Umstrukturierungen infolge marktwirtschaftlich induzierter Anpassungsnotwendigkeiten sind ein Dauerthema in nahezu jedem Wirtschaftsunternehmen. Auf die bei funktionalen Analphabeten häufig besonders starke Ablehnung jeglicher Veränderungen wurde bereits an anderer Stelle verwiesen. Doch auch wenn sich für sie der Arbeitsinhalt und ihr Arbeitsumfeld gar nicht unmittelbar ändern, können z. B. durch Umstrukturierungen in der Führungsstruktur besondere Herausforderungen für sie entstehen.

Wenn bisher „physische“, d. h. in direkter persönlicher Kommunikation genutzte Kommunikationsformen durch virtuelle elektronische Kommunikation ersetzt werden, entstehen auf einmal neue Barrieren, bestehen z. B. kaum noch Möglichkeiten, fachliche Führung wie bisher auf mündlich direktem Wege zu bestimmten Sachverhalten, Nachfragen zu notwendigen Qualifizierungen, Erläuterungen zum Umgang mit neuen Arbeitsgeräten etc. umzusetzen.

### **Strikte Trennung der Arbeitswelten von Unternehmen und Angebotsstrukturen der Volkshochulen**

Auch wenn die Experteninterviews und Workshops in der Projektarbeit letztlich keinen umfassenden, repräsentativen Rückschluss auf die Gesamtsituation zulassen: Es erscheint im Hinblick auf die Umsetzung passfähiger, an arbeitsplatznahen Herausforderungen ausgerichteter Weiterbildungslösungen als ein Fakt, dass die über Jahrzehnte in den Kompetenzen gewachsene und mit den pädagogischen Herausforderungen funktionaler Analphabeten bestens vertraute Infrastruktur der Volkshochschulen und ihrer (oft freiberuflichen) Dozenten in ihrem Potenzial für die Umsetzung *betrieblicher* Personalarbeit mit dieser Klientel bisher nahezu völlig unerschlossen ist.

Es kann an dieser Stelle nicht belastbar vermutet werden, warum dies der Fall ist und welche Faktoren hierfür im Detail hineinwirken. Auch wenn es den Projekterfahrungen zufolge durchaus vereinzelte Kooperationsbeziehungen zwischen Volkshochschulen und Unternehmen zu geben scheint – es gibt offenkundig kaum direkte Kooperationen zwischen Unternehmen als potentielle Bedarfsträger einerseits und Volkshochschulen mit für diese Klientel fachlich hochkompetenten Dozenten andererseits, bei denen eine Zusammenarbeit bisher in konkrete arbeitsplatznahe Aktivitäten mündet.

Da die thematische Bewältigung konkreter unternehmerischer Bedarfssituationen oft ohnehin nur durch pädagogisch-fachliche Tandemlösungen erreicht werden kann, aus Sicht der Unternehmen der Zugriff auf fachlich kompetente Dozenten aber fast nie das Problem darstellt, erscheint in der Konsequenz gerade eine systematische Hinzuziehung pädagogisch erfahrener Dozenten als große Chance. Hierfür ist es jedoch notwendig, dass Akteure beider Seiten speziell zu diesem Thema systematisch Brücken zueinander schlagen.

## **Genderspezifische Herausforderungen? Männer über 50 Jahre ...**

Seit mittlerweile mehreren Jahrzehnten ist es im öffentlichen Sektor, in öffentlich geförderten Projekten und zunehmend auch in Wirtschaftsunternehmen vielfach eingeübte Praxis, anstehende Vorhaben stets im Hinblick auf die Gendergerechtigkeit und im Hinblick auf möglichst zielgenaue genderspezifische Wirkungen auszurichten. Ohne Zweifel kann bisher davon ausgegangen werden, dass solche genderspezifische Ausrichtungen in der Praxis aus guten Gründen fast immer die speziellen Problemlagen von Frauen im Blick haben (sollten). Ohne das grundsätzlich infrage stellen zu wollen, muss für das hier in Rede stehende Thema konstatiert werden, dass der Themenkomplex „Personalarbeit für funktionale Analphabeten“ sich hier deutlich abweichend zeigt.

Ohne dies empirisch repräsentativ erhärten zu können, ist nach Auswertung von Interviews und Workshops der typische Vertreter *in Unternehmen beschäftigter* funktionaler Analphabeten männlich und in einer Altersgruppe „50 plus“ anzusiedeln, zudem hat er häufig einen Migrationshintergrund. Jedwede erfolgversprechenden Ansätze der Erschließung und dauerhaften wirksamen Einbindung dieser Personengruppe werden nicht umhin kommen, die spezifischen Problemlagen dieser Gruppe angemessen(er) zu berücksichtigen.

## **Schnittstelle Ausbildung von Jugendlichen – mittelfristige Verschiebung typischer Altersgruppen**

Eine einfache Schlussfolgerung aus der heutigen Struktur (überwiegend männlich, über 50 Jahre...) der Personengruppe kann den Schluss nahelegen, dass dieses Problem in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren in relevanter Größenordnung quasi aus den Unternehmen „herausaltert“. Angesichts der gleichartigen Probleme, die derzeit offenbar viele Unternehmen, hervorgerufen durch die demographisch bedingte Fachkräfteknappheit, in ihren Auszubildenden – Jahrgängen haben, erscheint eine solche Prognose jedoch unwahrscheinlich. Schon heute fallen mehr oder weniger relevante Teile – in einem interviewten Betrieb z. B. ca. 10 Prozent – der Auszubildenden in die Kategorie funktionaler Analphabeten.

Diese Situation führt aktuell bereits zu Problemen in der Berufsausbildung, insbesondere bei schriftlichen Aufgabenstellungen und Prüfungen. Der Umfang dieser Personengruppe ist heute einerseits offenbar oft noch zu klein, um seitens vieler Unternehmens größere und systematischere Unterstützungsmaßnahmen zu starten. Sie ist andererseits schon viel zu groß, um diese Personen ohne jegliche besondere Unterstützung zu lassen.

Bislang gibt es für diese Klientel Jugendlicher kaum/keine speziellen Hilfen, Unterstützungsstrukturen und methodische Instrumente, die über instrumentelle Standardangebote (z. B. ausbildungsbegleitende Hilfen (abH), limitierte Plätze der so genannten assistierten Ausbildung) hinaus dem speziellen Aspekt funktionalen Analphabetismus Rechnung tragen.

Damit erscheint es plausibel, dass sich die von funktionalem Analphabetismus betroffenen Beschäftigten in den Unternehmen auf mittlere Sicht im Durchschnitt wieder verjüngen werden. Dies erfordert zum einen Kontinuität beim Angehen des Themas, zum anderen dann aber auch zunehmend altersspezifische bzw. –differenzierte Komponenten in den Weiterbildungs- und Coachingkonzepten.

## **Wie können weitere betriebliche Akteure gewonnen werden?**

In der das Projekt abschließenden Transferveranstaltung drehte sich die Debatte mit Unternehmensvertretern, Betriebsräten und Experten für Grundbildung vor allem um die Frage, wie betriebliche Akteure für das Thema Grundbildung gewonnen werden können. Zuvorderst wird ein „Vierklang“ der Akteure für notwendig erachtet, um gute Rahmenbedingungen für eine gezielte Personalarbeit mit funktionalen Analphabeten

im Betrieb zu verankern: sowohl Geschäftsführung als auch Betriebsräte, Personalverantwortliche und Mentoren müssen gewonnen werden. Hier kommt den Führungskräften eine im wahrsten Sinne des Wortes „entscheidende“ Rolle zu. Wenn die Vorgesetztenebene für dieses Thema sensibilisiert und von der Nützlichkeit für das Unternehmen überzeugt werden kann, bestehen gute Chancen für eine strategische und nachhaltige Etablierung von Grundbildungsaspekten in der Personalarbeit. Dazu es wichtig, den betriebswirtschaftlichen Nutzen in Zeiten des Fachkräftemangels herauszustellen.

Grundbildung im Betrieb darf nicht als Gegenstand von Randgruppenarbeit, sondern muss als Erfolgsthema für die Personal- und Betriebsratsarbeit und die persönliche Entwicklungsgeschichte als Betroffener kommuniziert werden. Unternehmen brauchen eine Weiterbildungskultur insbesondere für niedrig qualifizierte Beschäftigte/einfache Tätigkeiten und der Umgang mit Grundbildungsdefiziten sollte als ganz normales (notwendiges) Thema der Personalarbeit für Personalabteilungen, z. B. als Teil des Weiterbildungskonzepts oder von Personalgesprächen kommuniziert werden.

Erfolgsgeschichten von Betroffenen, die daraus erwachsenden Vorteile (Erhalt des Arbeitsplatzes, Gehaltssteigerung, beruflichen und persönliche Weiterentwicklung) sollten betriebsintern offensiv propagiert werden; einerseits um anderen Betroffenen das „Sich-offenbaren“ zu erleichtern und andererseits um Personalverantwortlichen und anderen Akteuren betriebliche Grundbildung als lohnenswerte Investition in Personalressourcen darzustellen.

## Literatur

- Abraham, E./Thielen, M. (2008): GAWIRA – Grundbildung, Alphabetisierung, Wirtschaft und Arbeit. In: Bundesverband Alphabetisierung und Grundbildung e. V., In: Knabe, F. (Hrsg.): Alphabetisierung und Grundbildung. Band 2. Münster: Waxmann
- Abraham, Ellen/Schroeder, Joachim (2009): Wege in die Betriebe. in: Report, Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 4/2009
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2014): Bildung in Deutschland 2014. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur Bildung von Menschen mit Behinderungen“, Bielefeld: Bertelsmann-Verlag
- BdWi (2012): Grenzen der Literalität – Grenzen der Teilhabe? Funktionaler Analphabetismus und soziale Integration. Forum Wissenschaft 3/2012. <http://www.bdwi.de/forum/archiv/archiv/6323320.html>
- Bindl, A., Schroeder, J./Thielen, M. (2011): Arbeitsrealitäten und Lernbedarfe wenig qualifizierter Menschen, Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Bundesagentur für Arbeit (2015) Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) und ausgewählten Merkmalen, Nürnberg, April 2015.
- Bundesinstitut für Berufliche Bildung. BIBB (2012): Integration funktionaler Analphabetinnen und Analphabeten in das Beschäftigungssystem. Ergebnisse aus der leo.-Level-One Studie, in: BWP2/2012, Bonn
- Deutsche UNESCO-Kommission, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2014): UNESCO-Weltbildungsbericht 2013/2014. Deutsche Kurzfassung des Education for All Global Monitoring Report 2013/2014: Teaching and learning: Achieving quality for all. Bonn
- DGB Bildungswerk Bund (2014): Handreichung – Alphabetisierung und Grundbildung – ein Thema für Betriebsräte, Düsseldorf.
- Grotlüschen, A.; Riekman, W. (Hrsg.) (2012): Funktionaler Analphabetismus in Deutschland. Ergebnisse der ersten leo. – Level-One Studie. Münster: Waxmann
- KES-Verbund (2015): Abschlussbericht „E-Video 2.0“, Berlin.
- Klein, Helmut E./Schöpfer-Grabe, Sigrid (Hrsg.) (2013): Arbeitsplatzbezogene Grundbildung. Leitfaden für Unternehmen (erstellt im Rahmen des Verbundvorhabens „CHANCEN erarbeiten“) Köln.
- Münchner Kreis (2013): „Arbeit in der digitalen Welt. Zusammenfassung der Ergebnisse der AG1-Projektgruppe anlässlich des IT-Gipfels-Prozesses 2013, München

Nickel, S. (2014): Funktionaler Analphabetismus – Hintergründe eines aktuellen gesellschaftlichen Phänomens. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 9–12/2014, 24. Februar 2014

---

Im Schienenverkehr gibt es eine Reihe von Tätigkeitsbereichen, in denen geringqualifizierte Beschäftigte ohne einschlägige Ausbildung eingesetzt werden. Durch veränderte Arbeitsanforderungen und -abläufe (z. B. die Übermittlung von Arbeitsanweisungen mittels Tablet) werden neue Anforderungen im Umgang mit digitalen Endgeräten und an die Lese- und Schreibkompetenz der Beschäftigten gestellt. Damit Beschäftigte mit beschränkter Lese- und Schreibkompetenz ihrer Arbeit weiterhin nachgehen können, sind tätigkeitsbezogene, niedrighschwellige Angebote der Grundbildung erforderlich, durch die auch eine Grundlage für die erfolgreiche Teilnahme an weiter Qualifizierung geschaffen wird. Die Studie diskutiert auf Basis der Untersuchung von fünf Betrieben im Schienenverkehr Bedarf und Ansatzpunkte.

---