



Marco Zimmer, Christian Rüttgers, Isabel Vahlhaus, Stephan Wiebke (Hrsg.)

Q⁺MEO

Materialsammlung zum Projekt Q+MEO: Qualifizierungsoffensive in der Region MEO für die Metall- und Elektroindustrie

- » Bericht zu den Experteninterviews
- » Bericht zu der quantitativen Befragung
- » Handlungsempfehlungen

© 2013 by



MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
Tel. 0201 81004-351
Fax 0201 81004-610

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Druck

Klicks GmbH
bis500 Digitaldruck
Ziegelhüttenweg 4, 98693 Ilmenau

ISBN 3-89275-500-0

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	5
Bericht zu den Experteninterviews	7
<i>Marco Zimmer, Stephan Wiebke</i>	
Bericht zu der quantitativen Befragung	43
<i>Christian Rüttgers, Christina Krins, Isabel Vahlhaus</i>	
Handlungsempfehlungen	71
<i>Marco Zimmer, Christian Rüttgers, Isabel Vahlhaus, Stephan Wiebke</i>	
Zu den Autoren	107

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Das Modell des Organisationalen Lernens nach Argyris und Schön.....	10
Abbildung 2: Altersverteilung.....	43
Abbildung 3: Geschlechterverteilung.....	43
Abbildung 4: Betriebszugehörigkeitsdauer.....	44
Abbildung 5: Arbeitsbereiche.....	44
Abbildung 6: Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung in den letzten zwei Jahren.....	45
Abbildung 7: Anstoß zur Weiterbildung.....	46
Abbildung 8: Bereitschaft zur Teilnahme an Qualifizierungen differenziert nach Alter.....	47
Abbildung 9: Bereitschaft zur Teilnahme an Qualifizierungen differenziert nach Betriebszugehörigkeitsdauer.....	47
Abbildung 10: Bereitschaft zur Teilnahme an Qualifizierungen differenziert nach Arbeitsbereichen.....	48
Abbildung 11: Top 5 der wichtigsten Anforderungen an Weiterbildung.....	49
Abbildung 12: Aspekte der Beschäftigungsfähigkeit.....	50
Abbildung 13: Identifikation von Mitarbeitertypen.....	51
Abbildung 14: Anforderungen an Weiterbildungsmaßnahmen nach Alter.....	51
Abbildung 15: Soft Skills differenziert nach Arbeitsbereichen.....	53
Abbildung 16: Direkte Fachkompetenz differenziert nach Arbeitsbereichen.....	53
Abbildung 18: Bewertung von EDV-Weiterbildung.....	56
Abbildung 19: Bereitschaft zur beruflichen Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit.....	57
Abbildung 20: Durchführungsort und zeitliche Dimension.....	57
Abbildung 21: Attraktivität von Weiterbildungsformen.....	58
Abbildung 22: Qualifizierung im Prozess der Arbeit.....	59
Abbildung 23: Qualifizierung im Prozess der Arbeit differenziert nach Altersgruppen.....	60
Abbildung 24: Computer- und internetgestützte Lernmethoden.....	61
Abbildung 25: Bewertung der Weiterbildungsmöglichkeiten im Betrieb.....	62

Bericht zu den Experteninterviews

Marco Zimmer | Stephan Wiebke



Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung.....	9
2 Die Experteninterviews im Rahmen des Projekts Q+MEO.....	9
3 Das Modell des „Organisationales Lernens“	10
4 Methodik	11
5 Die Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen	12
5.1 Der Tarifvertrag Qualifizierung (TV Q).....	12
5.2 Mitarbeitergespräche	13
5.3 Weitere Formen der Bedarfsbestimmung.....	13
5.4 Der Planungshorizont.....	14
5.5 Akteure	15
5.6 Prozesse	16
6 Die Qualifizierungsplanung.....	18
6.1 Akteure und Muster der Planung	18
6.2 Instrumente	20
6.3 Zielgruppen	20
7 Inhalte und Formen	22
7.1 Inhalte	22
7.2 Formen.....	23
7.2.1 Neue Lernformen	23
7.2.1.1 Blended Learning und E-Learning.....	24
7.2.1.2 Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit.....	25

7.2.2	Weitere Formen der Personalentwicklung	27
8	Wünsche	28
9	Zwischenfazit	29
9.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	29
9.1.1	Die Bedarfsermittlung	29
9.1.2	Die Qualifizierungsplanung	29
9.1.3	Inhalte und Formen	30
9.1.4	Wünsche und Muster in der Qualifizierungsplanung	30
9.2	Organisationales Lernen in der Metall- und Elektrobranche der MEO-Region.....	31
10	Typisierungen.....	32
10.1	Der Typus des strategischen Personalentwicklers	33
10.2	Der Typus des Lückenfüllers	34
11	Zusammenfassung	35
	Literaturverzeichnis	37

1 Einleitung

Die Experteninterviews bilden eine der beiden Säulen der Qualifizierungsbedarfsanalyse im Rahmen des Projekts Q+MEO. Dieser Bericht stellt die zentralen Ergebnisse der Interviews zusammen. Er ist wie folgt strukturiert: Zu Beginn wird die Bedeutung dieses Projektschrittes vor dem Hintergrund der nächsten Stadien im Projekt erläutert. Daraufhin erfolgt eine kurze Darstellung des Ansatzes des „Organisationalen Lernens“. Dieser Ansatz soll zeigen, ob in den befragten Unternehmen Lernprozesse in der Qualifizierungsplanung erkennbar sind. Darauf folgt die Darstellung der Ergebnisse, unterteilt in die Phasen der Bedarfsermittlung, der Qualifizierungsplanung und der Darstellung verbreiteter Inhalte, Formen und Wünsche. In einem Zwischenfazit werden die Ergebnisse reflektiert, um abschließend typische Formen des Umgangs mit Qualifizierungen in Unternehmen abzuleiten.

2 Die Experteninterviews im Rahmen des Projekts Q+MEO

Das Projekt Q+MEO hat zum Ziel, passgenaue Qualifizierungsangebote für die Metall- und Elektrobranche der MEO-Region (Mülheim/Ruhr, Essen, Oberhausen) zu konzipieren. Neben der Berücksichtigung passender Inhalte stehen insbesondere die Entwicklung maßgeschneiderter Weiterbildungsformen sowie ihre Anwendung auf ausgewählte Zielgruppen im Fokus. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Nachdem Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Bildungsträger erste Erkenntnisse über relevante Aspekte der Qualifizierung in der MEO-Region lieferten, wurden diese Aspekte in Experteninterviews mit Personalverantwortlichen, Betriebsräten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertieft. Die Ergebnisse bilden einerseits selbst einen Teil der Qualifizierungsbedarfsanalyse und gaben andererseits wichtige Erkenntnisse für die Durchführung des zweiten Teils der Bedarfsanalyse: der Mitarbeiter-Befragung. Die Gesamtergebnisse der Qualifizierungsbedarfsanalyse gingen in die nächsten Projektschritte ein: In einem Workshop mit Bildungsträgern der MEO-Region, die unterschiedliche Bildungsschwerpunkte wurden die ermittelten Bedarfe auf ihre praktische Umsetzbarkeit hin diskutiert. Die Ergebnisse dieses Workshops wurden wiederum in einem großen Plenum mit allen projektbeteiligten Akteuren auf ihre Machbarkeit hin diskutiert. Auf dieser Basis wurden die Handlungsempfehlungen entwickelt, die auf einer Abschluss-tagung vorgestellt und in regionalen Workshops in Kooperation mit beteiligten Unternehmen dargestellt werden und sich am Ende dieser Materialsammlung finden.

3 Das Modell des „Organisationales Lernens“

Im Folgenden wird das Modell des „Organisationales Lernens“ nach Argyris und Schön (1978) vorgestellt. Es soll damit überprüft werden, ob Akteure die Organisation von Qualifizierung an neue Bedingungen anpassen, sofern dies nötig ist.

Argyris und Schön unterscheiden drei verschiedene Formen der Anpassung an neue Umweltbedingungen: single loop learning, double loop learning und deuterio learning. In der ersten Form, dem single loop learning, werden Handlungen an neue Bedingungen angepasst und keine Veränderung der Rahmenbedingungen vorgenommen. Dieses Lernen durch Anpassen der Handlungen sorgt dafür, dass bisherige Leistungen weiter erbracht werden können. Diese Form des Lernens zielt auf die Effizienz des Lernens („die Sachen werden richtig getan“). Durch das Lernen aus Erfahrungen in ähnlichen Situationen wird das Repertoire an Verhaltensweisen erhalten und dadurch bleiben auch etablierte Normen und Regeln erhalten (Becker et al. 2009: 62).

Eine alleinige Anpassung der Handlungen bei Beibehaltung der Handlungsziele bringt in dynamischen Umwelten, die wechselnde Anforderungen an die Organisation stellen, oftmals keine Verbesserung der Ergebnisse mit sich. In einem zweiten Typ des Lernens – dem double loop learning – werden daher Rahmenbedingungen, Normen und Werte einer Organisation überdacht und ggf. verändert. Hier werden Überlegungen zur Effektivität geführt („die richtigen Sachen werden getan“). Durch double loop learning werden Verhaltensweisen verändert, ergänzt oder verworfen. In der Folge wird das Handlungspotential vergrößert bzw. modifiziert.

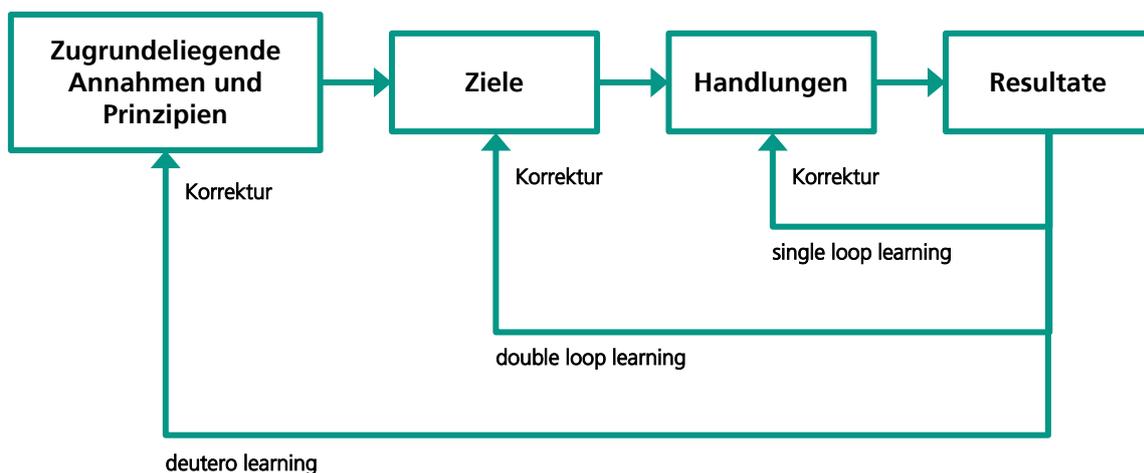


Abbildung 1: Das Modell des Organisationales Lernens nach Argyris und Schön (Röben 2006: 2)

In einem weiteren Schritt, dem deuterio learning, werden bisherige Lernvorgänge analysiert und hinterfragt. Dadurch sollen bisherige Lernstrategien optimiert und die Lernfähigkeit der gesamten Organisation langfristig verbessert werden. Idealerweise entsteht am Ende dieses Prozesses eine neue Lernkultur, die die Organisation zur kontinuierlichen Veränderung befähigt (Becker et al. 2009: 62; vgl. auch Abbildung 1).

4 Methodik

Vom 10. April bis zum 16. Mai wurden 20 Experteninterviews mit insgesamt 26 Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern durchgeführt. Acht Personalverantwortliche wurden jeweils in Einzelgesprächen, 15 Betriebsräte in Einzel- oder Gruppengesprächen und drei Beschäftigte jeweils in Einzelgesprächen befragt. Insgesamt wurden Gespräche mit Vertreterinnen und Vertreter von 13 Unternehmen geführt, darunter sowohl kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als auch Großunternehmen. Es wurden Personen aus der Metall- und Elektro-Branche befragt, wobei die Zahl an Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern aus der Metallbranche überwiegt.

Die Interviews waren teilstrukturiert und fanden leitfadengestützt statt. Der Aufbau des Leitfadens ähnelt dem Prozess der Organisation von Qualifizierungen in Unternehmen. So werden zu Beginn Fragen zur Bedarfsermittlung gestellt. Dem folgen Nachfragen zur Planung von Qualifizierungen, zu verbreiteten und fehlenden Inhalten, zu möglichen Zielgruppen und den Erfahrungen mit ihnen, zur Zusammenarbeit mit Bildungsträgern sowie zur Verbreitung neuer Lernformen. Der Leitfaden schließt mit der Frage nach Wünschen zu Rahmenbedingungen der Qualifizierung. Den einzelnen Kategorien sind Leitfragen zugeordnet, die in Unterfragen ausdifferenziert sind.

Die Auswertung der Interviews fand unter Zuhilfenahme der Software MAXQDA statt. Im Laufe der Durchsicht wurden Codes entwickelt, die in ein vorher entwickeltes Kategorienschema eingeordnet wurden. Im Laufe der Auswertung wurden diese Codes teilweise weiterentwickelt oder neuen Kategorien zugeordnet, aber auch das Kategorienschema wurde modifiziert. Um die Anonymität der befragten Gesprächspartner zu garantieren, wurden sie mit einem Kürzel sowie einer fest vergebenen Ziffer codiert: Dabei stehen die Kürzel P für Personalverantwortliche, BR für Betriebsräte und MA für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

5 Die Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen

In dieser Kategorie steht die Frage im Mittelpunkt, wie eine Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen in den Unternehmen stattfindet. Denkbar sind formalisierte Instrumente der Bedarfsermittlung, informelle Herangehensweisen oder ein generelles Versäumen von Bedarfsermittlungen. Die Gründe für die jeweiligen Herangehensweisen sollen ebenso herausgearbeitet werden wie der Zeithorizont der Planung von Qualifizierungen und die bedeutenden Akteure dieser Phase. Einen relevanten institutionellen Rahmen stellt in diesem Kontext der Tarifvertrag Qualifizierung (TV Q), der zur Stärkung der Weiterbildung in Unternehmen im Jahre 2006 von den Sozialpartnern der Metall- und Elektroindustrie in Nordrhein-Westfalen vereinbart wurde.

5.1 Der Tarifvertrag Qualifizierung (TV Q)

Der Tarifvertrag Qualifizierung (TV Q) legt fest, dass Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber den Betriebsrat rechtzeitig über die Änderung von Arbeitsverfahren und -abläufen sowie die Neueinführung oder Änderung von Arbeitsplätzen, die eine weitere Qualifizierung erfordern, informieren. Der Betriebsrat kann dazu eigene Vorschläge einbringen. Weiterhin sind Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber aufgefordert, den betrieblichen Qualifikationsbedarf anhand künftiger Veränderungen zu messen, dem Betriebsrat mitzuteilen und adäquate Maßnahmen zu entwickeln, bspw. im Rahmen von Qualifizierungsgesprächen. Auch hier hat der Betriebsrat das Recht eigene Vorschläge zu unterbreiten. Betriebliche und außerbetriebliche Qualifizierungen sollen ermöglicht und insbesondere die Belange älterer Beschäftigter, Teilzeitbeschäftigter, Beschäftigter mit Familienpflichten sowie an- und ungelernter Beschäftigter berücksichtigt werden. Ferner sind Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber verpflichtet, dem Betriebsrat mindestens einmal jährlich die im Betrieb umgesetzten Qualifizierungsmaßnahmen darzulegen. Schließlich werden auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgefordert, eigene Qualifizierungsbedarfe mitzuteilen (vgl. Nachdruck des TV Q in RUB/IGM 2006: 44 ff.).

Im Vorgriff auf die ausführliche Darstellung der Ergebnisse kann bereits hier gesagt werden, dass Qualifizierungsbedarfe in allen Unternehmen erhoben werden: Meist findet dies im Rahmen regelmäßiger Mitarbeitergespräche statt. Allerdings zeigen die Aussagen der Befragten, dass dies ohne Bezug auf den TV Q stattfindet, zum Teil sogar ohne Kenntnis dieses Tarifvertrags.

„Ich muss ganz ehrlich sagen: Ich wusste das bis zum letzten Jahr noch nicht [dass ein TV Q existiert; d. Verf.]. Ich habe mich im letzten Jahr mit dem Förderprogramm „weiter bilden“ mal beschäftigt (...). Da habe ich dann erst mal festgestellt: Ist ja interessant, den haben wir ja auch.“ (P6)

Darüber hinaus sind in einigen Unternehmen in Betriebsvereinbarungen regelmäßige Qualifizierungsgespräche vorgeschrieben. Diese Vorschrift wird jedoch selten umgesetzt. Hier zeigt sich ein geringer Einfluss des TV Q auf die Qualifizierungspraxis.

„Nein, [Qualifizierungsgespräche werden nicht gesondert geführt; d. Verf.]. Die Planung ist das eine, oft kommt es aber auch dazu, dass man ad-hoc etwas feststellt und sieht: Oje, da muss ich aber jetzt mal was tun.“ (P6)

Die Beschäftigten weisen außerdem ein reserviertes Verhalten in Bezug auf die Weitergabe eigener Bedarfe auf. Die Zielgruppen des TV Q werden nicht als solche explizit in den Betrieben angesprochen.

5.2 Mitarbeitergespräche

Eine Erhebung von Qualifizierungsbedarfen gilt in den meisten Unternehmen als erster Schritt, um geeignete Qualifizierungsmaßnahmen zu identifizieren. Die Experteninterviews zeigen, dass die befragten Unternehmen ähnliche Instrumente der Bedarfserhebung umsetzen: Mehr als die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen und Betriebsräte erwähnt die Anwendung von Mitarbeitergesprächen. Diese werden mit dem Ziel der Erhebung von Qualifizierungsbedarfen für das laufende Jahr koordiniert.

„Mitarbeiter-Gespräche laufen im Minimum einmal pro Jahr. Da sind ganz klare Vorgaben, die Gespräche werden dokumentiert und in Zielvereinbarungen festgeschrieben. Nach spätestens einem halben Jahr wird das Thema wieder geprüft, die Verantwortung wird damit wieder an den Mitarbeiter zurückgegeben, da man schaut, ob er die beabsichtigten Qualifizierungen besucht hat.“ (P4)

„Im Rahmen der jährlichen Budgetplanung ist jeder Vorgesetzte angehalten, die Weiterbildungsmaßnahmen für seine Mitarbeiter für das kommende Jahr zu planen. Das wird primär in Mitarbeitergesprächen ermittelt. (...) Am Ende gibt es eine Art Bildungsplan.“ (P6)

Ein Betriebsrat betont das Recht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ein Qualifizierungsgespräch nach § 81 des Betriebsverfassungsgesetzes (O.V. 2010: 54 f.) sowie deren Möglichkeit dort eigene Qualifizierungswünsche zu äußern.

„Die Kollegen haben ein Anrecht auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch, wo sie auch selbst Vorschläge einbringen können: ‚Wo will ich denn hin und was brauch ich dafür? Ich hab mir das und das überlegt.‘ Sie können also auch die Vorschläge einbringen.“ (BR3)

5.3 Weitere Formen der Bedarfsbestimmung

Neben dem regelmäßigen Mitarbeitergespräch werden in den untersuchten Unternehmen weitere Formen der Bedarfsbestimmung angewendet: So berichtet die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen und Betriebsräte, dass Fachvorgesetzte oder Vertreterinnen und Vertreter ihrer Abteilung Bedarfe an die Personalabteilungen melden. In einem weiteren

Fall geht die Personalabteilung aktiv auf die Fachvorgesetzten zu, um deren Bedarfe zu eruieren.

„Die Schulungen werden in der Regel durch den Abteilungsleiter angestoßen, Fachschulungen kann auch nur der Abteilungsleiter richtig beurteilen. Die kommen dann im Prinzip und sagen: ‚Hier ist die Schulung – den Mitarbeiter bitte da anmelden.‘ Wobei ich nicht ausschließen möchte, dass der Mitarbeiter geeignete Schulungen findet und an den Vorgesetzten heranträgt.“ (P1)

„Weiterbildungsbedarf wird im Wesentlichen in den Abteilungen definiert – in den Facharbeiterabteilungen, wo wir dann neue Maschinen haben und relativ oft Leute zu den Herstellerfirmen geschickt werden.“ (BR1, BR2)

Zwei Personalverantwortliche erklären, dass sie Qualifizierungen nur bedarfsorientiert durch Anregungen der Fachvorgesetzten planen. Vier Betriebsräte präzisieren den Grund für diese bedarfsorientierten Herangehensweisen: besondere Kundenwünsche, Probleme im betrieblichen Alltag oder der Erwerb neuer Maschinen erfordern Qualifizierungen. Diese Ausführungen zeigen, dass ein Teil der Unternehmen seinen Fokus auf die kurzfristige Behebung von Defiziten in der betrieblichen Praxis setzt.

5.4 Der Planungshorizont

Die befragten Personalverantwortlichen nennen überwiegend einen Planungshorizont für die Qualifizierungsmaßnahmen von einem Jahr. Dieser Zeitrahmen steht in einem engen Zusammenhang mit dem Tätigkeitsbereich des Unternehmens und der damit verbundenen Planungssicherheit. So ergeben sich in Unternehmen mit langen Produktionsphasen auch längere Planungshorizonte, während in Unternehmen mit einem Fokus auf kurzfristige Aufträge kaum eine Planung von Qualifizierungen möglich ist.

Betriebsräte erklären mehrheitlich, dass die Planungszeiträume individuell gestaltet sind. Dadurch können Abteilungen flexibel auf ihre Herausforderungen reagieren.

„Der offizielle Planungshorizont ist von einem Mitarbeitergespräch bis zum nächsten. (...) Mein persönlicher Planungshorizont sind fünf Jahre, (...) wobei ich das nicht verallgemeinern kann. Die Planungshorizonte der Fertigung haben kürzere Zyklen, da wird dann vielleicht so drei Jahre geguckt. (...) Wir haben eine Durchlaufzeit [unseres Produkts; d. Verf.] von 18 Monaten. Dementsprechend wissen wir genau, was im Auftragseingang ist und dann wissen wir genau, wie wir planen können.“ (P4)

„Der Planungshorizont ist unterschiedlich. Da ist man relativ flexibel je nach Wichtigkeit. Alles, was berufsnah ist, geht doch sehr zügig. Da sind sie doch relativ aufgeschlossen.“ (BR5)

5.5 Akteure

Eine zentrale Rolle bei der Bedarfsermittlung spielen die Personalabteilungen: Diese koordinieren mit den Mitarbeitergesprächen das häufigste Instrument der Bedarfsermittlung und legen oft auch – insbesondere bei Querschnittqualifikationen – die Qualifikationsziele fest. Die zweite wichtige Akteursgruppe sind die Fachvorgesetzten. Diese erkennen aufgrund ihrer fachlichen Expertise und des direkten Kontakts zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – eigenständig oder auf Nachfrage der Personalverantwortlichen – neu entstehende Bildungsbedarfe und leiten sie an die Personalabteilung weiter. Somit wirken zwei Strömungen auf die inhaltliche Planung ein: Vertreterinnen und Vertreter der Personalabteilung – bei Konzernen zum Teil in der Zentrale – zeichnen sich für Querschnittthemen, die sich aus Richtlinien des Unternehmens ergeben, verantwortlich (bspw. interkulturelles Training und Soft Skills); Fachvorgesetzte leiten Bedarfe und aus dem Tagesgeschäft weiter.

„Wir sind in einen Mutterkonzern eingebunden. Dort werden Standardprogramme zur Unternehmenskultur, zu Führungstechniken und Konfliktmanagement angeboten und die sind abgestuft nach Hierarchiestufen.“ (P5)

Weiterhin betonen Personalverantwortliche und Betriebsräte die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Sie müssten ihre Bildungsbedarfe im betrieblichen Alltag oder bspw. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen benennen. Sind diese individuellen Bedarfe nicht bekannt, kann ihre Befriedigung nicht durch die Vorgesetzten und Personalabteilungen unterstützt werden. In vielen Unternehmen werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Form von Datenbanken, aber auch in Form von firmeneigenen Akademien und unternehmensintern erstellten Print-Katalogen, über ständige Qualifizierungsangebote informiert. Allerdings zeigen die Aussagen der Personalverantwortlichen, Betriebsräte und der Beschäftigten selbst, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine aktivere Rolle bei der Forderung nach Qualifizierungen einnehmen könnten.

„Dass der Vorgesetzte einen direkt anspricht und sagt: ‚Haben Sie Bedarf an einer Weiterbildung?‘ Das hat bisher nicht stattgefunden. Das ist dann wahrscheinlich eher diese Eigeninitiative, wenn man sagt: ‚Ich möchte mal hier und da eine Weiterbildung machen.‘ Danke ich. Aber bisher hatte ich da noch keine Weiterbildung.“ (MA2)

„Bei uns wird Qualifizierung großgeschrieben, unterstützt und gefördert. Man muss nur auf einen zukommen.“ (BR5)

Auf der Basis des TV Q wäre ein erkennbarer Einfluss des Betriebsrats auf die Organisation der Qualifizierungen zu erwarten (RUB/IGM 2006: 44 ff.). Die Aussagen der Interviews zeichnen jedoch ein differenziertes Bild dieser Annahme: Mit zunehmender Größe der Unternehmen ist der Betriebsrat aktiver, jedoch wird er meist nur über geplante Qualifizierungsangebote informiert und genehmigt diese. In Einzelfällen erwähnen die befragten Betriebsräte und Personalverantwortlichen, dass der Betriebsrat vorab Änderungsvorschläge

meldet. Einen aktiven Part beginnt er mehrheitlich zu übernehmen, wenn Ungereimtheiten in Bezug auf die Qualifizierung auftreten.

„Der Betriebsrat hat im Rahmen von Aus- und Weiterbildung einen eigenen Ausschuss, der sich dann darum kümmert. Der Betriebsrat redet natürlich auch mit den Mitarbeitern. Sind die entsprechenden Mitarbeitergespräche ordentlich geführt worden? (...) Da ist schon die Mitbestimmung realisiert. (...) Hier am Standort ist der Betriebsrat auch von der Größe des Ausschusses und seiner Besetzung sehr gut informiert und will auch sehr gut informiert sein.“ (P4; Personalverantwortlicher eines Großunternehmens)

„Unsere handschriftlichen Notizen sind auch ganz wichtig, denn es wird ja auch viel mitgeteilt [in jährlichen Gesprächen des Betriebsrats mit Führungskräften; d. Verf.], das ich auf Papier nicht bekomme. Und da ist es schön, wenn wir ein Jahr zurück unsere Unterlagen vergleichen. Wir bereiten uns ja vor auf die Gespräche und gucken: Was hat er denn im letzten Jahr gesagt? Was ist jetzt umgesetzt oder vergessen worden? Das ist ein ernsthafter anstrengender Prozess, auch für die Führungskräfte.“ (BR3; Betriebsrat in einem Großunternehmen)

„Wir haben in den letzten Jahren nicht besonders stark darauf gedrungen, dass Pläne gemacht werden. Sondern wir werden dann tätig, wenn offensichtliche Ungereimtheiten deutlich werden, dass also einer einen Lehrgang kriegt und der andere nicht, obwohl sie eigentlich eine ähnliche Tätigkeit haben. (...) Aber das ist nicht sonderlich systematisch.“ (BR2; Betriebsrat einer mittelgroßen Niederlassung)

„Ich hab von dem Betriebsrat an dem Standort in den ganzen Jahren noch keine Anfrage bekommen, was aus der Bildungsbedarfsermittlung herausgekommen ist für die Mitarbeiter des Standortes. (...) Auch inhaltliche Vorschläge kamen nicht. (...) Meine Vorstellung ist, dass unsere Betriebsräte das Verfahren der Bildungsbedarfsermittlung für recht gut halten und damit auch schon irgendwo zufrieden gestellt sind. (...) Aber das ist nur Spekulation.“ (P2; Personalverantwortlicher für eine kleine Niederlassung)

5.6 Prozesse

Unmittelbar verbunden mit den beiden Akteursgruppen der Personalverantwortlichen und Fachvorgesetzten sind zwei unterschiedliche Prozesse der Bedarfsermittlung. Personalverantwortliche sind stärker involviert in die Koordination regelmäßiger institutionalisierter Maßnahmen wie den Mitarbeitergesprächen. Die Ergebnisse dieser Instrumente werden dokumentiert und die dort genannten Qualifizierungsbedarfe an die Personalabteilungen weitergeleitet. So bilden sie mehrheitlich die Basis für das künftige Weiterbildungsangebot.

„Wir haben einen Abteilungsbereich Weiterbildung und dort werden die Bedarfe über die Abteilungen gemeldet. Das bedeutet: Wir haben eine Betriebsvereinbarung und daraus ergeht, dass mit jedem Mitarbeiter ein Gespräch geführt wird und daraus ergibt sich die Tatsache, was der Bedarf ist. Dieser Bedarf wird zum Stichtag gemeldet und daraus ergibt

sich für das darauffolgende Jahr die Menge an Weiterbildungsmaßnahmen, die ergriffen werden sollen. Das ist standardisiert bei uns.“ (P3)

Entstehen im betrieblichen Alltag konkrete inhaltliche Bedarfe, bspw. durch Wissensdefizite der Beschäftigten oder Kundenwünsche, werden Fachvorgesetzte initiativ und leiten die erkannten Bedarfe an Personal- oder Weiterbildungsabteilungen weiter. Dies ist in einigen befragten Unternehmen die überwiegende Form der Bedarfsermittlung. Die Anliegen werden schließlich geprüft: Ggf. werden daraufhin neue Angebote in Datenbanken eingepflegt oder die Personalabteilungen übermitteln ihre Rechercheergebnisse direkt zurück an die Fachvorgesetzten, um passende Maßnahmen unmittelbar umzusetzen.

„Dazu kommt, dass die Fachbereiche – vertreten durch die Abteilungs- und Bereichsleiter – auf uns zukommen und entsprechende neue und andere Bedarfe anmelden, die wir dann vertiefend besprechen, die Inhalte festlegen – das können wir nicht, wir sind ja keine Techniker – und das Entsprechende auch wieder einstellen und mit Referenten und Vergleichsangeboten inhaltlicher und finanzieller Art hinterlegen.“ (P5)

„Wir stehen immer als Ansprechpartner zur Verfügung für die Fachabteilungen. Das kommt also auch öfter vor, dass jemand sagt: ‚Wir haben den Bedarf und hätten gern entsprechende Schulungsanbieter und den Termin, wann derjenige dahin kann.‘ Dann recherchieren wir, haben entweder entsprechende Schulungsanbieter hier, mit denen wir schon einmal zusammengearbeitet haben und lassen uns dann auch einen entsprechenden Inhalt der Schulung geben und sprechen das dann noch einmal mit dem Vorgesetzten ab. Wenn er sagt ‚Ja, das ist auch das, was wir wollten‘, dann melden wir denjenigen auch an.“ (P8)

Mit dem Wissen um die wesentlichen Instrumente, Akteure und Prozesse der Bedarfsermittlung wird nun die nächste Phase – die Qualifizierungsplanung – betrachtet.

6 Die Qualifizierungsplanung

Die Bedarfsermittlung ist eine Grundlage der Qualifizierungsplanung. Daneben spielen Ziele eine Rolle, die von der Unternehmensleitung bzw. der Personalabteilung in Bezug auf Querschnittqualifikationen definiert werden. In diesem Abschnitt wird dargestellt, wie ermittelte Bedarfe in die Planung von Qualifizierungen einfließen. Dazu werden die Akteure und die von ihnen gestalteten Planungsmuster beleuchtet. Ebenso wird ein Blick auf gängige Planungsinstrumente und Zielgruppen der Qualifizierungen geworfen.

6.1 Akteure und Muster der Planung

Bei der Betrachtung der wichtigen Akteure der Qualifizierungsplanung fällt der Blick insbesondere auf die Personalabteilungen. Sie haben dahingehend eine wichtige Rolle, dass sie die Qualifizierungsplanung koordinieren. Drei Personalverantwortliche geben an, dass sie Qualifizierungen in letzter Instanz prüfen und freigeben.

„Übergreifende Themen, z.B. Projektmanagement, das kommt von zentraler Stelle, also vom Personalwesen. Und wir leiten das ab aus der Strategie: Wo will das Unternehmen hin? Welche Aufgaben kommen auf uns zu? Wie müssen die Mitarbeiter da zukünftig qualifiziert sein? Soft Skills und Fremdsprachen zählen dazu, das wird zentral gesteuert. (...) Am Beispiel Projektmanagement: Das brauchen erstens nur Mitarbeiter bestimmter Bereiche, dann braucht jemand, der ein Projekt leiten soll, eine andere Weiterbildung als jemand, der in einem Projekt mitarbeitet. Und danach differenzieren wir schon. Das Gießkannen-Prinzip gibt es so nicht.“ (P2)

Zwei Muster werden bei der Qualifizierungsplanung der Personalabteilungen deutlich: Qualifizierungen mit Querschnittthemen werden von den Personalabteilungen vorbereitet, wobei sie vornehmlich auf die Standardangebote eines im Betrieb etablierten Kreises an Bildungsträgern zurückgreifen. Bei fachspezifischen Bildungsbedarfen erhalten Bildungsträger einen Einblick ins Unternehmen, um möglichst passgenaue Angebote zu erstellen – oftmals werden geeignete Anbieter dann in Absprache mit Fachvorgesetzten ausgewählt.

„In der Regel laufen solche Weiterbildungsmaßnahmen so, dass man entsprechende Unternehmen kontaktiert, die teilweise auch der Personalabteilung bekannt sind und für die entsprechenden Felder relevant sind und daraus werden dann die Angebote geholt.“ (BR15)

„Wir als interner Weiterbildner binden die Fachabteilungen und sagen: ‚Guck mal hier, da haben wir eine Firma.‘ Dann lassen wir die auch gerne mal kommen und das Konzept erklären.“ (P4)

Die dargestellten Muster zeigen bereits, dass mit den Bildungsträgern und den Fachvorgesetzten weitere Akteure in den Planungsprozess involviert sind. Bildungsträger werden nicht nur von den Personalabteilungen in unterschiedlicher Weise kontaktiert, sondern zeigen auch selbst unterschiedliche Vorgehensweisen: Einige Vertreter bieten den Unterneh-

men eine Beratung und maßgeschneiderte Angebote an, während andere Anbieter lediglich in Versuchen der Kaltakquisen ein Standardprogramm an die Unternehmen herantragen und kaum zur Überarbeitung bereit sind. Üblich sind sowohl langfristige Aufträge für die Bildungsträger als auch ein regelmäßiger Wechsel der Anbieter durch die Unternehmen.

„Wir haben bei übergreifenden Themen wie Projektmanagement, PC-Schulungen und Fremdsprachen Anbieter, auf die wir zugehen, die wir auch natürlich immer mal wieder hinterfragen, überprüfen und wechseln – gerade beim Thema Projektmanagement. Da haben wir jetzt schon den dritten Anbieter im Lauf der Jahre.“ (P2)

„Ganz schrecklich finde ich das Thema Kaltakquise, was die einfach rücksichtslos machen. (...) Oftmals sind sie wenig bereit das [Angebot; d. Verf.] ein wenig zu modifizieren und wollen einem dann einreden, dass man genau das braucht, was die anbieten. Das finde ich nicht ganz so professionell.“ (P2)

„Aufgrund der Tatsache, dass wir das Geschäft der Weiterbildung schon seit Jahrzehnten betreiben, haben wir natürlich Anbieter, mit denen wir permanent arbeiten. Aber wenn ein ganz neues Thema kommt, wird von Seiten der Kollegen geguckt: Wer wäre für dieses Thema der richtige Anbieter?“ (P3)

Fachvorgesetzte wirken ebenfalls auf die Planung von Qualifizierungen ein: Wie erwähnt sind sie in mehreren Unternehmen in die Auswahl der Bildungsträger eingebunden. Nach Aussagen der Personalverantwortlichen geben sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einem unmittelbaren Nutzen für ihren Bereich bereitwillig für Qualifizierungen frei. Betriebsräte bestätigen dies und nennen ergänzend vereinzelt Freigaberestriktionen wie beschränkte Budgets oder Abwerberisiken.

„Es besteht kein Katalog für den Mitarbeiter, das ist eher restriktiv gehalten. Alles das, was in direkter Verbindung mit der Tätigkeit steht, wird natürlich geschult. (...) Das, was nicht in direkter Verbindung mit der Tätigkeit steht, wo ich als Vorgesetzter keinen Bedarf sehe, das kommt im Normalfall nicht durch.“ (P8)

„Früher war es auch so, dass eine Firma so was [wie Abendschulen und eine Techniker-Ausbildung; d. Verf.] finanziell unterstützt hat. Aber da kommt mittlerweile auch der Punkt auf: Was macht der Kollege, wenn er das jetzt fertig hat? (...) Früher hat man da auch noch Kollegen frei gestellt, aber das wird nicht mehr gemacht, weil man die Erfahrung gemacht hat: ‚Schönen Dank und tschüss.‘ (...) Da ist im Moment ein gebremster Schaum drin.“ (BR5)

„[Die Freistellung hängt ab; d. Verf.] von der Entbehrlichkeit der Leute. Es geht auch ums Budget. Nächster Problempunkt ist, wenn spezielle Ausbildungen in der Konzernzentrale stattfinden, da ist die Kapazität natürlich auch begrenzt.“ (BR8)

6.2 Instrumente

Personalverantwortliche nutzen zur Bekanntmachung und Planung von Qualifizierungsmaßnahmen insbesondere Datenbanken. Diese Datenbanken stehen im Intranet der Unternehmen zur Verfügung und enthalten firmenintern aufgearbeitete Qualifizierungsangebote. Print-Kataloge werden in einigen Unternehmen ebenfalls zur Bekanntmachung genutzt.

„Es gibt vom Mutterkonzern ein komplettes Weiterbildungsprogramm, dort werden zu den verschiedensten Themen Schulungen angeboten. Kurse zu Methoden- und Sozialkompetenz buchen wir primär über diesen Weiterbildungskatalog und der ist im Intranet für alle Mitarbeiter zugänglich. Fachthemen laufen nicht darüber.“ (P6)

„Natürlich gibt es im Unternehmen auch einen Weiterbildungskatalog, der wird auch über das Intranet verteilt. Darin sind auch ein paar interessante Angebote, aber die sind (...) eher allgemeinerer Art.“ (MA1)

6.3 Zielgruppen

Nach Aussage der Personalabteilungen werden Qualifizierungsangebote nicht an spezielle Zielgruppen im Unternehmen adressiert: Meist sind die Qualifizierungen für alle Beschäftigten offen, so dass sich die Zusammensetzung der Schulungen aus den Anmeldungen ergibt. Die Hälfte der befragten Betriebsräte sieht jedoch, dass sich einzelne Qualifizierungen auch an bestimmte Beschäftigtengruppen adressieren: Zwei Betriebsräte nennen Angestellte „am Schreibtisch“, weitere einzelne Meinungen nennen Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter sowie Beschäftigte in der Fertigung und Entwicklung.

Die Zielgruppen aus dem Tarifvertrag zur Qualifizierung (TV Q) – ältere, angelernte und ungelernte Beschäftigte sowie Beschäftigte mit Familienpflichten und Teilzeitbeschäftigte – werden nicht als Zielgruppen in den Unternehmen behandelt. Angesprochen auf diese Beschäftigtengruppen erwarten die Personalabteilungen jedoch eine stärkere Motivation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Selbst Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen dies fest, insbesondere in Bezug auf Software-Schulungen.

„Da ist zurzeit der Betriebsrat ziemlich hinterher, dass wir Maßnahmen entwickeln, weil die Lebensarbeitszeit länger wird. (...) Es werden Maßnahmen entwickelt, wenn Mitarbeiter körperlich nicht mehr so leistungsfähig sind: Wo können wir die weiterentwickeln? Weil die Erfahrung, die er in seinem Kopf hat, ist ja manchmal viel mehr wert als die Kräfte, die er in seinem Arm hat. Da sind wir dran, (...) Ansätze sind schon vorhanden, aber noch nicht in einem Reifestatus. (...) Die Jobs verändern sich hier so schnell. Die zusätzlichen Qualifikationen, die erforderlich werden, da erwarten wir förmlich, dass sich jeder Mitarbeiter weiterentwickelt. (...) Ich kann da nicht sagen: ‚Die letzten 10 Jahre, da ruhe ich mich aus.‘“ (P4)

„Das ist sicherlich ein Problem. Das haben wir in der Anwendung von Datenbanken. Wenn jemand (...) nicht an den PC gewöhnt ist, dann ist das sicherlich schwierig sich da einzugewöhnen. Gerade wenn dann Systemumstellungen kommen, gerade ob's jetzt Word oder Office im Allgemeinen ist, und damit gearbeitet werden muss, dann müssen sie in die Schulung und das stößt sicherlich bei älteren Mitarbeitern nicht auf Gegenliebe. Das würde ich eher auf Software-Sachen beziehen. Ich glaube nicht, dass sie sich gegen fachliche Sachen sträuben.“ (MA1)

7 Inhalte und Formen

7.1 Inhalte

Ein Blick auf die verbreiteten Qualifizierungsinhalte zeigt, dass fachliche Qualifizierungen und EDV-Schulungen am häufigsten genannt werden (jeweils vier Nennungen von Personalverantwortlichen und drei Nennungen von Betriebsräten). Die fachlichen Qualifizierungen unterscheiden sich jedoch bei genauerer Betrachtung – von Lieferanten-Audits bis hin zu Löttechniken und ‚Generatorenschulungen‘. Dies ist auf die Heterogenität der befragten Unternehmen und ihrer Branchensegmente zurückzuführen.

Ergänzend zu den EDV- und Fachschulungen werden Sprachschulungen und Qualifizierungen zum Projektmanagement häufig angeboten.

Vom Angebot genießen einstimmig Sprachkurse den größten Zulauf, während Personalverantwortliche auch das starke Interesse der Beschäftigten an fachlichen Schulungen betonen.

Angesprochen auf inhaltliche Lücken im Qualifizierungsangebot der Unternehmen zeigen sich keine eindeutigen Tendenzen. Jeweils unter Betriebsräten und Personalverantwortlichen lassen sich einzelne Aussagen finden, dass mancherorts Angebote zum Projektmanagement fehlen und Inhalte systematischer aufbereitet werden könnten, u. a. durch einen Katalog. Ein Personalverantwortlicher betont die Notwendigkeit, neue relevante Themen kontinuierlich auf ihre Umsetzbarkeit in Qualifizierungen zu prüfen.

„Wir stehen auf guten Füßen. Es ergibt sich jedes Jahr sicherlich hier und da ein neues Thema, was angepackt wird. Und dann wird geschaut, welcher Anbieter oder Kollege das auch vermitteln kann. Dann wird das vorbereitet.“ (P3)

Beschäftigte kritisieren, dass das Angebot oft zu allgemein ist und fachspezifische Schulungen attraktiver wirken würden. Diese Lücke bei fachspezifischen Schulungen wird auf der anderen Seite von keinem Betriebsrat und nur einem Vertreter der Personalabteilungen angesprochen.

„Natürlich gibt es im Unternehmen auch einen Weiterbildungskatalog, der wird auch über das Intranet verteilt. Darin sind auch ein paar interessante Angebote, aber die sind jetzt nicht unbedingt so fachspezifisch, wie sie teilweise erforderlich sind, also eher allgemeiner Art.“ (MA1)

Die Gesamtbetrachtung zeigt folglich, dass das Qualifizierungsangebot in den Unternehmen umfangreich und differenziert ist. Defizite sind am ehesten bei fachspezifischen Angeboten, die an die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens angepasst sind, erkennbar.

7.2 Formen

Die Dauer der Qualifizierungen erstreckt sich nach Aussagen aller Befragten meist auf einen bis drei Tage; die Beschäftigten und einige Vertreterinnen und Vertreter der Personalabteilung begründen das damit, nicht zu lange aus dem Tagesgeschäft herausgezogen zu werden. Bei der Frage nach geeigneten Durchführungszeiten für Qualifizierungen sprechen sich alle Personalverantwortlichen, die dies beantwortet haben, für Maßnahmen während der Arbeitszeit aus.

„Weiterbildung an sich findet in den seltensten Fällen außerhalb der Arbeitszeit statt. Selbst die Sprachkurse werden während der Arbeitszeit Inhouse hier durchgeführt.“ (P6)

„[Die Entscheidung für begleitende oder Blockseminare; d. Verf.] kommt auf das Thema an. Meistens sind es 1-2-Tagesseminare, die besucht werden. Bei den Sprachschulungen ist es anders, weil es begleitend läuft.“ (P6)

„So ein Seminar zu Löttechniken dauert 1-2 Tage normalerweise. Das sind auch die häufigsten Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich der Fertigung.“ (BR14)

Ein wesentlicher Aspekt der Form von Qualifizierungen ist neben der zeitlichen Gestaltung der Durchführungsort. Betriebsräte betonen die höhere Beliebtheit und einfachere Umsetzbarkeit von Inhouse-Schulungen, v.a. bei Qualifizierungen, die die Vermittlung von Fachwissen zum Thema haben.

„Alles, was mit unseren [Produkten; d. Verf.] zu tun hat, da schulen wir eigentlich intern.“ (BR8)

Personalverantwortliche betonen auf die Frage, ob sie interne oder externe Schulungen bevorzugen, dass ihnen Flexibilität am wichtigsten ist. Sie möchten Schulungen bei großer Resonanz von einem externen Ort in das Unternehmen sowie bei geringer Resonanz aus dem Unternehmen an einen anderen Ort verlagern können.

„[In der diesjährigen Bildungsbedarfsanalyse haben sich vier Mitarbeiter für Selbstorganisation und Zeitmanagement interessiert; d. Verf.] Da werde ich inhouse nichts durchführen: Es ist nur von diesen vier Mitarbeitern genannt worden. (...) Und diese vier werden jetzt extern ein Seminar besuchen. (...) Es kann aber auch sein, dass alle vier gesagt hätten: ‚Ich wollte nur, dass das nicht vergessen wird.‘ Dann hätte ich es mir gemerkt und im nächsten Jahr wären vielleicht noch vier andere dazu gekommen und dann hätten wir das inhouse organisieren können. Also, da gibt es wirklich die ganze Bandbreite. Ziel ist es natürlich schon, den wirklich dringenden betrieblichen Weiterbildungsbedarf auch schnellstmöglich umzusetzen.“ (P2)

7.2.1 Neue Lernformen

In den Interviews wurde die Einbindung und Akzeptanz neuer Lernformen thematisiert. Diese erhalten eine stärkere Relevanz vor dem Hintergrund der Forderung nach lebenslangem Lernen, um in Zeiten schnellen technologischen Fortschritts und sich verändernder Ar-

beitswelten die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Im Folgenden werden verbreitete flexible Instrumente vorgestellt und auf ihre Anwendung in den Unternehmen geprüft.

7.2.1.1 Blended Learning und E-Learning

Eine dieser neuen Weiterbildungsformen ist Blended Learning¹. Dieses Instrument wird nur in einem kleinen Teil der befragten Unternehmen angewendet: Die Personalverantwortlichen haben sich durchgängig bereits mit dieser Methode auseinandergesetzt und wenden sie begründet an bzw. nicht an. Während von den Befürwortern der Nutzen für und die Akzeptanz von gewerblichen Beschäftigten betont wird, werden von den Kritikern Einwände wie die unklare Auslegung des Begriffs in der Qualifizierungspraxis und den entsprechenden Angeboten, ein fehlender Personenbezug sowie Sicherheitsbedenken angeführt.

Den Betriebsräten fehlen oftmals Detailkenntnisse zum Blended Learning. Zudem verwenden sie den Begriff bisweilen synonym mit dem weiter unten dargestellten Ansatz des E-Learning. Wenn sie sich intensiver mit dem Thema auseinandergesetzt haben, ist ihr Eindruck positiv.

„Ich finde es genial, wenn ich ein App herunterladen kann (...) und es – und das ist für mich wichtig – unterstützend zu den normalen Maßnahmen nutzen kann. Weil ein gesprochenes Wort, wo ich dem Referenten ins Auge schauen kann und wenn ich was nicht verstehe, meine Frage formuliere, das kann ich bei Blended Learning nicht machen. (...) Blended Learning kommt eigentlich gut an, weil der Mitarbeiter regelmäßig geschult wird und dann bekommt er zusätzlich über einen Computer Lerneinheiten zugewiesen. (...) Das ist mittlerweile ein übliches Instrument. (...) Das ist auch in der Fertigung am Arbeitsplatz möglich.“ (P4)

„Es [Blended Learning; d. Verf.] kommt bei den Technikern und neuen Mitarbeitern sehr gut an, vor allem durch die Mischung, weil auch mal Kaufmännische dabei sind.“ (P8)

„Blended Learning haben wir bisher noch nicht als Thema aufgegriffen: Einerseits, weil Blended Learning – egal, wen sie jetzt fragten – anders definiert worden ist. (...) Das zweite Thema ist: Sie haben immer wieder die Situation, dass Vertiefung und Grundlagenlernen immer personenbezogen ist.“ (P5)

¹ Bei Blended Learning (Integriertes oder Gemischtes Lernen) handelt es sich um eine Lernform, die die Methoden klassischer Präsenzlehre mit computer- oder internet-gestützten Lehr- und Lernkonzepten – dem reinen E-Learning – verknüpft. Damit werden die Vorteile beider Methoden kombiniert: die Effektivität sowie die zeitliche und räumliche Flexibilität des E-Learnings wird mit dem Austausch zwischen Lehrenden und Lernenden in der direkten Kommunikation verbunden. Jedoch gilt es hierbei zu berücksichtigen, dass Blended Learning erst mit einem passenden didaktischen Konzept seine Vorteile entfaltet, in dem methodische und mediale Elemente der Aufbereitung miteinander kombiniert werden (Mandl & Kopp 2006: 7).

„Also gerade Web Based Trainings nehmen zu. [Die Firmenleitung hat gesagt; d. Verf.] Wir wollen das gezielt einsetzen, also nicht nach Gießkanne. Wir wollen die Belegschaft mit solchen Themen nicht überfrachten. (...) Jetzt kommen wir zum Aber und wieder zur Struktur des Betriebes: Präsenzs Schulungen sind wichtig und sogar wichtiger, weil der Dialog, der daraus entstehen kann, ist wesentlich. E-Learnings werden, das ist erklärtes Ziel und auch unsere Meinung als Betriebsrat, gezielt eingesetzt und ist Thema bei uns.“ (BR4)

Im Gegensatz zum Blended Learning wird der Nutzen reinen E-Learnings von allen Befragten skeptisch gesehen: Aus Sicht der Personalabteilungen, weil diese Methode unter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wenig akzeptiert ist, und aus Sicht der Betriebsräte wegen des Mangels an Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern und direkter Kommunikation.

„Wir haben über unseren Mutterkonzern ein E-Learning-System angeboten, wo für Risikomanagement, Controlling und Reporting allgemeine Regeln, die in unserem Konzern gelten, vermittelt werden sollen. Die Teilnahme und Akzeptanz hieran ist nicht sehr groß.“ (P1)

„Es wird immer wieder versucht das [E-Learning; d. Verf.] durchzuführen, was aber beim Betriebsrat nicht besonders gut ankommt. (...) Das Problem bei E-Learning sehe ich dabei, wenn man keinen Ansprechpartner hat, wenn irgendwas in einem Film oder auf dem PC nicht klar ist, dann hängt man da fest. (...) Weil das Grundvoraussetzung ist für das weitere Lernen.“ (BR8)

„E-Learning 2 bis 3 Wochen nach einem Grundkurs, um noch einmal hineinzugucken ‚wie war das denn nochmal‘, finde ich eine ganz gute Sache als Unterstützung. (...) Wir wollen E-Learning nicht verteufeln: Es ist schon eine gute Sache, wenn es richtig praktiziert wird.“ (BR8, BR9)

7.2.1.2 Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit

Eine weitere neue Lernform, die diskutiert wird, ist die so genannte Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit². Informelle Selbstlernprozesse im täglichen Arbeitsumfeld ver-

² Qualifizierung bzw. Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit meint, dass Qualifizierung gezielt und strukturiert im direkten Arbeitsumfeld ermöglicht werden soll. Die Anwendung der Inhalte und der direkte Austausch mit Kolleg/innen erweitern die fachlichen und methodischen Kompetenzen der Teilnehmer/innen. Diese unmittelbar im Arbeitsprozess stattfindenden Lernprozesse bieten herkömmlichen Seminaren gegenüber den Vorteil, dass sie sich stärker an betrieblichen Prozessen des Wissensmanagements, der Optimierung und der Qualitätssicherung orientieren und dem Unternehmen damit einen Wettbewerbsvorteil bieten (Bauer et al. 2007: 5; Dehnbostel 2011: 7). Allerdings lässt die Fixierung auf ökonomische Ziele im Betrieb die Lernförderlichkeit der Arbeit oftmals in den Hintergrund treten. Sie fördert zudem die situative Abhängigkeit von den jeweiligen Aufgaben und Bedingungen und damit eine Beliebigkeit der Lernprozesse (Dehnbostel 2007a: 11). Qualifizierungen in der Arbeit ohne lernförderliche Arbeitsgestaltungen laufen somit Gefahr, zufällig und situativ zu bleiben (Dehnbostel 2007b: 24).

sprechen durch eine Vernetzung mit planmäßig organisiertem Lernen in Bildungsinstitutionen eine individuelle und bedarfsorientierte Steuerung der Lernprozesse (Bauer et al. 2007: 5). Die Aussagen von Personalverantwortlichen und Betriebsräten zeigen durchgängig, dass besonders Mentoring³ und Coaching⁴ genutzt werden.

„Wir haben ein Level-System: Da wird ein Mitarbeiter, der eine neue Aufgabe lernen soll, zu einem Erfahrenen dazugestellt. Der betreut ihn wie ein Mentor und dann wird gesagt: ‚Der kann das jetzt, es ist alles in Ordnung.‘ Dann wird noch einmal vom Vorgesetzten darauf geachtet: Ist das alles in Ordnung? Und das wird dann bescheinigt.“ (P3)

„Das wird hier praktiziert. Es gibt Mentoren, die in verschiedensten Bereichen die Leute unterstützen. Die treffen sich und der Mentor gibt Hilfestellungen, unterstützt (...) und der Proband muss dann sehen, dass er mit den Informationen etwas daraus entwickelt. (...) Ich finde diese Mentoren-Geschichte gut. (...) Ich finde es gut, dass es in unserem Unternehmen diese Möglichkeiten gibt und dass es gelebt wird. Das funktioniert auch. Das Programm richtet sich in der Regel an Leute, die ein Ingenieur-Studium machen und auch an den kaufmännischen Bereich.“ (BR 15)

„Coaching machen wir – ich will nicht sagen im Notfall. Aber das ist ein Instrument, das jetzt erst im letzten Jahr bei uns und den Führungskräften Anklang gefunden hat, jemanden coachen zu lassen in seinem Arbeitsalltag und dann auch noch Impulse zu kriegen von außen. Das ist jetzt nicht nur für die Führungskräfteebene, aber da haben wir damit angefangen bei 2-3, was sich jetzt aber auch auf Mitarbeiter, besonders Potentialträger, langsam ausweitet.“ (P8)

³ Mentoring bezeichnet die Tätigkeit erfahrener Personen, die Erfahrungen und ihr Fachwissen an unerfahrene Personen weiterzugeben, damit diese in ihren beruflichen und persönlichen Entwicklungen gefördert werden. Damit wird eine Kontinuität im Wissen zwischen einzelnen Generationen im Unternehmen gewährleistet, während sowohl Mentor/in (der/die Fördernde) als auch Mentee (der/die Geförderte) neue Ideen und Perspektiven im Umgang miteinander gewinnen (Kimmlé 2004: 235). Beispielsweise können Mentor/innen Informationen zu neuen Lerninhalten oder Feedback aus bisher unbekanntem Perspektiven von Mentees erfahren (Rotering-Steinberg 2007: 27). Indessen gilt es zu berücksichtigen, dass Mentor/innen durch ihre hierarchische Bindung an die Leistung der Mentees in ihrer Beratung subjektiver handeln. Daher eignet sich die Auswahl abteilungsferner Mentor/innen (Kimmlé 2004: 235).

⁴ Coaching beschreibt die lösungs- und zielorientierte Begleitung von Personen in ihrem beruflichen Umfeld, um ihre Selbstreflexion und die selbstgesteuerte Verbesserung der Wahrnehmung zu fördern. Im Gegensatz zu Mentor/innen sind Coaches professionell für ihre Tätigkeit ausgebildet. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass eine individuelle Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Gecoachten möglich ist, konkrete Problemstellungen aufgearbeitet werden können und die Lernresultate gut in die Praxis übertragbar sind. Auf der anderen Seite ist das Unternehmen jedoch auch gefordert, trotz seines Informationsbedürfnisses Diskretion gegenüber den Gecoachten zu wahren, ihre Unsicherheit gegenüber der Wirksamkeit des Instruments zu beseitigen und so die Akzeptanz zu steigern (Künzli 2005: 232 f.).

7.2.2 Weitere Formen der Personalentwicklung

Ergänzend haben sich abseits spezifischer Personalentwicklungsinstrumente informelle Praktiken zur Weitergabe von Wissen im Arbeitsprozess gebildet. So erwähnen Vertreterinnen und Vertreter der Personalabteilungen, dass Qualifizierungen im Arbeitsprozess durch externe Arbeitskräfte along the job, also laufbahnbegleitend, und mit Bezug auf spezielle Themen durchgeführt werden. Zudem sprechen zwei Betriebsräte die geplante bzw. bereits umgesetzte Wissensweitergabe durch ältere Beschäftigte an.

„Eine Qualifizierung im Arbeitsprozess wird teilweise along the job von Externen durchgeführt. Dies ist aber themenabhängig und zum Beispiel bei Schulungen an Maschinen existent.“ (P7)

„[Eine Wissensweitergabe; d. Verf.] wird mit Sicherheit angewandt, weil wir viele Experten haben, die ihr Wissen einfach weiter vermitteln müssen und wollen an junge Leute um den Bereich weiter nach vorne zu bringen. Das ist aber nichts, was in strukturierter oder definierter Weise mit einem Mentor passiert. Aber das passiert, wird aber nicht gesteuert. Das ist aber was, wo man mehr steuern könnte. Das ist aber eher Sache der Fachvorgesetzten, (...) da sind wir vom Personalwesen nicht sehr stark involviert.“ (P1)

„Es gibt den Trainingsbeauftragten, der nicht mehr schrauben und arbeiten soll, sondern das technische Verständnis weitergeben soll.“ (BR9)

8 Wünsche

Nach der Betrachtung der Prozesse zur Bedarfsermittlung und Qualifizierungsplanung wurden die Befragten zu ihren Veränderungswünschen bezüglich der Qualifizierungsprozesse im Unternehmen befragt. Diese Frage ergab die Möglichkeit, den Qualifizierungsprozess zu evaluieren und Verbesserungsbedarfe vorzuschlagen.

Vertreter/innen der Personalabteilungen äußern als dringendsten Wunsch die Möglichkeit nach einem individuelleren Angebot und sehen hier Handlungsspielraum im Wirken der Bildungsträger. Zudem wünscht sich ein Teil von ihnen im Unternehmen einen Katalog als Grundrepertoire für Schulungen, so dass Handlungsbedarf in den eigenen gesehen wird. Ein weiterer Teil der Personalverantwortlichen – überwiegend aus großen Unternehmen – äußert sich zufrieden und wunschlos zur Qualifizierungssituation im Unternehmen.

„Die Bereitschaft und Fähigkeit der Weiterbildungsanbieter Angebote wirklich ganz individuell auf das Unternehmen zuzuschneiden.“ (P2)

„Ich würde schon mehr dahingehen und die Katalogschulung gerade im Bereich Soft Skills und Kernkompetenzen für Führungskräfte zu definieren.“ (P1)

„So, wie wir es machen zurzeit, halte ich es für hochprofessionell, für sehr durchdacht und vor allen Dingen bezogen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter vor Ort und der Führungskräfte.“ (P3)

Betriebsräten ist es insbesondere ein Anliegen, dass die Übersicht an bestehenden Qualifizierungsangeboten verbessert wird. Außerdem verlangen sie einen aktiveren Umgang mit dem Thema Qualifizierung: Zum einen sollte das Unternehmen stärker auf seine Beschäftigten zugehen, zum anderen müssen auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein stärkeres Engagement zeigen.

„Man braucht einen Katalog, wo man reinguckt und sagt: Ich sitze jetzt hier in der Buchhaltung, jetzt schlage ich mal die Seiten 10-15 auf und da steht oben Buchhaltung drüber und da hab ich jetzt einfach mal nur Überschriften, an denen ich mich orientieren kann. (...) Dann kommt man eher in das feinere Geflecht hinein und da könnte ich mir vorstellen, dass man sieht: Da ist eine Sache, (...) da würde ich ganz gerne eine Qualifikation anstreben. (...) Auf der anderen Seite könnte der Vorgesetzte den Katalog genauso nutzen und sagen: ‚Meiner Meinung nach ist der Punkt für deine weitere Entwicklung wichtig.‘ (...) Vielleicht will ich die Sache auch einfach konzentrierter haben. (...) Bis man sich da mal so durchgewühlt hat, blättert man viele Dinge durch, die für einen persönlich nicht so interessant sind. (...) Ich glaube, dass das Interesse auch verloren geht, wenn man zu sehr suchen muss.“ (BR15)

9 Zwischenfazit

Das Zwischenfazit gibt die Möglichkeit die bisher erfassten Ergebnisse zusammenzustellen und bereits erste erkennbare Muster daraus abzuleiten. In einem weiteren Schritt werden die Ergebnisse mit dem anfangs vorgestellten Modell des Organisationalen Lernens abgeglichen.

9.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

9.1.1 Die Bedarfsermittlung

Für die Bedarfsermittlung lässt sich festhalten, dass Mitarbeitergespräche das einzige institutionalisierte Instrument sind, das großflächig verbreitet ist. In der betrieblichen Praxis einiger Unternehmen hat sich zudem eine bedarfsorientierte Herangehensweise gefestigt. Diese Bedarfsorientierung ist umso verbreiteter, je geringer die generelle Planungssicherheit im Unternehmen ist. Von den Vertreterinnen und Vertretern der Personalabteilung wird in der Regel eine einjährige Planungsphase benannt, während Betriebsräte vornehmlich eine bedarfsorientierte und individuelle Ausrichtung angeben. Zentrale Akteursgruppen der Bedarfsermittlung sind die Personalabteilung sowie Fachvorgesetzte. Während Personalverantwortliche die Bedarfsermittlung vorwiegend mithilfe institutionalisierter und formalisierter Instrumente koordinieren, geben Fachvorgesetzte spezifische Bedarfe aus der betrieblichen Praxis an die Personalabteilung weiter und sind in die weitere Planung dieser Maßnahmen eingebunden. Überdies nehmen Betriebsräte das Gestaltungspotential, das ihnen der TV Q bietet, nicht vollständig wahr. Grundsätzlich übt der TV Q kaum einen Einfluss auf die Praxis der Qualifizierung in den an der Erhebung teilnehmenden Betrieben aus, da dessen Inhalte in einigen Unternehmen entweder bereits vorher umgesetzt wurden oder in anderen Unternehmen weiterhin nicht angewendet werden.

9.1.2 Die Qualifizierungsplanung

Beim Blick auf die wichtigsten Akteure der Qualifizierungsplanung sind insbesondere die Vertreterinnen und Vertreter der Personalabteilungen zu nennen. Sie koordinieren auch diese Phase und geben Maßnahmen in letzter Instanz frei. Sie wenden dabei zwei Muster an: Bei Querschnittsthemen greifen sie überwiegend auf Standardangebote der Bildungsträger zurück, während bei fachspezifischen Themen eine möglichst passgenaue Abstimmung erfolgt – oftmals im Dialog mit den jeweiligen Fachvorgesetzten. Letztere schaffen durch ihre größtenteils bereitwilligen Freigaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positive Rahmenbedingungen zur Teilnahme an Qualifizierungen. Bildungsträger sind je nach Anbieter bereit zur Anpassung ihres Angebotes oder beharren auf ihr Standardrepertoire.

In der Planung von wiederkehrenden Qualifizierungsmaßnahmen wird überwiegend auf unternehmensinterne Datenbanken und Print-Kataloge zurückgegriffen. Spezifische Ziel-

gruppen für Qualifizierungen werden in den meisten Unternehmen nicht angesprochen, so dass sie für die Ausgestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen kaum relevant sind.

9.1.3 Inhalte und Formen

Am häufigsten angeboten werden in den Unternehmen fachspezifische Qualifizierungen; diese differenzieren sich aufgrund unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit der Betriebe inhaltlich weiter aus. Ebenfalls häufig werden EDV-Schulungen, Schulungen zum Projektmanagement und Sprachkurse genannt. Ein breites Spektrum an Inhalten ist dadurch zwar vorhanden, jedoch wünschen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitere fachspezifische Angebote.

Zumeist dauern Qualifizierungen zwischen einem und drei Tagen und besonders die Personalabteilung spricht sich für eine Durchführung während der Arbeitszeit aus. Aussagen zum Durchführungsort sind heterogen, bei Betriebsräten zeigt sich jedoch eine Präferenz für Qualifizierungen im Betrieb. Den Personalverantwortlichen ist dagegen eine Flexibilität bei der Entscheidung zu internen oder externen Qualifizierungen bedeutender.

Bei der Betrachtung neuer Lernformen zeigt sich eine übereinstimmende Skepsis gegenüber E-Learning-Konzepten. Demgegenüber wird Blended Learning von einigen Personalverantwortlichen mit dem Argument der Beliebtheit unter gewerblichen Beschäftigten angewandt, während andere die Methode mit dem Verweis auf unterschiedliche Auslegungen und eine fehlende Kommunikation ablehnen. Diejenigen Betriebsräte, die über detailliertere Kenntnisse zum Blended Learning verfügen, äußern sich positiv. Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess wird in vielen Betrieben übereinstimmend in Form des Mentoring praktiziert, während sich daneben informelle Formen der Personalentwicklung – along the job oder mit älteren Beschäftigten – gebildet haben.

9.1.4 Wünsche und Muster in der Qualifizierungsplanung

Personalverantwortliche wünschen sich möglichst individuelle Angebote der Bildungsträger. Ein Teil von ihnen – ausnahmslos aus Großunternehmen – bezeichnet sich als wunschlos zufrieden. Betriebsräten ist eine höhere Transparenz der Angebote besonders wichtig.

Ein Blick auf ausgeprägte Planungsmuster zeigt, dass die Phase der Bedarfsermittlung stark vom Marktsegment der jeweiligen Unternehmen geprägt ist: In Unternehmen mit einer Ausrichtung auf das Tagesgeschäft werden Instrumente zur Bedarfsermittlung nur eingeschränkt angewandt. Währenddessen eröffnen sich in Unternehmen mit einem langen Produktionszyklus langfristige Planungsmöglichkeiten.

In der Phase der Qualifizierungsplanung zeigt sich ein starker Einfluss der Unternehmensstruktur. Inhalte und Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmen steigen mit ihrer Eigenständigkeit und Größe. Demgegenüber besitzen Niederlassungen durch Strukturen und

Vorgaben der Konzernzentralen weniger Gestaltungsspielräume und bieten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Teilen unattraktive Rahmenbedingungen zur Teilnahme an Qualifizierungen.

„Hier gibt’s auch ein Sabbatjahr und solche Geschichten. Wenn ich jetzt mal die Welt umsegeln möchte, ist das also auch kein Problem. Da bleibt sogar mein Job erhalten. (...) Wir haben ein Betreuungszentrum für Kinder, Tagesbetreuung, das ist alles möglich. Wir haben eine Sozialstation, da sind Sozialarbeiter, Hilfe zur Selbsthilfe (...) Für diejenigen, die meinen, Spanisch lernen zu müssen für ihren nächsten Urlaub, bieten wir Kurse an. Da bezahlt der Arbeitgeber die halbe Arbeitszeit, weil es ja sein könnte, dass dieser Mitarbeiter irgendwann mal Spanisch können muss. (...) Die Möglichkeiten sind hier so vielfältig. Bei dem was gemacht wird, wüsste ich nicht, was wir noch zusätzlich einführen könnten.“ (P4, Personalverantwortlicher eines Großunternehmens)

„Es gibt die Idee, immer mehr in ein Back Office zu verlagern. Das Back Office sitzt im Wesentlichen in der operativen Konzernzentrale. (...) Unserer Ansicht nach (...) wird das auch nicht ordentlich klappen.“ (BR2, Betriebsrat einer mittelgroßen Filiale)

Weiterhin räumt ein Personalverantwortlicher eines familiengeführten Unternehmens ein, dass der Fokus im Unternehmen auf dem Tagesgeschäft liegt, so dass Qualifizierungen als „nice to have“ eingestuft werden.

„Ich glaube, das [Weiterbildung; d. Verf.] wird [von einigen Vorgesetzten; d. Verf.] nicht ganz als produktiv angesehen. Wir sind hier natürlich Vertriebsstandort und Vertrieb heißt immer: Wir holen das Geld rein. Wenn’s funktioniert, ist das ok. Wenn ich sehe: Da ist ein Loch und da wird vielleicht nicht die Leistung gebracht, die ich von meinem Mitarbeiter sehen will, dann greift man ein. Aber jetzt nicht vorbeugend. Das zieht sich ein bisschen durch und ist, glaube ich, dem Familienunternehmen geschuldet in dem Sinne. Weil man da eher noch einmal den Umsatz, den Vertrieb und die Sicherung der Arbeitsplätze sieht. Das steht oben. Und das, was dann kommt, ist nice to have.“ (P8)

Die dargestellten Muster werden in Kapitel 10 weiter vertieft. Dort werden Typen von Einstellungen zur Qualifizierung in den Unternehmen dargestellt.

9.2 Organisationales Lernen in der Metall- und Elektrobranche der MEO-Region

Bei einem Vergleich der Aussagen aus den Interviews mit dem bereits vorgestellten Modell des organisationalen Lernens nach Argyris und Schön (1978) zeigen sich Anzeichen für ein single loop learning sowie für ein double loop learning.

Mit dem single loop learning ist gemeint, dass Defizite erkannt und behoben werden. Dieses Vorgehen ist insbesondere in der Bedarfsermittlung festzustellen. Es findet flächendeckend eine Ermittlung – meist in Form von Mitarbeitergesprächen – statt. Dadurch sollen Qualifizierungsdefizite beseitigt werden. Dennoch herrscht in einem Teil der Unternehmen

eine kurzfristige Ausrichtung der Qualifizierung vor, durch die meist nur kurzfristig auftretende Qualifizierungslücken beseitigt werden und eine langfristige Ausrichtung ausbleibt.

Mit einem Blick auf das double loop learning soll überprüft werden, ob die richtigen Inhalte in den Unternehmen vermittelt werden. Merkmale des double loop learning sind weniger ausgeprägt als die des single loop learning und zeigen sich in zwei verschiedenen Formen. Auf der einen Seite erkennen Unternehmen Bedarfe, die sich am Planungshorizont abzeichnen, bspw. durch zukünftige Aufträge. Sie handeln proaktiv, weil sie systematisch auch zukünftige Bedarfe in die Qualifizierungsplanung einbinden oder aus den Ergebnissen der Mitarbeitergespräche neue Qualifizierungsinhalte entwickeln. Auf der anderen Seite gibt es eine Gruppe von Unternehmen, die Qualifizierungsnotwendigkeiten erst berücksichtigen, wenn der Bedarf sich im betrieblichen Alltag als akut erweist, bspw. wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im betrieblichen Alltag Defizite zeigen. Auch diese Unternehmen handeln im Sinne des double loop learning – allerdings auf Basis reaktiven Verhaltens.

Die Empfehlungen aus dem TV Q sind in die Kategorie des double loop learning einzuordnen, da sie dazu anregen, passende Qualifizierungsinhalte zu er- und zu vermitteln. Die Interviewergebnisse zeigen jedoch, dass der TV Q in keiner Phase die Qualifizierung in den Betrieben beeinflusst, weil seine Inhalte bereits vor Bestehen des TV Q angewendet wurden oder dies generell nicht beabsichtigt ist.

Deutero learning, also das systematische Hinterfragen der betrieblichen Lernprozesse, findet selten und nur in Ansätzen statt. Erfolgskontrollen böten die Möglichkeit zur Optimierung von Qualifizierungsprozessen und Lernvorgängen. Wie das nächste Kapitel detaillierter zeigt, werden Erfolgskontrollen in allen befragten Unternehmen nur unstrukturiert und informell angewendet.

In der Betrachtung aller Lernstufen ist also das Lernen im Sinne einer Defizitbehebung (single loop learning) besonders häufig feststellbar. Im Folgenden sollen aus den bisherigen Erkenntnissen Typen des Umgangs mit Qualifizierung abgeleitet werden.

10 Typisierungen

In diesem Kapitel werden Typen des Umgangs mit Qualifizierung dargestellt. Die Basis dafür bilden die verschiedenen Unternehmensstrukturen und die bisher dargestellten Aussagen der Befragten, insbesondere ihr Blick auf Bildungsrenditen und ihr Umgang mit Erfolgskontrollen.

Bildung wird in der Humankapitaltheorie als nutzbringende Investition für Unternehmen und Beschäftigte angesehen. Anfängliche Ausgaben für Bildung sollen durch spätere Erträge ausgeglichen und möglichst übertroffen werden (Wolter & Weber 2005: 38 f.).

Durch Erfolgskontrollen kann die Wirksamkeit von Qualifizierungsprozessen evaluiert werden. Effektive Maßnahmen werden selektiert und im Unternehmen verstetigt. Das Spektrum möglicher Erfolgskontrollen ist prinzipiell vielfältig. Sie können in stark formalisierter Form (z.B. Abschlusstest), in weniger formalisierter Form (z.B. Bewertungsbögen) oder auch in informeller Form (z.B. informelle Gespräche mit Vorgesetzten) stattfinden. Je nach Ausgestaltung ermöglichen Erfolgskontrollen es, Bildungsrenditen festzustellen.

Die Interviews zeigen, dass zwei Typen im Umgang mit Qualifizierungen bestehen, die sich jeweils weiter ausdifferenzieren: Auf der einen Seite sieht der Typus des „strategischen Personalentwicklers“ Qualifizierung als langfristige Investition und auf der anderen Seite nutzt der Typus des „Lückenfüllers“ Lücken in den Bedarfen und im Zeitplan, um Qualifizierungen umzusetzen. Es gilt zu berücksichtigen, dass diese Typen nicht in Reinform in den befragten Unternehmen vorzufinden waren: Einige Unternehmen zeigen starke Ausprägungen eines der dargestellten Typen, während andere Unternehmen gleichgewichtig Merkmale beider Typen aufweisen.

10.1 Der Typus des strategischen Personalentwicklers

Der Typus des strategischen Personalentwicklers versteht Qualifizierung als langfristige Investition und eben integralen Bestandteil der Personalentwicklung. Qualifizierung ist in die Unternehmensstruktur verankert: Dies geht einher mit eigenen Weiterbildungsabteilungen, firmeneigenen Weiterbildungsakademien sowie Unternehmensleitbildern. Zudem beruht die Verankerung oft auf jahrzehntelanger Erfahrung der Unternehmen in der stetigen Qualifizierung ihrer Beschäftigten.

„Wir haben eigene Studiengänge an allen möglichen Hochschulen etabliert: Angefangen von Vollzeit-Studiengängen, zu Vollzeit-Weiterbildungsstudiengängen, über Teilzeit-Studiengänge bis hin zu fernuniversitären Studiengängen. Dann eine eigene Weiterbildungsabteilung und ein Qualifizierungssystem für Mitarbeiter.“ (P4)

Diese Herangehensweise zeigt, dass in den dortigen Unternehmen Qualifizierungsstrategien „gelebt“ werden. Das Vorgehen der Akteure weist Ähnlichkeiten zum Strategiehandeln nach Mintzberg auf. Als Strategie bezeichnet er „ein Muster in einem Strom von Entscheidungen“, das neben vorab geplanten Strategien auch neu entstehende Strategien einschließt (Mintzberg 1978: 935). Eine der häufigsten Strategieform ist die so genannte Schirm-Strategie: Da die Umwelt immer weniger kontrollierbar wird, können Entscheidungsträger strategische Entscheidungen nicht mehr unmittelbar und exakt erzwingen. Daher entwerfen sie ein Bündel an Regeln, innerhalb derer die Organisationsmitglieder handeln sollen (Peters & Zelewski 2011: 85).

Dieses Vorgehen ist dahingehend erkennbar, dass die befragten Unternehmen ihren Beschäftigten keine exakten Vorgaben machen. Stattdessen führen sie regelmäßige Bedarfsermittlungen durch und gestalten daraus eine umfangreiche Weiterbildungslandschaft, die

sie regelmäßig anpassen. Dies animiert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Teilnahme und kann normprägend wirken.

Dennoch besteht bei diesem Typus ein Optimierungspotential im Controlling der Qualifizierungen, besonders in Bezug auf die Durchführung von Erfolgskontrollen. Sie finden überwiegend in Form von Bewertungsbögen oder informeller Gespräche mit den Vorgesetzten im Nachgang von Qualifizierungen statt. Erstens erschwert diese unverbindliche Herangehensweise die Messung möglicher Bildungsrenditen und zweitens bleibt unklar, ob Bildungsrenditen überhaupt bestehen. Folglich basiert die Planung von Qualifizierungen in gewissem Maße auf dem Grundsatz „Treu und Glauben“ anstatt auf Fakten. Ein Personalverantwortlicher ist sich bewusst über Optimierungsmöglichkeiten in der Evaluation, jedoch bestehen diesbezüglich Kapazitätsgrenzen im Unternehmen.

„Es gibt einen Feedback-Bogen, der nach jeder Weiterbildungsmaßnahme ausgefüllt werden soll. (...) Einzelne Bögen bearbeite ich nicht, aber wenn mehrere Mitarbeiter teilgenommen haben, werte ich das aus.“ (P2)

„Jede Bildungsmaßnahme durchläuft einen Feedback-Bogen. Der Mitarbeiter wird anschließend aufgefordert die Maßnahme zu reflektieren. Dieser Feedback-Bogen geht zurück an die Weiterbildungsabteilung, wenn da irgendwas nicht gestimmt hat. Dann hakt die Weiterbildungsabteilung nach. Das Einzige, was nicht gemacht wird ist, dass diesen Mitarbeitern irgendwelche Tests auferlegt werden. Aber für einen guten Vorgesetzten gehört es sich anschließend nachzufragen: ‚Hat dir der Kurs geholfen? Brauchst du noch weitere Unterstützung?‘ (...) [Die Gespräche laufen; d. Verf.] zum formal ab, aber natürlich auch informell. Aber dieser Mindestprozess, der ist bei uns festgeschrieben, der läuft formal ab. Da gibt es auch entsprechende Besprechungsleitfäden.“ (P4)

[Nach Mitschrift; d. Verf.:] „Die Methoden der Evaluation im Unternehmen sind ausbaufähig und könnten systematischer sein. Aber hier erreicht das Unternehmen auch seine Kapazitätsgrenzen.“ (P7)

10.2 Der Typus des Lückenfüllers

Der Typus des Lückenfüllers betrachtet Qualifizierung als Maßnahme, um kurzfristig entstandene Bedarfslücken zu füllen. Zum Teil sollen auch kurzfristig entstandene Lücken im Zeitbudget der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefüllt werden.

„Wir haben feste Termine mit der Berufsgenossenschaft [zu Audits; d. Verf.] und immer kurz vorher wird fleißig geschult.“ (BR11)

Einige der Unternehmen, die zum Lückenfüllertyp gezählt werden können, bieten betriebliche Qualifizierungen nicht für alle Beschäftigtengruppen an. Qualifizierungsangebote gibt es eher für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höherer Ebenen, die in den Augen der Personalabteilung einen stärkeren Bedarf zur Teilnahme an Qualifizierungen haben. Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten – eine explizite Zielgruppe des TV Q – haben somit einen er-

schweren Zugang zu Qualifizierungen. Da hierarchisch höherstehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zumeist bereits über eine bessere Vorbildung verfügen, geschieht in diesen Unternehmen Qualifizierung nach dem Matthäus-Prinzip („Wer hat, dem wird gegeben“).

„Je höher wir in der Hierarchie gehen oder auch im Bereich der Entwicklung, werden da wesentlich eher konkretere Maßnahmen darauf stehen [auf dem Bedarfsermittlungsbogen; d. Verf.] (...) als im Bereich der Fertigung.“ (BR14)

Weiterhin wirken sich in Unternehmen, die Qualifizierung als Lückenfüller betrachten, oft fehlende Perspektiven motivationshemmend auf Beschäftigte aus. So bleiben Aufstiegsmöglichkeiten im Anschluss an Qualifizierungen begrenzt oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht entsprechend ihrer Qualifikation beschäftigt. Dieses Problem begrenzter Perspektiven existiert auch in Unternehmen, die eher dem Typus des strategischen Personalentwicklers zuzuordnen sind.

„Das große Problem ist einfach, wie die [Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Qualifizierungen; d. Verf.] eingesetzt werden hier im Unternehmen. Und wir haben schon eine ganze Reihe im Augenblick, die den Techniker in der Tasche haben, aber weiter nur als Facharbeiter und nicht ihrer Qualifikation entsprechend eingesetzt werden.“ (BR2; Betriebsrat in einem Unternehmen des „Lückenfüller-Typus“)

Die suboptimalen Bedingungen in der Qualifizierungsplanung sind einigen Akteuren bewusst. Daher plädieren sie für eine Ausrichtung der Planung, wie sie im Typ des strategischen Personalentwicklers charakteristisch ist.

„Das Wichtigste ist wirklich eine systematische Planung; eine Planung, die wirklich sagt: Wir haben die und die Qualifikationen und da brauchen wir in einiger Zeit Ersatz. Da müssen wir Leute ermuntern, das und das zu machen.“ (BR2)

11 Zusammenfassung

In keiner Phase beeinflusst der TV Q die Praxis der Qualifizierung in den Betrieben, da seine Inhalte entweder bereits vor der Verabschiedung des Tarifvertrags in den Unternehmen organisatorisch implementiert waren oder sie generell nicht berücksichtigt werden. Folglich sind auch die Zielgruppen des TV Q im betrieblichen Alltag irrelevant.

Das Hauptinstrument der Bedarfserhebung sind Mitarbeitergespräche. Flankierend geben Fachvorgesetzte bedarfsorientierte Anregungen an Personalverantwortliche weiter. Dies geschieht insbesondere in Unternehmen mit kurzfristigen Planungshorizonten. Das Marktsegment, in dem die Unternehmen tätig sind, übt einen starken Einfluss auf den Zeithorizont der Bedarfsermittlung aus: Unternehmen mit langen Produktionszyklen verfügen über langfristige Planungsmöglichkeiten.

In der Phase der Qualifizierungsplanung greifen Unternehmen bei Querschnittsthemen und häufig auftretenden Bedarfen auf Standardangebote der Bildungsträger zurück. Bei unter-

nehmens- und fachspezifischen Bedarfen holen sie Angebote ausgesuchter Bildungsträger ein und binden Fachvorgesetzte in die Auswahl ein. Unternehmensstrukturen beeinflussen diese Phase intensiv und uneinheitlich: Bei großen Unternehmen findet man einerseits große Gestaltungsspielräume, andererseits aber auch enge Vorgaben aus Zentralen. Bei familiengeführten mittleren Unternehmen liegt der Fokus auf dem Tagesgeschäft.

Das inhaltliche Spektrum der in den Unternehmen verfügbaren Bildungsangebote wird in der Regel als zufriedenstellend angesehen. Allerdings werden – unter anderem von den befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – Wünsche nach einer größeren Berücksichtigung betriebsspezifischer Belange in den Maßnahmen geäußert.

In Bezug auf neue Lernformen, wie Blended Learning und Formen der Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit, erweisen sich Personalverantwortliche als gut informiert. Während reines E-Learning von ihnen kritisch bis ablehnend beurteilt wird, stehen sie den anderen Methoden aufgeschlossen gegenüber und setzen sie zum Teil auch bereits ein. Bei den befragten Betriebsräten gibt es zum Teil noch Informationsbedarf bezüglich dieser Lernformen. Diejenigen, die sich bereits intensiver mit ihnen auseinandergesetzt haben, stehen ihrem Einsatz meistens positiv gegenüber. Eine Ausnahme stellt wiederum das durchweg negativ bewertete reine E-Learning dar.

Aus den Ergebnissen lassen sich zwei Typen des Umgangs mit Qualifizierungen unter den befragten Unternehmen ableiten: Der Typus des strategischen Personalentwicklers versteht Qualifizierung als langfristige Investition, verfügt strukturell über vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten und lässt jedoch durch fehlende Erfolgskontrollen Möglichkeiten zur Verstärkung erfolgreicher Maßnahmen aus. Der Typus des Lückenfüllers betrachtet Qualifizierung als geeignet, um kurzfristig entstandene Bedarfslücken zu füllen. Dabei werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern höherer Ebenen bevorzugt und mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten wirken auf die Beschäftigten motivationshemmend.

Literaturverzeichnis

- Argyris, Chris & Donald Schön (1978): *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley Pub. Co. Reading.
- Bauer, Waldemar, Claudia Koring, Peter Röben & Meike Schmitzer (2007): *Weiterbildungsbedarfsanalysen. Ergebnisse aus dem Projekt „Weiterbildung im Prozess der Arbeit“ (WAP)*. ITB-Forschungsberichte. 27/2007. URL: www.itb.uni-bremen.de/downloads/Publikationen/Forschungsberichte/FB_27.pdf (Stand: 23.07.2012).
- Becker, Manfred, Anja Beck & Andrea Herz (2009): *Wandel aktiv bewältigen! Empirische Befunde und Gestaltungshinweise zur reifegradorientierten Unternehmensführung und Personalentwicklung*. Rainer Hampp Verlag. München.
- Dehnbostel, Peter (2007a): *Lernen im Prozess der Arbeit. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. Nr. 7*. Waxmann Verlag. Münster.
- Dehnbostel, Peter (2007b): *Qualifizierungsbegleitung für KMU – zum Wandel vom Bildungsträger zur Lernagentur*. In: *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*. Nr. 1. S. 23-27.
- Dehnbostel, Peter (2011): *Lernen im Prozess der Arbeit: Betriebliches Bildungsmanagement. Berufsbegleitender internetgestützter Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA)*. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. URL: www.mba.uni-oldenburg.de/downloads/leseproben/bildungsmanagement_-_studienmaterial_leseprobe_betriebliches_bildungsmanagement_dehnbostel.pdf (Stand: 23.07.2012).
- Kimmle, Anne E. (2004): *Mentoring und Coaching in Unternehmen – Abgrenzung der Inhalte*. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. Nr. 3. S. 233-237.
- Künzli, Hansjörg (2005): *Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching*. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. Nr. 3. S. 231-243.
- Mandl, Heinz & Brigitta Kopp (2006): *Blended Learning. Forschungsfragen und Perspektiven*. Forschungsbericht Nr. 182. München. Ludwig-Maximilians-Universität, Department Psychologie. URL: <http://epub.ub.uni-muenchen.de/905/1/Forschungsbericht182.pdf> (Stand: 30.07.2012).
- Mintzberg, Henry (1978): *Patterns in strategy formation*. In: *Management Science*. Nr. 9. S. 934-948.
- O.V. (2010): *Betriebsverfassungsgesetz (BetrVerfG). Textausgabe mit Wahlordnung und Auszügen aus Umwandlungsgesetz und § 613a BGB*. 10. aktualisierte Auflage. Bund-Verl. Frankfurt am Main.
- Peters, Malte L. & Stephan Zelewski (2011): *Emergente Strategien in nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen*. In: *UmweltWirtschaftsForum (uwf)*. Nr. 1. S. 83-86.

- Röben, Peter (2006): Ausbilder im lernenden Unternehmen – Ergebnisse aus einem internationalen Forschungsprojekt. In: bwp@, Nr. 9. S. 1-21. URL: www.bwpat.de/ausgabe9/roeben_bwpat9.pdf (Stand: 19.07.2012).
- Rotering-Steinberg, Sigrid (2007): Evaluationsstudien zum Mentoring. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Nr. 1. S. 25-42.
- RUB/IGM – Gemeinsame Arbeitsstelle der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall (2006): Tarifvertrag Qualifizierung – Herausforderungen für die Kooperation Wissenschaft und Arbeitswelt. In: Dialog. Nr. 2. S. 1-50. URL: www.ruhr-uni-bochum.de/rub-igm/Veroeffentlichungen/dialog2.pdf (Stand: 24.07.2012).
- Wolter, Stefan C. & Bernhard Weber (2005): Bildungsrendite – ein zentraler ökonomischer Indikator des Bildungswesens. In: Die Volkswirtschaft. Nr. 10. S. 38-42. URL: www.skbf-csre.ch/fileadmin/files/pdf/portraet/sw_volkswirtsch_de.pdf (Stand: 02.08.2012).

Bericht zu der quantitativen Befragung

Christian Rüttgers | Christina Krins |
Isabel Vahlhaus



Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung.....	41
2 Methodik.....	42
2.1 Eckdaten zur Mitarbeiterbefragung.....	42
2.2 Beschreibung der Stichprobe.....	42
3 Rahmenbedingungen.....	45
3.1 Weiterbildungsteilnahme.....	45
3.2 Bereitschaft/Motivation zur Weiterbildung.....	46
4 Ergebnisse der Qualifizierungsbedarfsanalyse.....	49
4.1 Anforderungen an Weiterbildung.....	49
4.2 Inhalte von Weiterbildungsmaßnahmen.....	52
4.3 Organisation von Weiterbildung.....	56
4.4 Weiterbildungsformen.....	58
5 Weiterbildungsmöglichkeiten in den Betrieben.....	62
6 Zusammenfassung.....	64
Literaturverzeichnis.....	67

1 Einleitung

Die zweite Säule der Qualifizierungsbedarfsanalyse im Rahmen des Projekts Q+MEO bildet eine standardisierte Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Betrieben der Metall- und Elektrobranche der Region Mülheim an der Ruhr, Essen, Oberhausen.

Ziel der Befragung war die Erhebung von Qualifizierungsbedarfen im Hinblick auf notwendige Bildungsinhalte und -formen sowie relevante Zielgruppen. Die Ergebnisse stellen einen Überblick über erfolgversprechende Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Qualifizierungsstrategien dar.

Hierzu wurden Fragestellungen zu folgenden Themenbereichen entwickelt:

- generelle Teilnahme an Weiterbildung,
- motivierende Aspekte von Weiterbildung, hinsichtlich der Gestaltung der Rahmenbedingungen und der aus Qualifizierung resultierenden Effekte für Beschäftigte,
- relevante Inhalte von Weiterbildungsmaßnahmen,
- Organisation der Qualifizierung und Weiterbildungsformen,
- alternative Weiterbildungsformen, wie Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit sowie computer- und internetgestützte Lernmethoden und zu
- Weiterbildungsmöglichkeiten im Betrieb.

2 Methodik

2.1 Eckdaten zur Mitarbeiterbefragung

Im Zeitraum von Mai bis August 2012 wurden in insgesamt sieben Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Von den beteiligten Unternehmen haben sechs ihren Standort in Essen, ein Betrieb befindet sich in Mülheim an der Ruhr. Die einzelnen Betriebsgrößen stellen sich wie folgt dar: Zwei Betriebe beschäftigen zwischen 11 und 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, drei Betriebe zwischen 101 und 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In einem Betrieb sind zwischen 501 und 2000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig, ein weiterer Betrieb beschäftigt mehr als 5000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zwei Betriebe sind der Elektrobranche, fünf Betriebe der Metallbranche zugehörig. Die Ansprache der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort erfolgte durch die Personalabteilung bzw. Geschäftsführung sowie den Betriebsrat. Die Beschäftigten hatten die Möglichkeit per Onlinefragebogen und/oder per Paper-and-Pencil-Version an der Befragung teilzunehmen. Insgesamt haben sich 361 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt.

2.2 Beschreibung der Stichprobe

Von den 361 befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind fast zwei Drittel 41 Jahre und älter. Den größten Anteil der Befragten mit einem Anteil über einem Drittel belegen die 41- bis 50-Jährigen. Die Altersverteilung der Q+MEO-Stichprobe spiegelt in etwa die aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten der Metall- und Elektrobranche⁵ in der Region Mülheim an der Ruhr, Essen und Oberhausen wider (Abbildung 2).

⁵ Vergleichsgröße ist die Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Bundesagentur für Arbeit für das Gebiet der kreisfreien Städte Mülheim an der Ruhr, Essen, Oberhausen (Stichtag: 31.12.2012). Folgende Wirtschaftszweige wurden für den Vergleich herangezogen: Metallerzeugung- und -bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen, Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen, Herstellung von elektrischen Ausrüstungen, Maschinenbau, Herstellung von sonstigen Waren sowie Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen. Die Wirtschaftszweige Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen sowie sonstiger Fahrzeugbau konnten aus Gründen der statistischen Geheimhaltung nicht einbezogen werden.

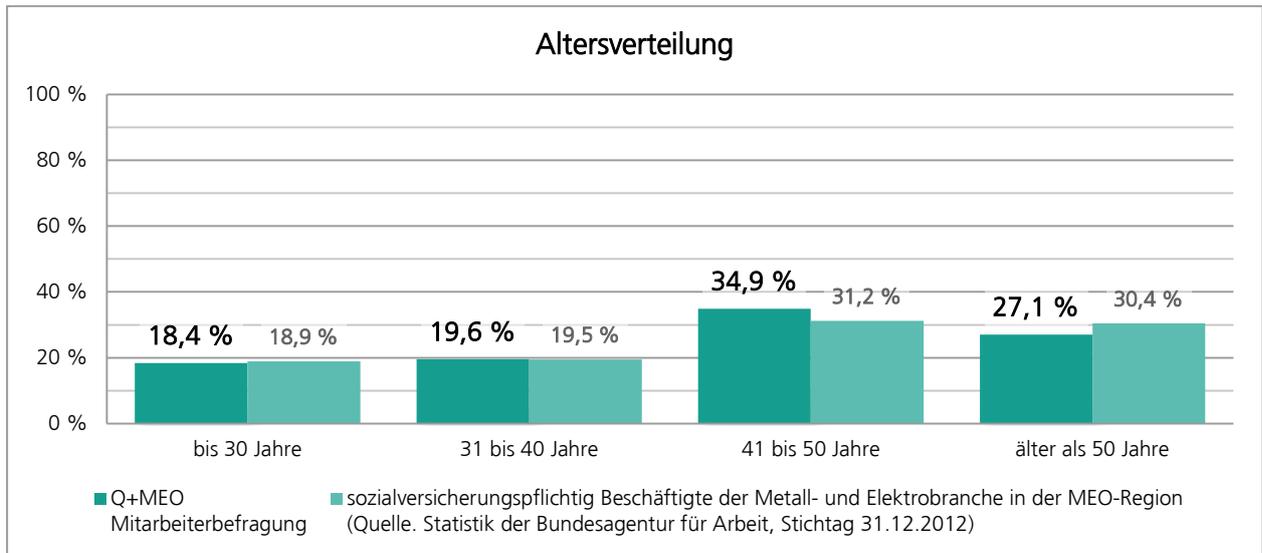


Abbildung 2: Altersverteilung

Vier von fünf der Befragten in der Stichprobe (79 %) sind männlichen Geschlechts, 21 % weiblich (Abbildung 3). Diese Geschlechterverteilung ist eine Besonderheit der betrachteten Branche. Bei allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie in der Zielregion beträgt das Verhältnis in ähnlicher Weise 85 % (männlich) zu 15 % (weiblich). Die Stichprobe hat mit Blick auf Altersverteilung und Geschlecht also weitgehend repräsentativen Charakter.

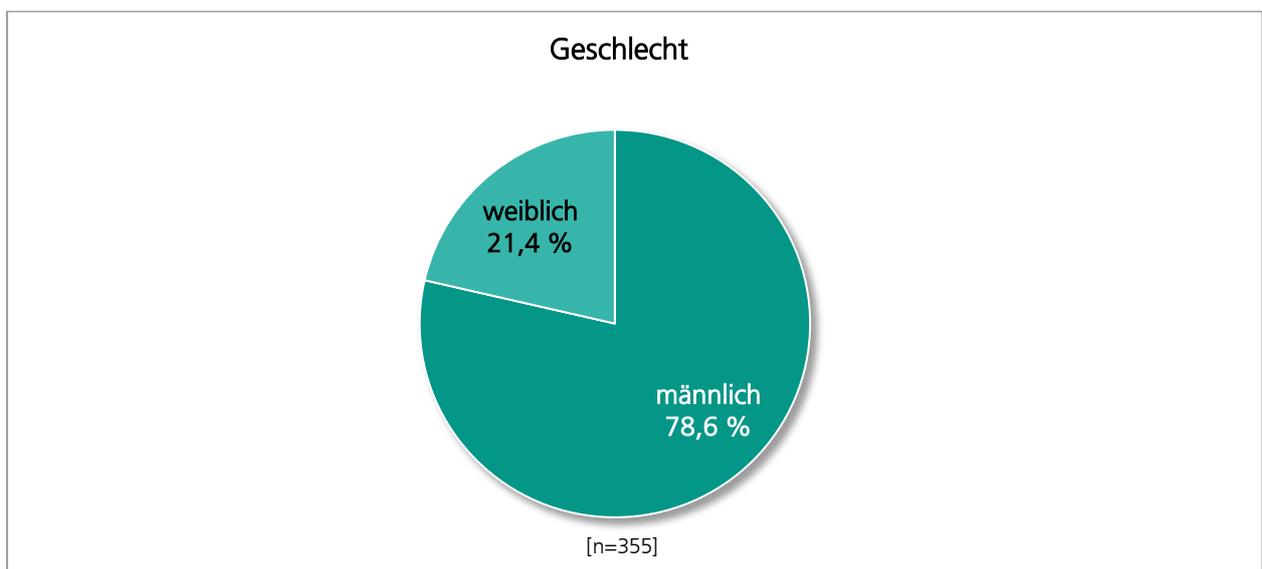


Abbildung 3: Geschlechterverteilung

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Befragten korrespondiert mit der Altersverteilung in der Stichprobe: Der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die 20 Jahre und länger im Betrieb beschäftigt sind, ist mit 32 % am höchsten. Lediglich 16 % der Beschäftigten sind weniger als drei Jahre in ihrem Unternehmen tätig.

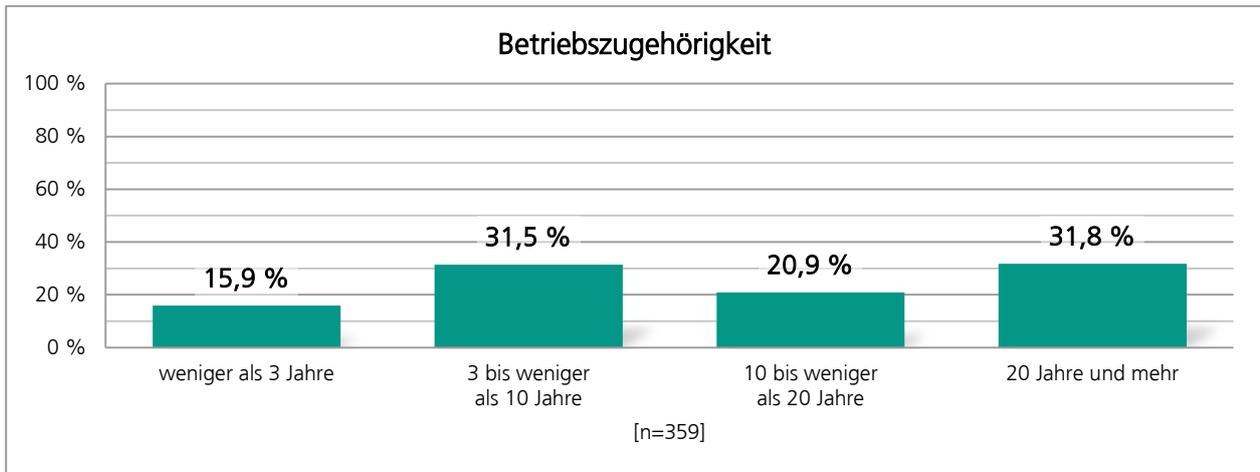


Abbildung 4: Betriebszugehörigkeitsdauer

Hinsichtlich der Arbeitsbereiche im Unternehmen erfolgte eine Einteilung in sechs Kategorien (Abbildung 5). Fast die Hälfte der Befragten (46 %) ist im gewerblich-technischen Bereich mit oder ohne Montage-tätigkeit beschäftigt. Etwas mehr als ein Viertel (27 %) arbeitet mit kaufmännischem Schwerpunkt oder im IT-/EDV-Bereich. Die übrigen Befragten teilen sich zu 20 % auf Forschung und Entwicklung sowie zu 7 % auf Vertrieb/Außendienst auf.

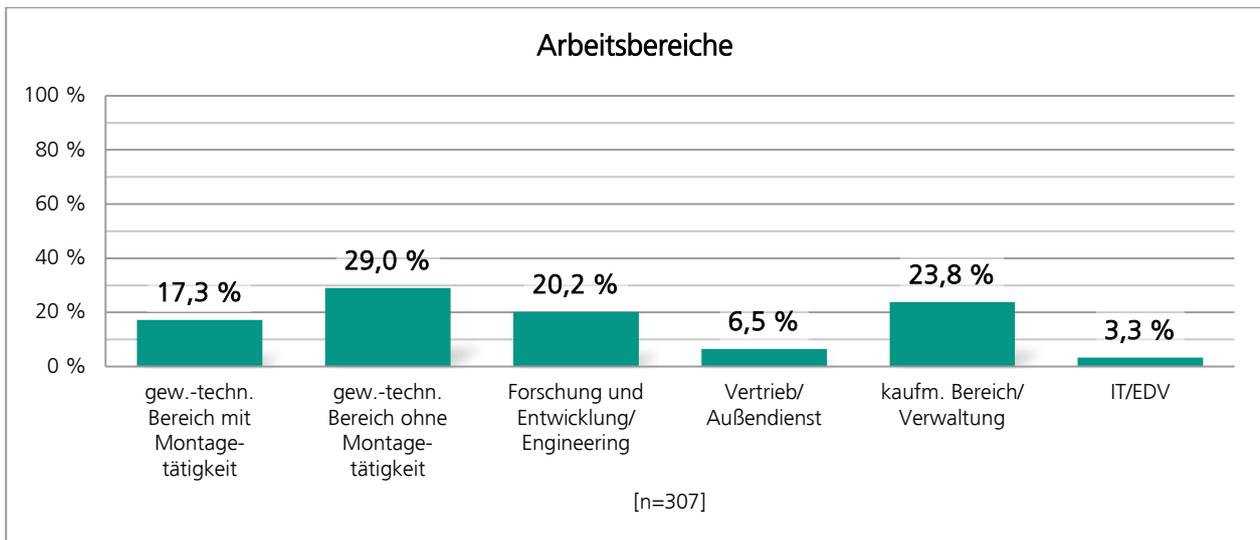


Abbildung 5: Arbeitsbereiche

3 Rahmenbedingungen

3.1 Weiterbildungsteilnahme

Durchschnittlich hat jede/jeder Beschäftigte in den vergangenen zwei Jahren an 2,1 Weiterbildungen teilgenommen hat. Knapp ein Viertel der Befragten hat gar keine Qualifizierungsmaßnahme absolviert.

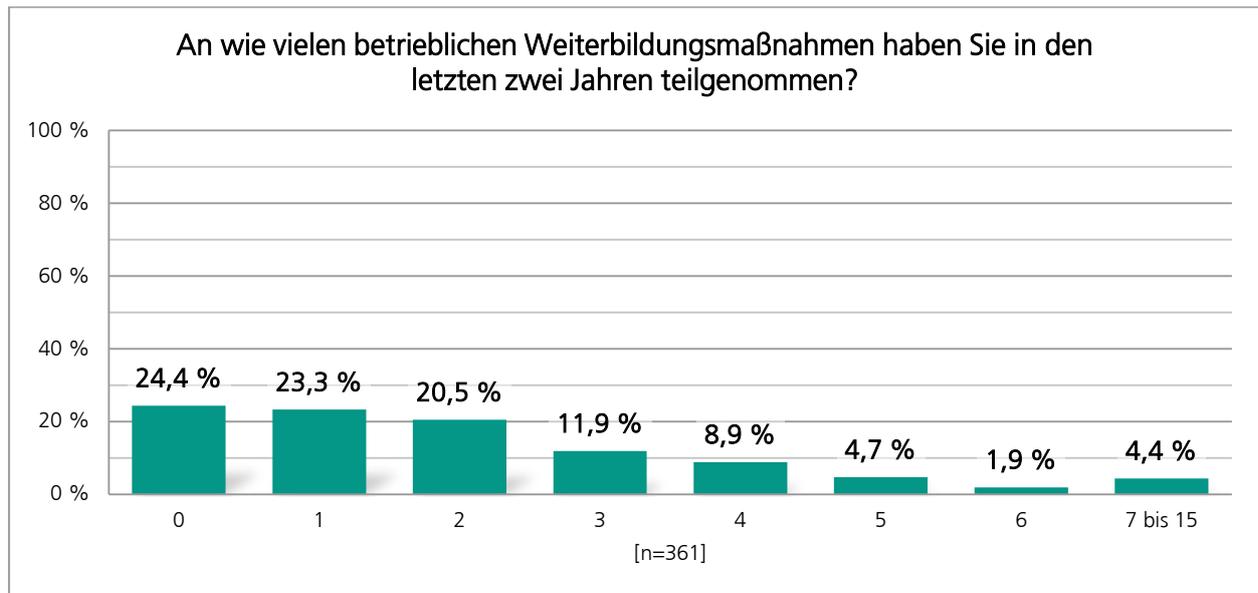


Abbildung 6: Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung in den letzten zwei Jahren

In Übereinstimmung mit der Literatur (BMBF 2011: 17; Friebel 1996: 120; Schmidt 2006: 9 f.) wurden verschiedene Veranlassungsgründe zur Weiterbildung abgefragt. Bei etwas weniger als der Hälfte der Befragten (48 %) erfolgte die Teilnahme an Weiterbildungen aus Eigeninitiative heraus. Fast die Hälfte der Beschäftigten zeigt sich demnach aus eigenem Antrieb motiviert, die eigene Fachkompetenz und/oder die überfachlichen Qualifikationen zu verbessern. Bei 44 % der Befragten wird die Teilnahme an Weiterbildung durch den Vorgesetzten angestoßen (Abbildung 7).

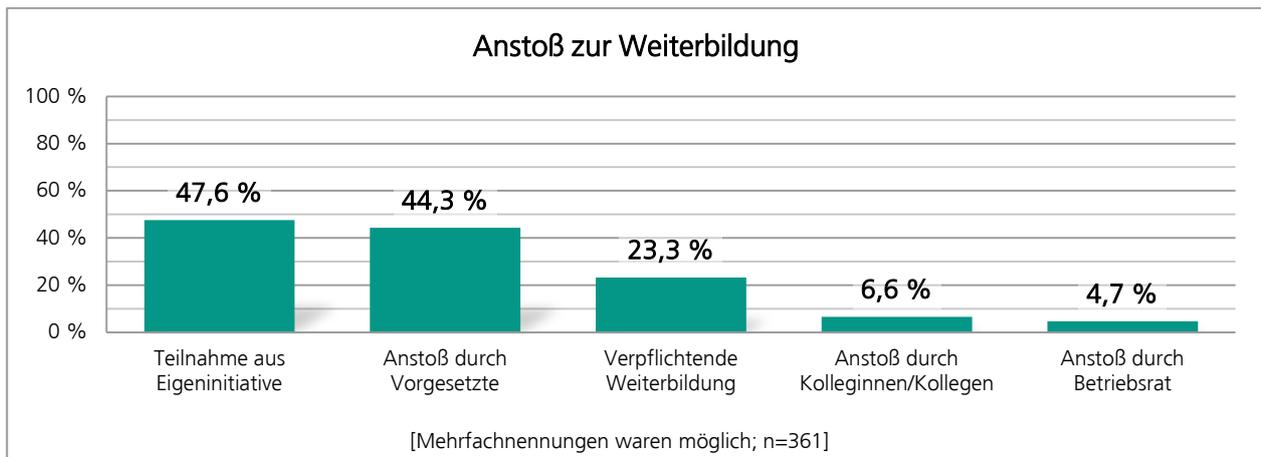


Abbildung 7: Anstoß zur Weiterbildung

3.2 Bereitschaft/Motivation zur Weiterbildung

Die Mitarbeiterbefragung zeigt insgesamt eine ausgeprägte Weiterbildungsmotivation der Beschäftigten. Die Befragten sollten angeben, ob Weiterbildung für sie ein wichtiges Bedürfnis, eine Maßnahme zur Anpassung an neue Arbeitsanforderungen, ein notwendiges Übel oder eine Belastung ist.

Für fast zwei Drittel der Befragten (63 %) ist die regelmäßige Teilnahme an Weiterbildungen ein wichtiges Bedürfnis. 34 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen an Weiterbildungsmaßnahmen teil, um mit neuen Arbeitsanforderungen besser klar zu kommen. Lediglich von 3,3 % der Beschäftigten wird die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen als Belastung oder notwendiges Übel gesehen.

Wird die Bereitschaft zur Teilnahme an Qualifizierungen nach Alter unterteilt (Abbildung 8), zeigt sich, dass bei den jüngeren Beschäftigten die intrinsische Weiterbildungsmotivation stärker ausgeprägt ist als bei den älteren. Drei Viertel der bis 40-Jährigen (74 %) sehen die Teilnahme an Weiterbildung als ein wichtiges Bedürfnis und damit als Wert an sich an. Für nicht einmal ein Viertel der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (24 %) steht dagegen der Zweck-Charakter der Weiterbildung im Vordergrund, um mit neuen Anforderungen besser klar zu kommen. Bei den über 40-Jährigen ist die Prozentsatzdifferenz zwischen den zwei Arten der Weiterbildungsmotivation als *inneres Bedürfnis* vs. als Mittel zur *Anpassung an neue Anforderungen* mit 57 % zu 39 % deutlich geringer.

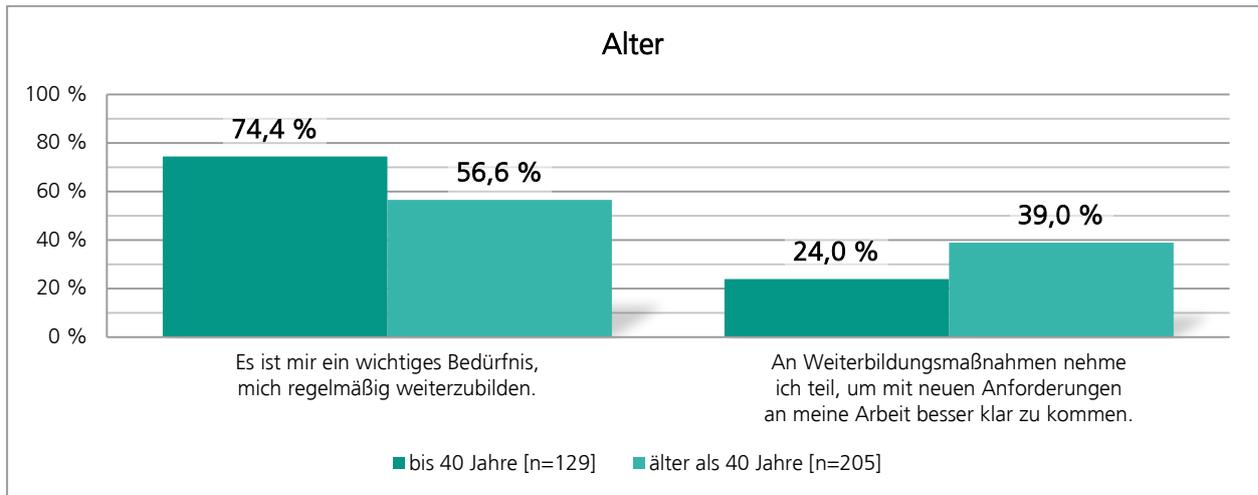


Abbildung 8: Bereitschaft zur Teilnahme an Qualifizierungen differenziert nach Alter

Differenziert nach Betriebszugehörigkeit zeigt sich ein ähnliches Bild: Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit geringer Betriebszugehörigkeit dominiert das Motiv *inneres Bedürfnis*, bei den schon länger im Betrieb Beschäftigten das Motiv der *Anpassung an neue Anforderungen* (Abbildung 9).

Alter und Betriebszugehörigkeit korrelieren in der Stichprobe miteinander. Es finden sich kaum ältere Beschäftigte mit einer geringen Betriebszugehörigkeitsdauer. Daher kann aus der Stichprobe nicht abgeleitet werden, ob der festgestellte Unterschied eher im Alter oder der Betriebszugehörigkeit begründet ist.

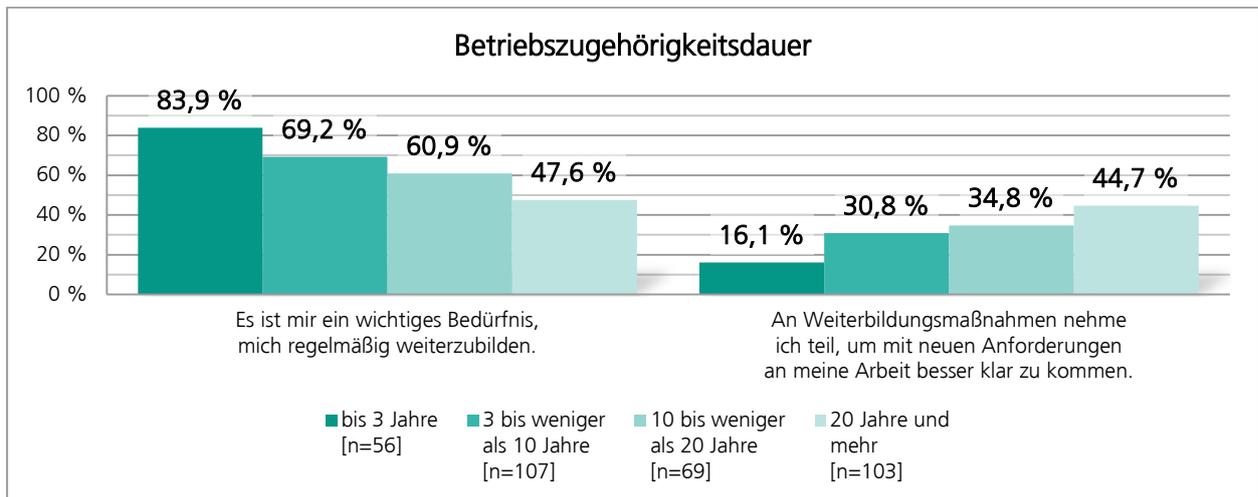


Abbildung 9: Bereitschaft zur Teilnahme an Qualifizierungen differenziert nach Betriebszugehörigkeitsdauer

In einer Unterteilung nach dem Arbeitsbereich der Befragten lassen sich im Gegensatz zum Alter bzw. zur Betriebszugehörigkeit kaum Unterschiede in den Motivlagen erkennen (Abbildung 10).

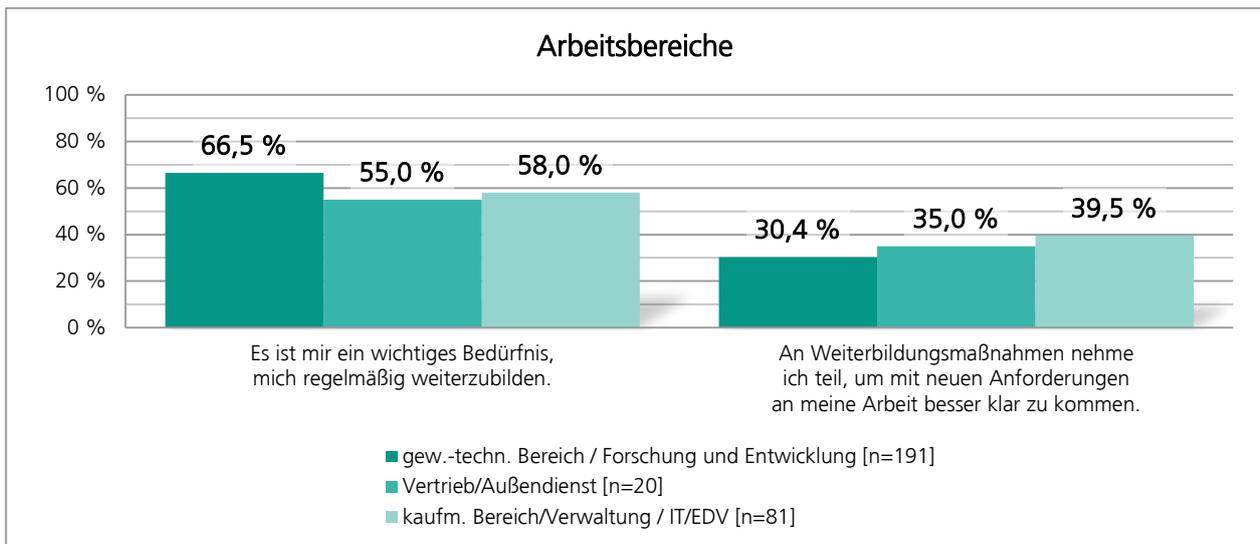


Abbildung 10: Bereitschaft zur Teilnahme an Qualifizierungen differenziert nach Arbeitsbereichen

4 Ergebnisse der Qualifizierungsbedarfsanalyse

4.1 Anforderungen an Weiterbildung

Ein umfangreicher Teil der Mitarbeiterbefragung beschäftigte sich mit den Anforderungen von Beschäftigten an Qualifizierungen. Die Ermittlung von Bedarfen und Wünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich Weiterbildungsmaßnahmen ist eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung von bedarfsgerechten Weiterbildungsangeboten.

Um solche Anforderungen zu identifizieren, wurden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 18 unterschiedliche Aspekte von Weiterbildungen vorgelegt, die einerseits die Praxisorientierung und Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen, andererseits die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit durch Weiterbildung ansprechen. Die Probanden sollten auf einer Skala von 1 bis 5 bewerten, wie wichtig ihnen der jeweilige Aspekt ist.

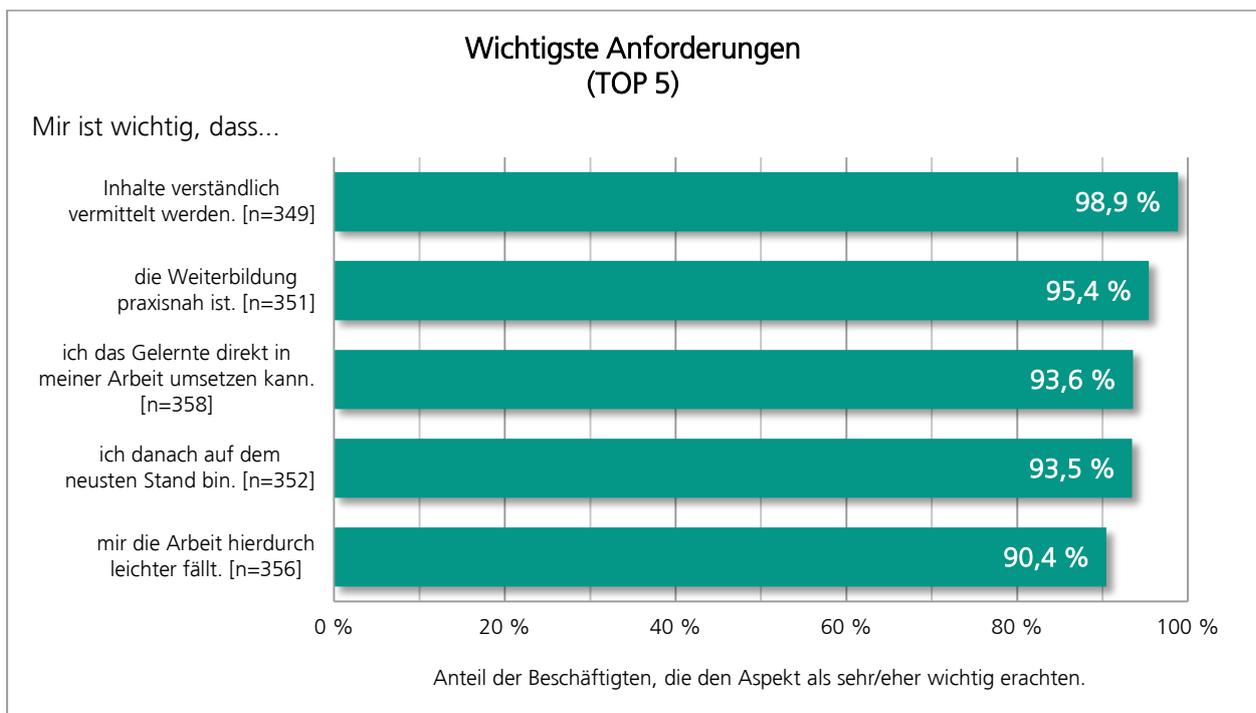


Abbildung 11: Top 5 der wichtigsten Anforderungen an Weiterbildung

Abbildung 11 stellt die fünf wichtigsten Anforderungen an Weiterbildung aus Sicht der Beschäftigten dar. Die Prozentwerte beziehen sich auf den Anteil der Befragten, die den jeweiligen Aspekt als sehr wichtig oder eher wichtig bewerten. Die Befragten wünschen sich an erster Stelle, dass Inhalte verständlich vermittelt werden. Hiermit ist ein zentraler Aspekt der *Qualität* von Weiterbildung angesprochen. Ebenso ist mehr als 90 Prozent der Befragten die Praxisnähe, die unmittelbare Umsetzbarkeit, die Erreichung des neuesten Wissensstandes sowie eine aus der Weiterbildung resultierende Arbeitserleichterung wichtig. Diese Anforderungen beziehen sich auf die *Praxisorientierung* der Weiterbildung.

Zum Vergleich sind in Abbildung 12 die Zustimmungsqoten zu den Aspekten dargestellt, die für eine Orientierung der Beschäftigten an einer langfristigen *Beschäftigungsfähigkeit* (Employability) stehen. In der Gesamtrangfolge der Zustimmungsqoten nehmen diese Aspekte die Positionen 9 bis 11 sowie 13 und 14 von insgesamt 18 Anforderungsaspekten an Qualifizierungen ein.

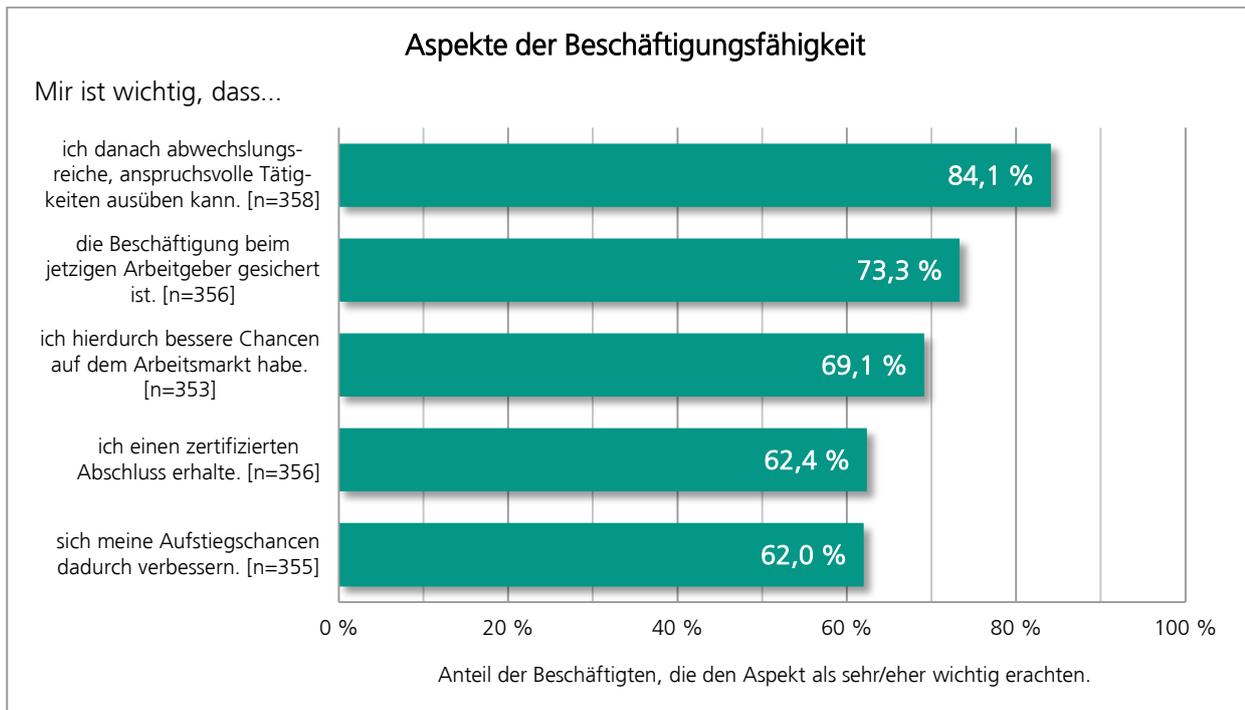


Abbildung 12: Aspekte der Beschäftigungsfähigkeit

Aus den unterschiedlichen Zustimmungsqoten lässt sich schließen, dass die Sicherung der *Beschäftigungsfähigkeit* durch Weiterbildung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weniger wichtig ist als die *Qualität* bzw. *Praxisorientierung* der Maßnahmen.

Einzelne Anforderungsaspekte der zwei Dimensionen *Praxisorientierung* und *Beschäftigungsfähigkeit* wurden zu Skalen zusammengefasst, um Beschäftigtentypen unterscheiden zu können. Am Median der beiden Skalen erfolgte eine Einteilung der Befragten in Personen mit einer eher hohen bzw. eher niedrigen *Praxis-* bzw. *Beschäftigungsfähigkeitsorientierung*.

Im Gesamtbild ergeben sich damit vier verschiedene Orientierungstypen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sowohl hohe Anforderungen an die Praxisorientierung und die Sicherstellung der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit von Weiterbildung stellen (Typ 1), Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nur einen der beiden Aspekte übermäßig gewichten (Typen 2 und 3), sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die insgesamt geringe Anforderungen an Weiterbildungsmaßnahmen stellen (Abbildung 13).

		Anforderung der Praxisorientierung von Weiterbildung	
		hoch	niedrig
Anforderung der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit durch Weiterbildung	hoch	Typ 1 Praxis- und Beschäftigungsfähigkeitsfokus	Typ 2 Beschäftigungsfähigkeitsfokus
	niedrig	Typ 3 Praxisfokus	Typ 4 weniger ausgeprägte Anforderungen

Abbildung 13: Identifikation von Mitarbeitertypen

Interessante Ergebnisse zeigten sich bei einer nach dem Alter differenzierten Betrachtung der identifizierten Mitarbeitertypen (Abbildung 14). Mit steigendem Alter der Beschäftigten sinkt der Anteil derer, die vor allem Wert auf die Praxisnähe von Weiterbildungsmaßnahmen legen (Praxisfokus). Mit 42 % entspricht ein Großteil der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (bis 30 Jahre) dem Typ Praxisfokus. Der Typ Beschäftigungsfähigkeitsfokus ist mit 4,8 % in dieser Altersgruppe eindeutig unterrepräsentiert.

Mit steigendem Alter erhöht sich hingegen der Anteil der Beschäftigten, die dem Typ Beschäftigungsfähigkeitsfokus zugehören. In der Altersgruppe der über 50-Jährigen entsprechen bereits mehr als ein Drittel (36 %) diesem Typ.

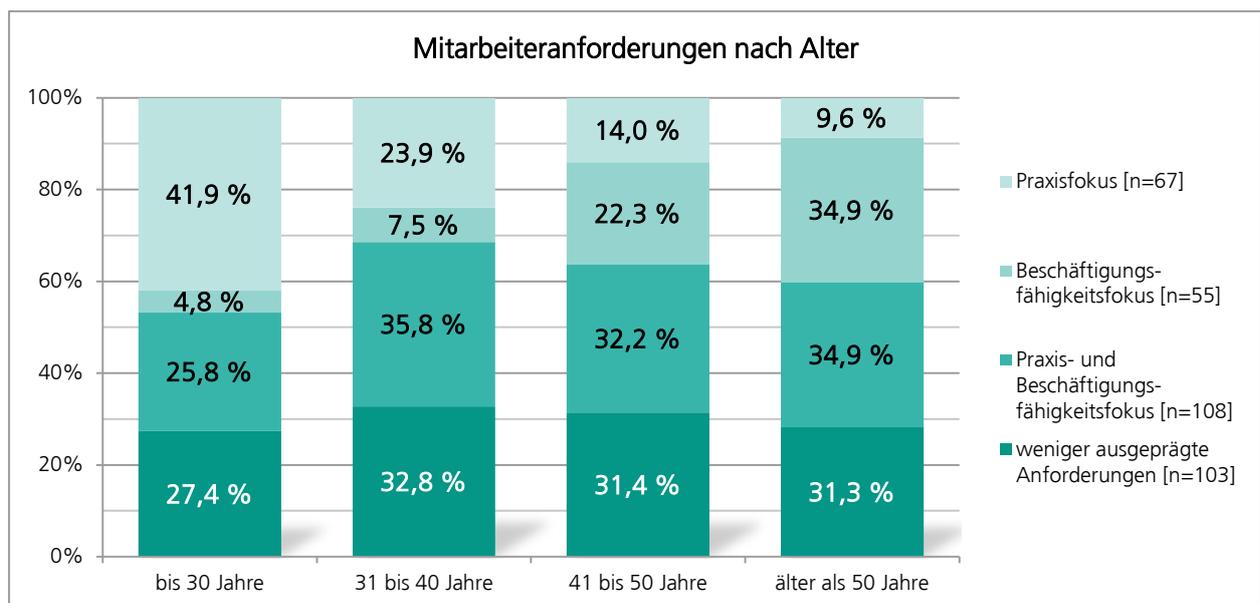


Abbildung 14: Anforderungen an Weiterbildungsmaßnahmen nach Alter

Zusammenfassend sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor allem die Qualität und Praxisorientierung von Weiterbildungsmaßnahmen wichtig. Zudem gewinnen mit steigendem Lebensalter Aspekte an Bedeutung, die der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit dienen. Um den Anforderungen der älteren Beschäftigten gerecht zu werden und diese stärker für Weiterbildung zu motivieren, sollten Unternehmen die Entwicklungsperspektiven hervorheben, die sich aus einem Weiterbildungsangebot ergeben.

4.2 Inhalte von Weiterbildungsmaßnahmen

Um die inhaltlichen Bedarfe der Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie zu identifizieren, wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt, wie wichtig die Qualifizierung hinsichtlich bestimmter Themenbereiche ist. Dabei können die einzelnen Qualifizierungsinhalte drei Oberbegriffen zugeordnet werden: Fachkompetenz, Soft Skills und sonstige Weiterbildungsinhalte.

Über alle Arbeitsbereiche hinweg werden die Weiterbildungsinhalte der Kategorie Soft Skills erkennbar höher gewichtet als Fachqualifizierungen (Abbildung 15, Abbildung 16). Besonders Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Arbeitsbereichen Vertrieb/Außendienst sowie kaufmännisch/Verwaltung/IT/EDV haben ein ausgeprägtes Interesse an solchen Qualifizierungen. Aber selbst Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem gewerblich-technischen Bereich sowie der Forschung und Entwicklung sind an Soft Skills interessiert, speziell an Weiterbildungen in persönlichen Kompetenzen (70 %) und Sozialkompetenzen (65 %).

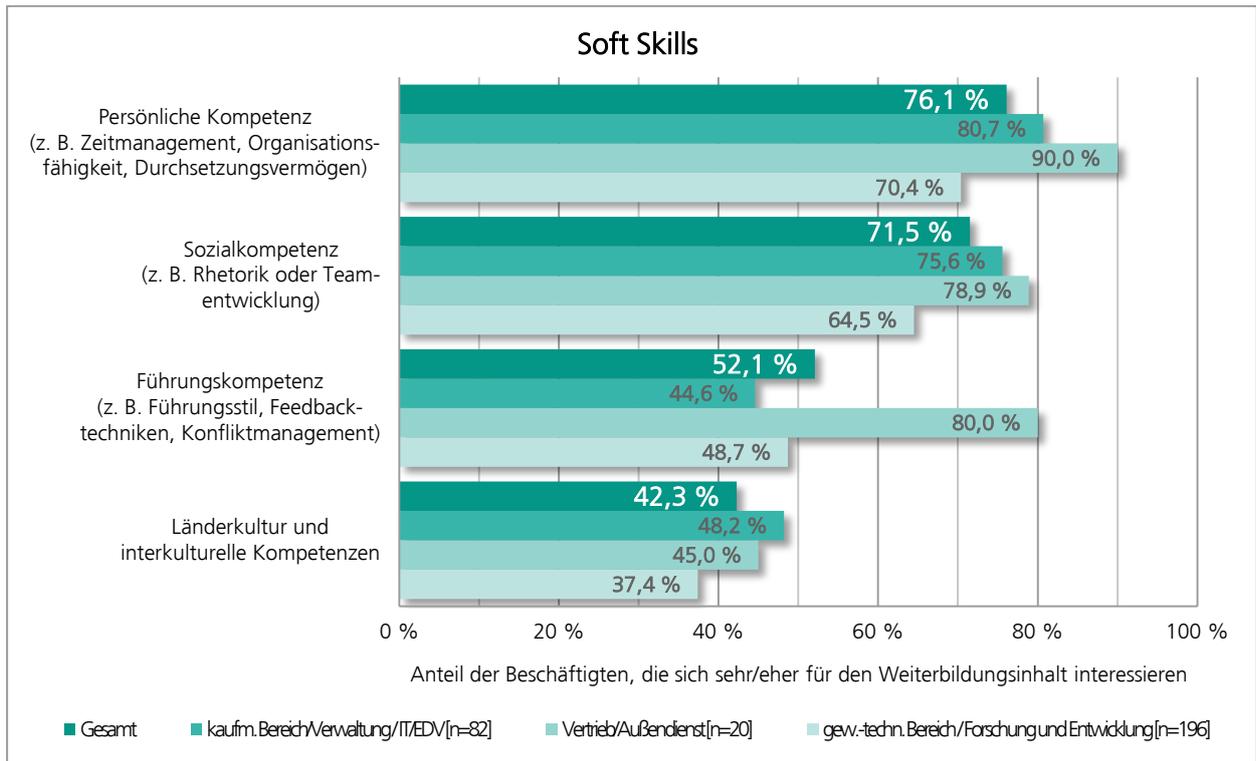


Abbildung 15: Soft Skills differenziert nach Arbeitsbereichen

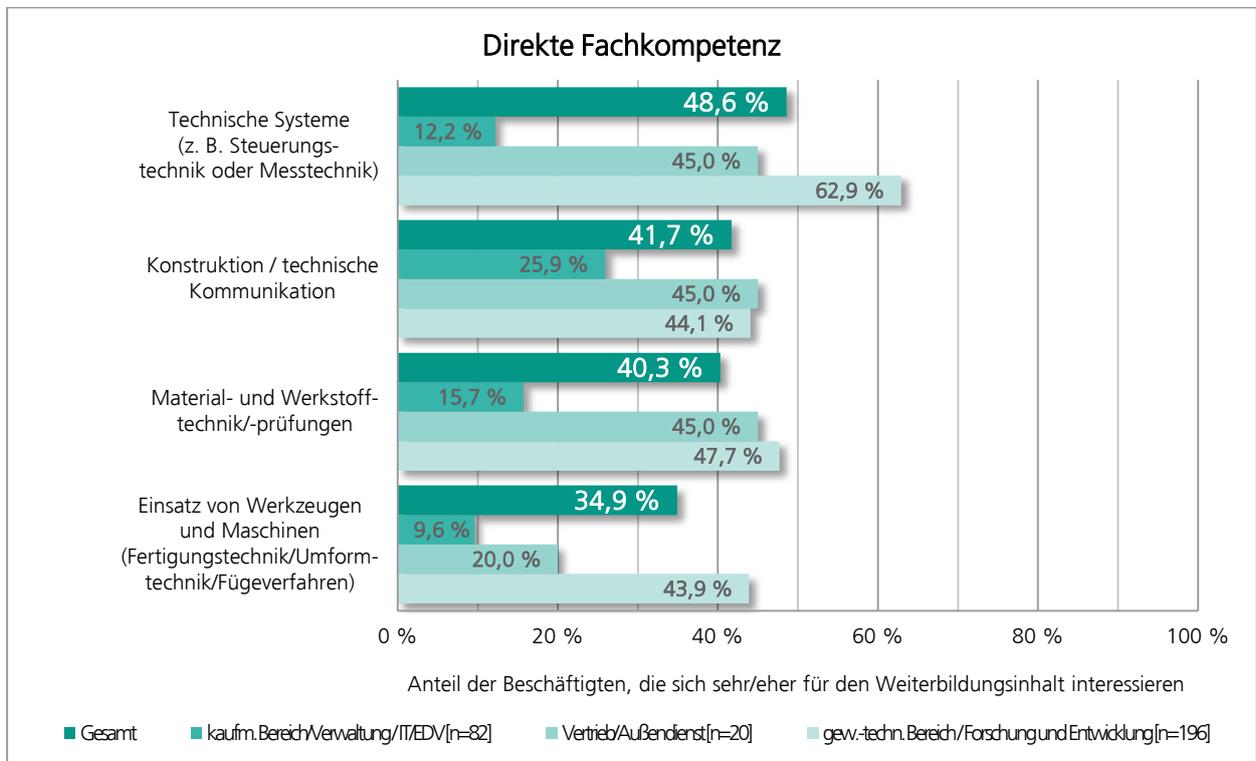


Abbildung 16: Direkte Fachkompetenz differenziert nach Arbeitsbereichen

Bei den sonstigen Weiterbildungsinhalten treffen EDV-Schulungen, allgemeine Sprachkurse und betriebswirtschaftliche Kenntnisse auf ein hohes Interesse bei den Beschäftigten, besonders bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Bereich kaufmännisch/Verwaltung/IT/EDV sowie den Beschäftigten im Vertrieb und Außendienst (Abbildung 17). Mindestens zwei Drittel der Befragten interessieren sich sehr oder eher für eine solche Qualifizierung. Technische Sprachkurse sind eher bei den Praktikern aus dem direkten technischen Bereich sowie den Beschäftigten im Vertrieb und Außendienst gefragt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem gewerblich-technischen Bereich und der Forschung und Entwicklung zeigen hohe Zustimmungsquoten bei Qualifizierungen zu den Themen Qualitätsmanagement und -sicherung, Sicherheit sowie Gesundheitsmanagement.

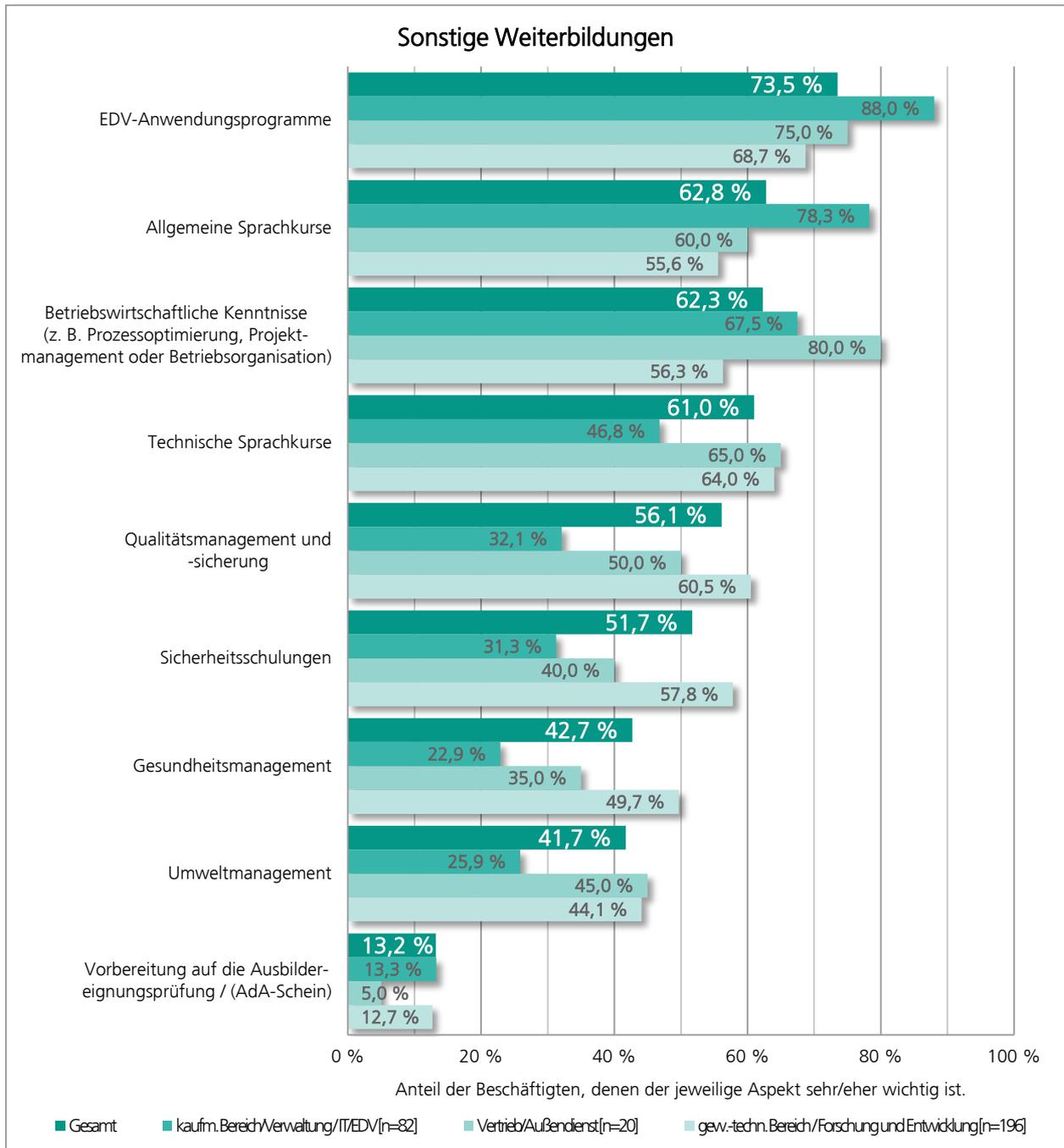


Abbildung 17: Sonstige Weiterbildungen differenziert nach Arbeitsbereichen

Im Gegensatz zu den allgemeinen Anforderungen an Weiterbildungsmaßnahmen zeigen sich in der Analyse mit Blick auf die inhaltlichen Bedürfnisse der Beschäftigten keine Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersgruppen. Selbst bei der Bewertung von EDV-Weiterbildungsmaßnahmen, wo eine Differenzierung möglicherweise zu erwarten gewesen wäre (Freiling 2003: 6 f.; Wilkens & Leber 2003: 336), zeigt sich ein homogenes Bild. Über alle Altersgruppen hinweg werden Schulungen im EDV-Bereich von einem Großteil der Beschäftigten als sehr bzw. eher wichtig bewertet (Abbildung 18).

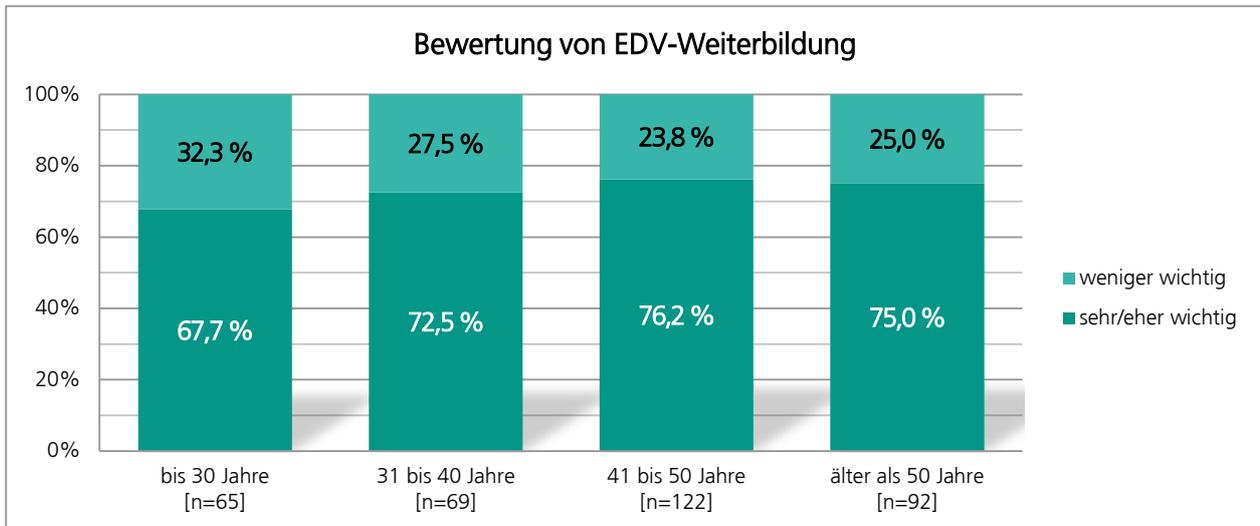


Abbildung 18: Bewertung von EDV-Weiterbildung

Zusammenfassend ergeben sich weder in der Differenzierung nach Alter noch nach Arbeitsbereich herausgehoben unterschiedliche Präferenzen der Beschäftigten bezüglich der Inhalte von Weiterbildungsmaßnahmen. Auffallend ist über alle Arbeitsbereiche und Altersgruppen hinweg ein ausgeprägter Wunsch der Beschäftigten nach Qualifizierungsmöglichkeiten im Bereich von Soft Skills.

4.3 Organisation von Weiterbildung

Bezüglich der Modalitäten von Weiterbildungen wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunächst nach ihrer Bereitschaft gefragt, sich auch außerhalb der Arbeitszeit fortzubilden. Ein Drittel der Beschäftigten (34 %) gab an, dass sie grundsätzlich immer dazu bereit seien. Nur 1,7 % der Befragten würden auf keinen Fall außerhalb der Arbeitszeit an einer Qualifizierungsmaßnahme teilnehmen. Für weit mehr als die Hälfte der Befragten (56 %) kommt die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung während der Freizeit nur in Frage, wenn sich diese mit privaten oder familiären Verpflichtungen vereinbaren lässt. Für 40 % der Befragten ist die gleichzeitige persönliche Entwicklung bei der Weiterbildung eine Voraussetzung, diese auch außerhalb der Arbeitszeit durchzuführen (Abbildung 19).

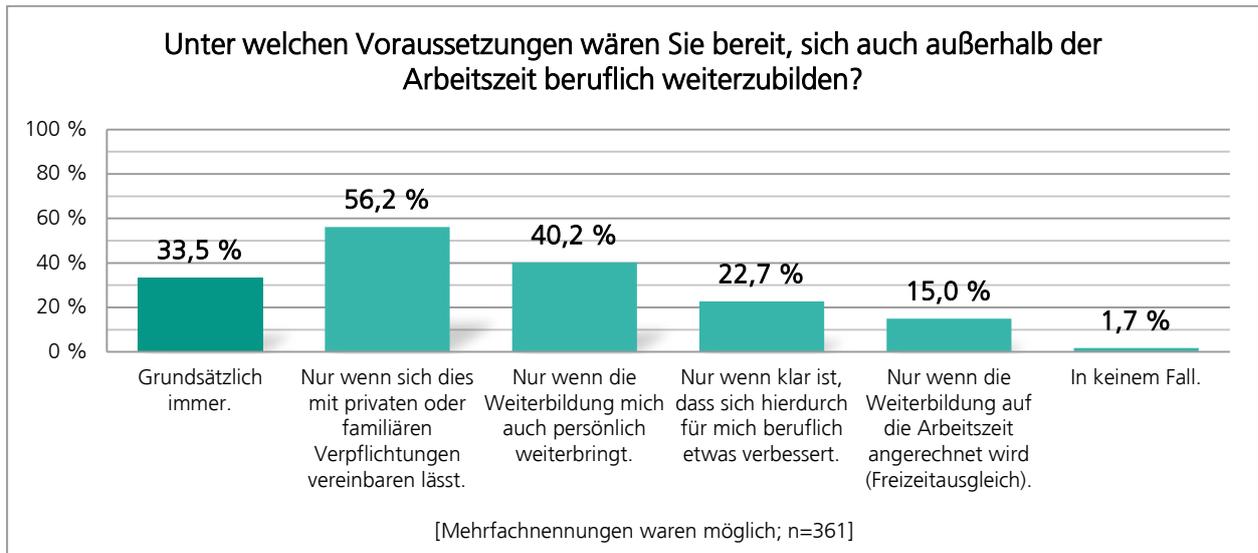


Abbildung 19: Bereitschaft zur beruflichen Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit

Bei der Frage nach dem Durchführungsort der Weiterbildung (Abbildung 20) zeigt sich keine eindeutige Tendenz. Die befragten Beschäftigten sind hinsichtlich intern bzw. extern durchgeführter Weiterbildungsmaßnahmen nahezu indifferent. Dagegen ist mit Blick auf die zeitliche Dimension der Weiterbildung eine klare Präferenz ablesbar: Qualifizierungen in Blockform sind bei den Beschäftigten deutlich beliebter als begleitende Maßnahmen (z. B. regelmäßig zwei Stunden pro Woche).

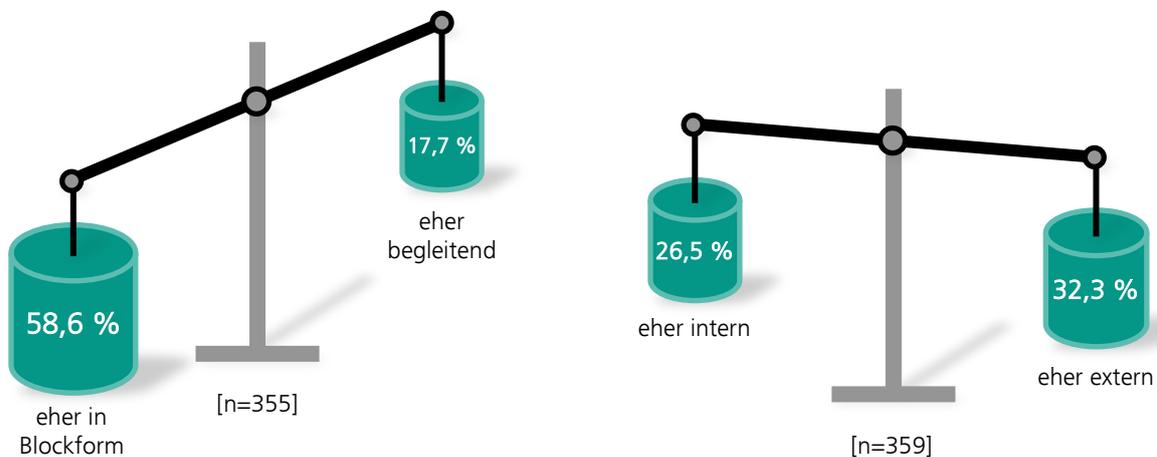


Abbildung 20: Durchführungsort und zeitliche Dimension

Zusammenfassend zeigen die Fragen nach den Modalitäten einen ausgeprägten Wunsch der Beschäftigten nach Vereinbarkeit der Weiterbildung mit privaten oder familiären Verpflichtungen. Zudem sind Maßnahmen an einem Stück beliebter als begleitende.

4.4 Weiterbildungsformen

Die Frage nach den Weiterbildungsformen zeigt: Klassische Weiterbildungsformen wie Seminare, Kurse und Lehrgänge sind bei den Beschäftigten nach wie vor sehr beliebt. Aus Mitarbeitersicht werden außerdem Lernformen, die direkt im Prozess der Arbeit stattfinden, positiv bewertet. Beispiele sind Intensivtrainings durch begleitende Trainer, Einarbeitung durch Kollegen oder Learning by Doing. Eher abgelehnt wird das Arbeiten in Qualitätszirkeln oder vergleichbaren Foren sowie internet- oder computergestützte Selbstlernprogramme (Abbildung 21).



Abbildung 21: Attraktivität von Weiterbildungsformen

Ein spezieller Fokus wurde bei der Mitarbeiterbefragung auf die Aspekte „Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess“ und „computer- und internetgestützte Lernmethoden“ gelegt.

Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit können sehr unterschiedlich gestaltet sein: angefangen bei kleinen Verbesserungen der Arbeitssituation zur Erhöhung der Lernchancen über die gezielte Erschließung und Gestaltung des Arbeitsorts als Lernort und neuen Lernformen wie Lernstationen und Lerninseln bis hin zum Einsatz von Coaches und Lernprozessbegleitern (Dehnbostel 2007: 11 f.).

Die differenzierte Betrachtung unterschiedlicher Formen von Qualifizierung im Prozess der Arbeit zeigt, dass alle abgefragten Formen bei mehr als der Hälfte der Beschäftigten auf Akzeptanz treffen. Mentorenprogramme⁶ und Kollegiales Lernen⁷ als Konzepte, bei denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenseitig unterstützen und dabei Fach- und Erfahrungswissen weitergeben, werden von den Befragten als besonders geeignet bewertet (Abbildung 22).

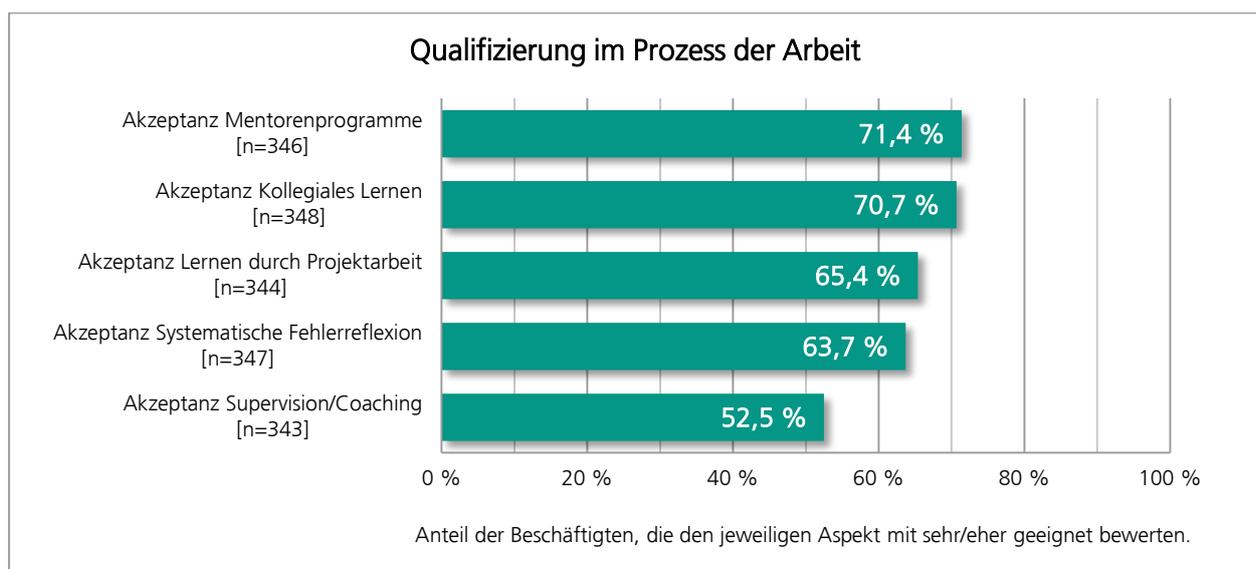


Abbildung 22: Qualifizierung im Prozess der Arbeit

Mentorenprogramme und Formen des kollegialen Lernens werden von den jüngeren Beschäftigten bis 30 Jahren eher befürwortet als von den anderen Altersgruppen, insbesondere den über 50-Jährigen (Abbildung 23). Möglicherweise hängt dies damit zusammen, dass sich jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von diesen Lernformen

⁶ Ein erfahrener Kollege (Mentor) gibt sein Fach- oder Erfahrungswissen an einen anderen Mitarbeiter (Mentee) weiter und unterstützt ihn bei seiner Arbeit oder im Rahmen einer Weiterbildung (Niemeier 2009: 5 f.; Ryschka & Tietze 2011: 108 f.).

⁷ Kollegiales Lernen bzw. kollegiale Beratung beschreibt eine organisierte Lernform, bei der sich Kollegen gegenseitig bei einer Problembearbeitung unterstützen. Sie lernen voneinander und im Hinblick auf gemeinsame Ziele (Ryschka & Tietze 2011: 114 f.; Baumgartner 2011: 315).

besonders viel versprechen, indem sie am Wissen und den Erfahrungen der Älteren partizipieren.

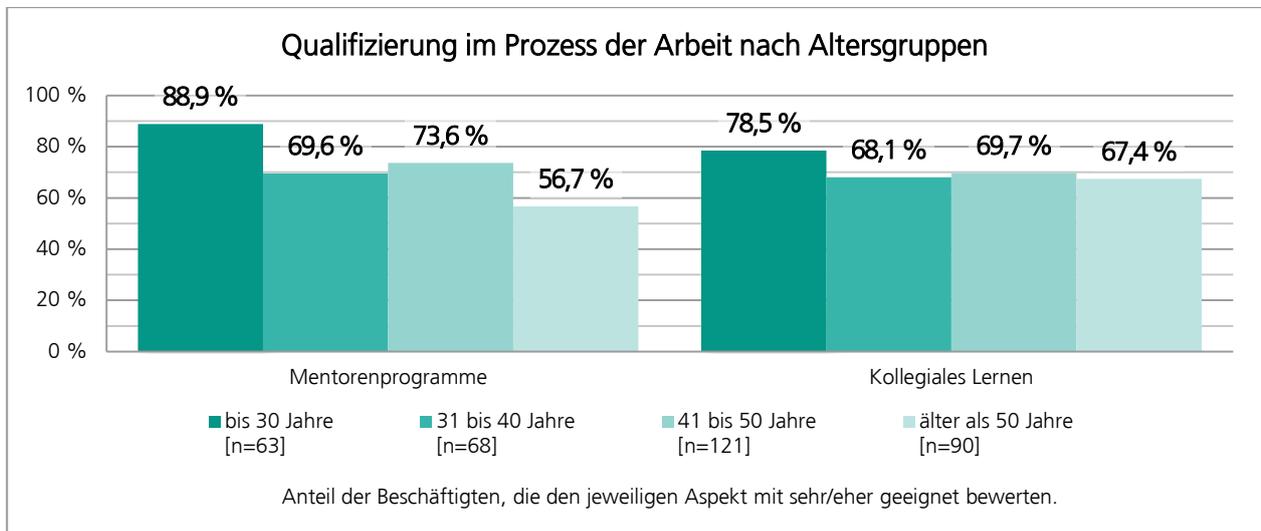


Abbildung 23: Qualifizierung im Prozess der Arbeit differenziert nach Altersgruppen

Im Qualifizierungsbereich entstehen in den letzten Jahren neben klassischen Weiterbildungsformen vermehrt virtuelle E-Learning-Angebote. Die Erwartungen reichen von der Möglichkeit des flexiblen Lernens über die Zeitersparnis bis hin zu Kosteneinsparungen (Mandl & Kopp 2006: 4).

Um die Akzeptanz von computer- und internetgestützten Lernmethoden bei den Beschäftigten zu ermitteln, sollten diese unterschiedliche Lernmethoden bewerten – von reinen Online-Seminaren bis hin zu Blended-Learning-Angeboten, in denen sich Online-Phasen und Präsenzveranstaltungen ergänzen. Die Ergebnisse zeigen: Mit zunehmender Begleitung durch einen Trainer oder ergänzende Seminare steigt die Zustimmung für computer- und internetgestützten Lernmethoden deutlich an.

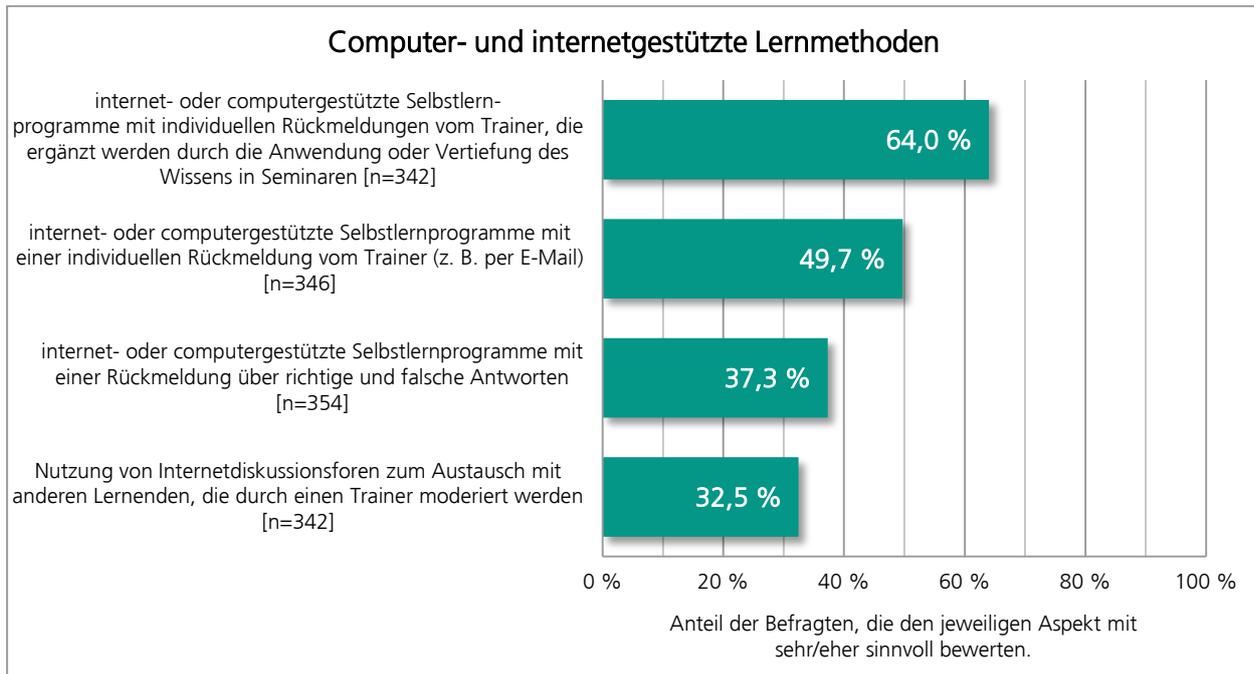


Abbildung 24: Computer- und internetgestützte Lernmethoden

Zusammenfassend sind klassische Weiterbildungsformen sowie Lernformen im Prozess der Arbeit bei den Beschäftigten beliebt. Die Zustimmung für computergestützte Lernformen steigt mit zunehmender Einbindung eines Trainers.

5 Weiterbildungsmöglichkeiten in den Betrieben

Abschließend wurden die Beschäftigten nach ihrer Einschätzung der Weiterbildungsmöglichkeiten im eigenen Betrieb befragt (Skala von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft). Das Ergebnis über alle abgefragten Merkmale liegt dabei unterhalb der Skalenmitte. Der Gesamtdurchschnitt, mit dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Qualifizierungsmöglichkeiten in den Betrieben bewerten, beträgt 3,2.

Dabei zeigen sich ausgeprägte Unterschiede in den Teilbewertungen (Abbildung 25). Knapp 42 % der Beschäftigten bewerten die Effektivität und den Erfolg von Weiterbildungen in ihrem Betrieb als sehr gut oder gut. Auch das Angebotsspektrum an Qualifizierungsmaßnahmen wird noch von einem Drittel (35 %) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv bewertet. Dagegen bewertet gerade einmal ein Viertel der Befragten das Angebot interessanter und motivierender Lernformen als sehr gut bzw. gut.

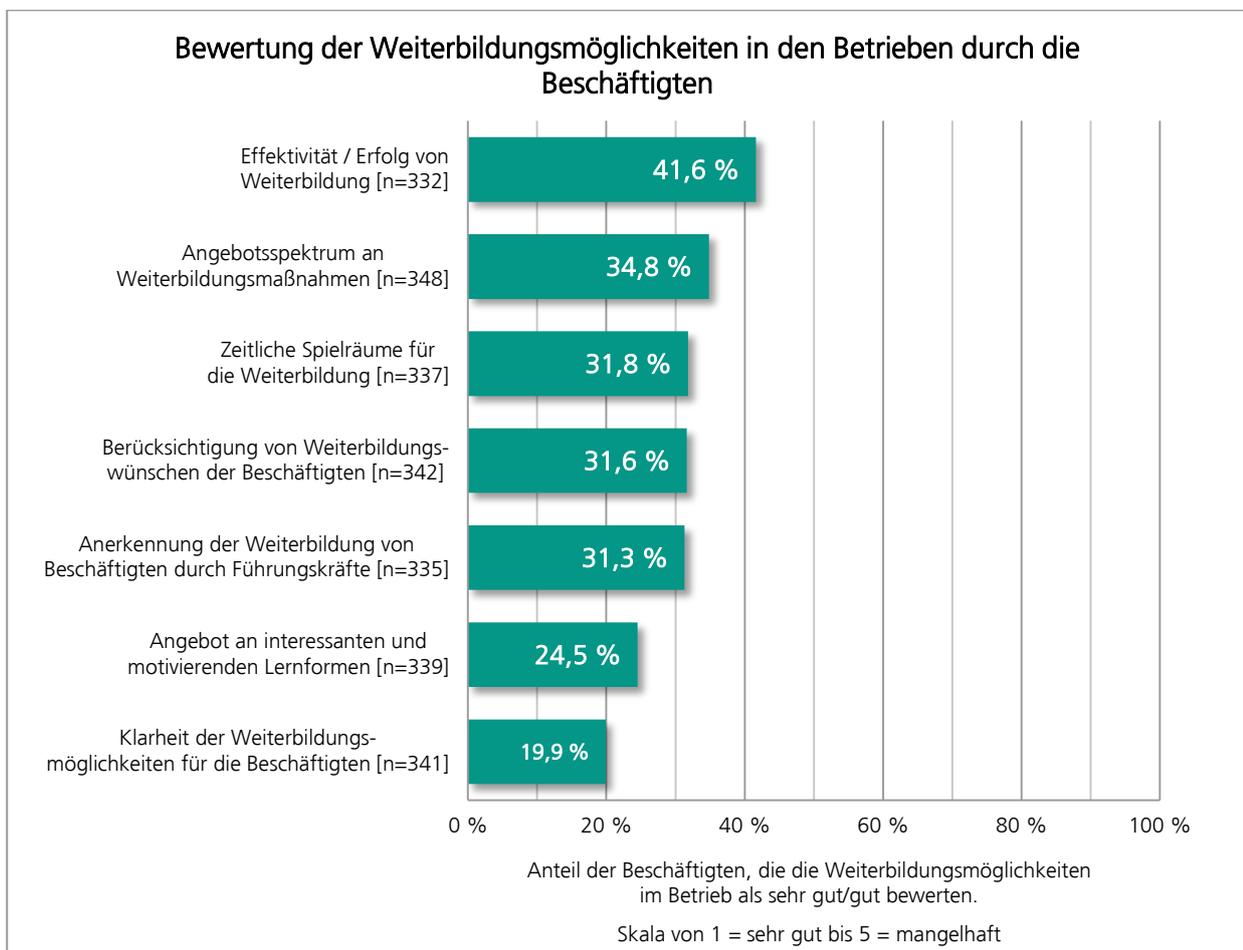


Abbildung 25: Bewertung der Weiterbildungsmöglichkeiten im Betrieb

Besonders kritisch gesehen wird der Aspekt „Klarheit der Weiterbildungsmöglichkeiten für die Beschäftigten“ mit einer Durchschnittsnote von 3,5. Aus Sicht der Beschäftigten

herrscht in den Unternehmen wenig Transparenz über mögliche Weiterbildungsangebote. Lediglich 20 % der Befragten bewerten diesen Aspekt mit sehr gut oder gut.

Zusammenfassend werden von einem großen Anteil der Beschäftigten die tatsächlich durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen als wirkungsvoll bewertet. Dagegen besteht vor der Entscheidung über eine Weiterbildung eine ausgeprägte Unsicherheit über die Möglichkeiten, die das Unternehmen anbietet. Aus den Ergebnissen lässt sich ein Wunsch der Beschäftigten nach einer größeren Transparenz über die Weiterbildungsoptionen ableiten.

6 Zusammenfassung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der quantitativen Befragung strukturiert zusammengefasst.

Rahmenbedingungen:

Obwohl etwa ein Viertel der Beschäftigten in den vergangenen zwei Jahren an gar keiner Weiterbildung teilgenommen hat, ist die grundsätzliche Weiterbildungsmotivation unter den Beschäftigten eigenen Angaben zufolge hoch. Bei nahezu der Hälfte der Befragten erfolgte die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen in den vergangenen zwei Jahren aus Eigeninitiative heraus. Fast zwei Drittel geben an, dass die regelmäßige Teilnahme an Weiterbildungen für sie ein wichtiges Bedürfnis darstellt.

Qualifizierungsbedarfsanalyse:

Innerhalb der *Anforderungen an Weiterbildungsmaßnahmen* sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor allem die Qualität und Praxisorientierung von Weiterbildungsmaßnahmen wichtig. Zudem gewinnen mit steigendem Lebensalter Aspekte an Bedeutung, die der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit dienen. Um den Anforderungen der älteren Beschäftigten gerecht zu werden und diese stärker für Weiterbildung zu motivieren, sollten Unternehmen die Entwicklungsperspektiven hervorheben, die sich aus einem Weiterbildungsangebot ergeben.

Mit Blick auf die *Inhalte von Weiterbildungsmaßnahmen* ergibt sich weder in der Unterteilung nach Altersgruppen noch nach Arbeitsbereichen eine herausgehobene Differenzierungsnotwendigkeit bezüglich der Inhalte von Weiterbildungsmaßnahmen. Auffallend ist ein ausgeprägter Wunsch der Beschäftigten nach Qualifizierungsmöglichkeiten im Bereich von Soft Skills.

Grundsätzlich ist ein Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit, sich auch außerhalb der Arbeitszeit fortzubilden. Bei den Fragen nach der *Organisation von Weiterbildung* zeigt sich aber ein ausgeprägter Wunsch der Beschäftigten nach Vereinbarkeit der Weiterbildung mit privaten oder familiären Verpflichtungen. Maßnahmen an einem Stück sind beliebter als begleitende.

Klassische Weiterbildungsmaßnahmen, wie Seminare, Kurse und Lehrgänge, sind als *Weiterbildungsformen* beliebt bei den Beschäftigten. Positiv bewertet werden außerdem Lernformen, die im Prozess der Arbeit stattfinden. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten befürwortet solche Qualifizierungsformen. Eher abgelehnt werden computer- und internetgestützte Lernformen. Allerdings steigt hierbei die Akzeptanz mit zunehmender Begleitung durch Trainer oder ergänzende Seminare.

Weiterbildungsmöglichkeiten in den Betrieben:

Bei der Frage nach den *Weiterbildungsmöglichkeiten in den Betrieben* bewertet ein großer Anteil der Beschäftigten die tatsächlich durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen als wirkungsvoll. Dagegen besteht vor der Entscheidung über eine Weiterbildung eine ausgeprägte Unsicherheit über die Möglichkeiten, die das Unternehmen anbietet. Aus den Ergebnissen lässt sich ein Wunsch der Beschäftigten nach einer größeren Transparenz über die Weiterbildungsoptionen ableiten.

Literaturverzeichnis

- Baumgartner, Peter (2011): Taxonomie von Unterrichtsmethoden. Ein Plädoyer für didaktische Vielfalt. Waxmann Verlag. Münster.
- BMBF (2011): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2010 Trendbericht. Bonn, Berlin.
- Dehnbostel, Peter (2007): Lernen im Prozess der Arbeit. Waxmann Verlag. Münster.
- Freiling, Thomas (2003): Seminarkonzept zur Reduzierung von Computerängsten bei älteren ArbeitnehmerInnen: Didaktisch-methodische Hinweise. Institut für Arbeitswissenschaften Kassel. URL: http://www.deutsche-rentenversicherung.de/cae/servlet/contentblob/225750/publicationFile/51423/schulungsprogramm_edv_training.pdf (Stand: 08.01.2013).
- Friebel, Harry (1996): Hemmende und fördernde Bedingungen der Weiterbildungsteilnahmeentscheidung – über „gatekeeper“ und „support“. In: Bardeleben, Richard von, Axel, Bolder & Helmut Heid (Hrsg): Kosten und Nutzen beruflicher Bildung. Beiheft 12 zur ZBW. Franz Steiner Verlag. Stuttgart.
- Mandl, Heinz & Brigitta Kopp (2006): Blended Learning: Forschungsfragen und Perspektiven. Forschungsbericht Nr. 182. München: Ludwig-Maximilians-Universität. Department Psychologie. Institut für Pädagogische Psychologie. URL: <http://epub.ub.uni-muenchen.de/905/1/Forschungsbericht182.pdf> (Stand: 03.12.2012).
- Niemeier, Moritz (2009): Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Die Mentorausbildung im Blickpunkt. IGEL Verlag. Hamburg.
- Ryschka, Jurij & Kim-Oliver Tietze (2011): Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In: Ryschka, Jurij, Marc Solga & Axel Mattenklott (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Schmidt, Bernhard (2006): Weiterbildungsverhalten und -interessen älterer Arbeitnehmer. In: Bildungsforschung. Jg. 3. Nr. 2. URL: <http://www.bildungsforschung.org/index.php/bildungsforschung/article/view/33/31> (Stand: 16.01.2013).
- Wilkens, Ingrid & Ute Leber (2003): Partizipation an beruflicher Weiterbildung – Empirische Ergebnisse auf Basis des Sozio-Ökonomischen Panels. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Jg. 36. Nr. 3. S. 329-337. URL: http://doku.iab.de/mittab/2003/2003_3_mittab_wilkens_leber.pdf (Stand: 16.01.2013).

Handlungsempfehlungen

Marco Zimmer | Christian Rüttgers |
Isabel Vahlhaus | Stephan Wiebke



Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung.....	71
2 Übergreifende Handlungsempfehlungen an verschiedene Zielgruppen	72
2.1 Unternehmensführung.....	72
2.2 Personalmanagement	73
2.2.1 Strategische Personalbedarfsplanung	73
2.2.2 Bildungsbedarfsplanung	75
2.3 Betriebsräte	77
2.4 Fachvorgesetzte	78
2.5 Beschäftigte.....	80
2.6 Bildungsträger	81
2.6.1 Erhöhung der Transparenz der Angebote	81
2.6.2 Beratung über Weiterbildungsmöglichkeiten.....	83
2.6.3 Vernetzung	85
2.7 Sozialpartner	87
3 Handlungsempfehlungen bezüglich neuer Lernformen	88
3.1 Vorbemerkungen.....	88
3.2 Qualifizierung im Prozess der Arbeit.....	88
3.2.1 Analyse über alle Zielgruppen	88
3.2.2 Unternehmensführung	89
3.2.3 Betriebsräte.....	92
3.2.4 Bildungsträger.....	92
3.3 Blended Learning und E-Learning.....	93

3.3.1	Analyse über alle Zielgruppen	93
3.3.2	Personalmanagement	94
3.3.3	Fachvorgesetzte.....	94
3.3.4	Beschäftigte	94
3.3.5	Bildungsträger	95
4	Resümee	96
5	Handlungsempfehlungen in Kurzform	98
5.1	Allgemeine Handlungsempfehlungen	98
5.2	Handlungsempfehlungen zu neuen Lernformen	99
	Literaturverzeichnis	101

1 Einleitung

Die abgegebenen Handlungsempfehlungen spiegeln die Ergebnisse des Projektes Q+MEO – Qualifizierungsoffensive in der Region Mülheim, Essen Oberhausen für die Metall- und Elektroindustrie sowie den derzeitigen Forschungsstand zu Fragen der betrieblichen Weiterbildung wider. Die Projektergebnisse unterteilen sich in Erkenntnisse aus Interviews (Q+MEO-Experteninterviews), einer quantitativen Befragung von Beschäftigten in acht Unternehmen (Q+MEO-Mitarbeiterbefragung), einem Abstimmungs-Workshop mit Bildungsträgern sowie einem sogenannten Ergebnis-Workshop mit allen Projektbeteiligten⁸. Ziel der Ausarbeitung ist es, Handlungsempfehlungen an die wesentlichen Akteure des Weiterbildungsprozesses für ein bedarfsgerechtes Qualifizierungsangebot zu entwickeln.

Besondere Berücksichtigung sollen in der betrieblichen Weiterbildung laut Tarifvertrag Qualifizierung (TV Q) u. a. die Belange älterer sowie an- und ungelernter Beschäftigter erfahren. Entsprechende Aspekte finden auch im Folgenden eine herausgehobene Beachtung. Eine ursprünglich ebenfalls intendierte Fokussierung besonderer Bedarfe weiblicher Beschäftigter konnte aus der Bedarfsanalyse nicht abgeleitet werden. Weder aus den Experteninterviews noch aus der Mitarbeiterbefragung haben sich bedeutsame Differenzierungen zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten ergeben. Zudem ist der Anteil weiblicher Beschäftigter im gewerblich-technischen Bereich relativ gering.

Am Ende des Dokuments sind die Handlungsempfehlungen in Stichworten zusammengefasst. In dieser Form dienen sie als Handreichung für Akteure aus der Praxis. Damit können und sollen die Projektergebnisse dauerhaft Anwendung finden – direkt in der Metall- und Elektrobranche der MEO-Region und über die Branche und die Region hinaus.

⁸ Im Folgenden bezeichnet der Begriff Abstimmungs-Workshop einen Workshop, der am 30. August 2012 mit Bildungsträgern der Region Mülheim – Essen – Oberhausen durchgeführt wurde. Dieser Workshop diente dazu, die Ergebnisse der Experteninterviews und der Mitarbeiterbefragung mit Bildungsträgern zu diskutieren, um Lücken zwischen gewünschten und bestehenden Inhalten bzw. Qualifizierungsformen zu identifizieren. Dies war die Basis, um prototypische Angebotskonzepte zur passgenauen Weiterbildung zu entwickeln. Der Begriff Ergebnis-Workshop bezeichnet im Folgenden einen Workshop, der am 19. September 2012 mit vielfältigen Projektbeteiligten – Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Bildungsträger, Wirtschaftsförderungen und Sozialpartner – durchgeführt wurde. Ziel dieses Workshops war es, die ermittelten Bedarfe und die Möglichkeiten der Bildungsträger zu transportieren, um schließlich die entwickelten prototypischen Angebotsformate je nach Notwendigkeit zu überarbeiten.

2 Übergreifende Handlungsempfehlungen an verschiedene Zielgruppen

2.1 Unternehmensführung

Die im Rahmen der quantitativen Erhebung befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in den vergangenen zwei Jahren im Durchschnitt an 2,1 Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen. Fast ein Viertel der Befragten hat sich im selben Zeitraum allerdings nicht weitergebildet (Q+MEO-Mitarbeiterbefragung: Abschnitt 3.1). Zudem bewertet nur ein knappes Drittel der Beschäftigten (31 %) die Akzeptanz von Weiterbildung durch Vorgesetzte als sehr gut oder gut (Q+MEO-Mitarbeiterbefragung: Abschnitt 5). In den Experteninterviews zeigte sich, dass Beschäftigte unterer Ebenen beim Zugang zu Weiterbildungen benachteiligt werden (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 10.2).

Damit besteht bei den befragten Unternehmen noch Potenzial zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung. Dies kann unter anderem durch die Einbindung des Themas Bildung in Unternehmensleitbilder geschehen. Unternehmensleitbilder stellen eine Zusammenfassung der allgemeinen unternehmerischen Entscheidungen, Grundsätze und Ziele dar. Das Leitbild als Orientierungsfunktion enthält neben Aussagen zum Unternehmenszweck, zentralen Werten und Aktivitätsfeldern auch Leitsätze zum Verhalten gegenüber den Anspruchsgruppen des Unternehmens, wie den Beschäftigten (Richter 2008: 208 f.; Müller-Stewens & Lechner 2005: 239; Giesel 2005: 84; Matje 1996: 104). Ein Leitbild dient der Kommunikation der Managementphilosophie und der Unternehmenspolitik. Es beschreibt die Werte und Grundhaltungen, die ein Unternehmen leben will und das gewünschte Denken und Handeln der Beschäftigten (Diesner 2008: 219). Unternehmensleitbilder sollen eine Orientierungsfunktion leisten, gemeinsame Werte vermitteln und Handlungsaufforderungen geben, wodurch sich die Motivation und Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen erhöht (KPMG 1999: 11). Leitbilder bilden hiermit auch Vorgabe, Orientierung und Instrument für die gesamte Unternehmensführung, indem sie die gegebenen oder angestrebten Überzeugungen und Werthaltungen bzw. Zwecke, Ziele und Verhaltensprinzipien repräsentieren (Giesel 2005: 84).

In der Praxis zeigt sich allerdings, dass Leitbilddokumente nicht zwangsläufig das Verhalten im Unternehmen widerspiegeln, sondern vielfach lediglich als Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden, um die Außendarstellung bzw. das Image des Unternehmens zu verbessern (Giesel 2005: 83). Damit ein Leitbild von allen Mitgliedern des Unternehmens erfolgreich umgesetzt werden kann, ist eine partizipative Entwicklung des Leitbildes sinnvoll. Denn neben einer unzureichenden Einbindung der Beschäftigten in den Prozess der Leitbilderstellung führt auch die einseitige Entwicklung des Leitbildes durch die Unternehmensleitung oder externe Berater zu Akzeptanzproblemen innerhalb der Belegschaft (Bleicher 1994: 65 ff.).

Maßnahmen kompakt:

Um den Stellenwert von Weiterbildung für die Organisation deutlich zu machen und ein deutliches Signal in die Belegschaft zu senden, sollte das Thema Weiterbildung in das Leitbild des Unternehmens integriert oder ein eigenes Bildungsleitbild erstellt werden.

Die Thematisierung von Weiterbildung im Leitbild kann den Stellenwert für die gesamte Organisation verdeutlichen und auch beeinflussen (Diesner 2008: 219). Daneben besteht auch die Möglichkeit der Erstellung eines eigenen Bildungsleitbildes (Diesner 2008: 218). Ein spezielles Bildungsleitbild stellt eine konkrete Möglichkeit dar, die mit Fort- und Weiterbildung verbundenen Werte, Grundsätze und Ziele näher zu erläutern. Zudem kann es als Zwischenstufe zur Integration bildungsrelevanter Aussagen in das Unternehmensleitbild genutzt werden (Diesner 2008: 384).

Zur Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmensleitbild sollte es unter Einbezug aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickelt werden.

Damit ein Leitbild bei den Beschäftigten auf Akzeptanz trifft, ist eine partizipative Entwicklung sinnvoll. Die Mitwirkung aller Beteiligten an diesem Prozess ermöglicht eine Identifikation mit dem erarbeiteten Leitbild. Eine Lösung zur Erhöhung der Identifikation mit dem erarbeiteten Leitbild besteht darin, die Mitarbeitenden des Unternehmens in die Leitbilderstellung zu integrieren. Gleichzeitig wird hierdurch eine große Realitätsnähe der Leitbildinhalte geschaffen. Aufgrund ökonomischer Bedingungen ist es allerdings nicht immer möglich, die gesamte Mitarbeiterschaft in den Entwicklungsprozess zu integrieren. Eine mögliche Vorgehensweise ist dann die Bildung einer Kerngruppe von Multiplikatoren. Diese sollte nicht auf bestimmte Leistungs- und Stabebenen beschränkt sein, sondern eine möglichst heterogene Mischung aus verschiedensten Ebenen, Aufgaben- und Funktionszuschnitten, Betriebszugehörigkeit und Altersgruppen sein (Diesner 2008: 84).

2.2 Personalmanagement

2.2.1 Strategische Personalbedarfsplanung

Mit dem demografischen Wandel stehen in den kommenden Jahren weitreichende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt bevor. Während die Arbeitsnachfrage der Unternehmen in näherer Zukunft als annähernd konstant angenommen werden kann, sinkt die Zahl der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Daraus kann ein Fach- und Führungskräftemangel entstehen. Heute sind vorwiegend einzelne Berufsgruppen und Branchen betroffen. So zeigen die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit für NRW: In den meisten Agenturbezirken steht einem offenen Stellenangebot in der Metall- und Elektrobranche meist weniger als ein/e arbeitslos gemeldete/r Facharbeiterin bzw. Facharbeiter gegenüber (Bundesagentur für Arbeit 2012). Auch in den Q+MEO-Workshops wurde die Fachkräfte-Problematik mehrfach angesprochen: Die Unternehmen der Region haben immer größere Schwierigkeiten, geeigneten Nachwuchs zu rekrutieren. Spätestens mit dem Ruhestandseintritt der zahlenstar-

ken Jahrgänge mit Geburtsjahr Mitte der 1960-er-Jahre besteht die Gefahr, dass zumindest temporär eine branchen- und berufsübergreifende Mangelsituation auftritt.

Nicht nur um einem Fach- und Führungskräftemangel vorzubeugen, ist eine strategische Personalplanung erforderlich. Mit dem Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Ruhestand kann auch wertvolles Erfahrungswissen das Unternehmen verlassen. Daher ist auch für die Sicherung unternehmensspezifischen Wissens sinnvoll, dass qualifizierte Nachfolger auf möglichst allen Positionen bereitstehen.

Vorteile einer langfristigen Personalbedarfsplanung sind u. a. (Lindner-Lohmann et al. 2008: 22 f.):

- Frühzeitiges Erkennen und Berücksichtigen von Personalengpässen
- Anforderungs- und eignungsgerechter Personaleinsatz
- Besserer Nutzen vorhandener Qualifikations- und Arbeitsreserven, wegen frühzeitiger Klarheit über künftige Arbeitsgebiete
- Kosten durch ungeplante und damit teure personelle Maßnahmen entfallen weitgehend
- Kalkulierbarere Entwicklung der Personalkosten
- Bessere Steuerbarkeit organisatorischer und technischer Innovationsprozesse
- Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit durch frühzeitige Anpassung der Beschäftigten an veränderte bzw. wachsende Herausforderungen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auf Arbeitsplatzänderungen vorbereitet
- Verbesserte Aufstiegschancen durch eine bessere Transparenz der Personalplanung (z.B. im Rahmen einer Laufbahn- und Nachfolgeplanung).

Maßnahmen kompakt:

Personalabteilungen sollten eine Altersstrukturanalyse als ersten Schritt zur Feststellung von Weiterbildungsbedarfen nutzen.

In kleinen Unternehmen reicht es häufig schon aus, eine Altersstrukturanalyse durchzuführen, um einen Überblick über den zukünftigen Personalbedarf zu bekommen. Denn sie gibt erste Hinweise auf personelle Risiken und personalpolitische Handlungsbedarfe in den Bereichen Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Mitarbeiterbindung und Wissens- und Erfahrungstransfer. Mittelgroßen Unternehmen bietet sie eine gute Grundlage für den Einstieg in die Personalbedarfsplanung (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie).

Im Internet finden sich verschiedene Instrumente zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse:

- Demografie-Scout – Demografie-Festigkeit im Unternehmen (FOM; gefördert durch den EUV)
<http://www.fom.de/forschung/projekte/laufende-projekte/demografie-scout.html>
- TBS NRW DemografieKompass – Online
<http://kompass.demobib.de/Wizard/Wizard.aspx>

- Der Demograf - Bundesministerium für Arbeit und Soziales
<http://www.der-demograf.de>
- Instrument zur Altersstrukturanalyse der Techniker Krankenkasse
<http://www.tk.de/tk/demografiemanagement/angebot-der-tk/altersstrukturanalyse/199392>

Nachfolgen sollten strategisch geplant werden.

Unter strategischer Nachfolgeplanung versteht man die vorbereitende Planung, um aktuelle Stelleninhaberinnen und -inhaber zeitnah intern ersetzen zu können, wenn diese durch Ruhestand oder Kündigung ausscheiden. Hierzu gehört die frühzeitige Einführung eines Nachfolgers bzw. einer Nachfolgerin in die zu besetzende Position und die damit verbundenen Aufgaben und Verantwortungen. Je umfassender dieser Prozess gelingt, desto weniger Reibungs- und Wissensverluste sind mit dem Wechsel der Position verbunden (Rohrschneider 2011: 77).

Personalabteilungen sollten Bildungsträgern feste Ansprechpartner anbieten.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Ergebnis-Workshops fordern eine stärkere informelle Kommunikation zwischen festen Ansprechpartnerinnen und -partnern bei Bildungsträgern und Personalabteilungen der Unternehmen. Bisher verlief die Kommunikation oft über unpersönliche vorstrukturierte E-Mails, die unter den Beteiligten eine Abwehrhaltung erzeugten. Persönliche Gespräche unter fixen Ansprechpartnerinnen und -partnern fördern die Entstehung einer Vertrauensbasis.

2.2.2 Bildungsbedarfsplanung

Die Ergebnisse der Expertenbefragung zeigen, dass Bildungsplanung nicht für alle Unternehmen ein zentrales Thema ist. Die Unternehmen können in zwei unterschiedliche idealtypische Gruppen bezüglich ihres Umgangs mit Qualifizierungen eingeteilt werden: den Typus des „strategischen Personalentwicklers“ und den Typus des „Lückenfüllers“. Der strategische Personalentwickler versteht Qualifizierung als langfristige Investition und integralen Bestandteil der Personalentwicklung. Qualifizierung ist in der Unternehmensstruktur verankert, zum einen durch firmeneigene Weiterbildungsinstitutionen, andererseits beruht die Verankerung oft auf jahrzehntelanger Erfahrung im Bereich der beruflichen Weiterbildung. Demgegenüber steht der Lückenfüller, der Qualifizierung als Maßnahme auffasst, um kurzfristig entstandene Bedarfslücken zu füllen und sie nur dann durchführt, wenn sie in den Prozessen der Leistungserstellung nicht ‚stört‘ – sich also dort Lücken auftun (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 10).

Unternehmen arbeiten fortwährend mit Annahmen zur Zukunft, z.B. bei Reorganisationsprozessen, Vereinbarungen mit der Bank oder Standortentscheidungen. In Bezug auf ihr Personal agieren Betriebe jedoch nicht immer mit der gleichen Weitsicht, sondern verlassen sich darauf, jederzeit die gerade aktuell benötigten Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt vorzufinden. Eine vorausschauende Qualifizierung der Beschäftigten ist allerdings oft – ins-

besondere angesichts des Fachkräftemangels – die kostengünstigere Alternative zu Fluktuation und Rekrutierung (Loebe & Severing 2007: 5 f.). Der Wandel der Arbeitswelt und sich ändernde Qualifikationsanforderungen – durch technologische Innovationen, Veränderungen der Arbeitsorganisation, Zunahme von wissensintensiven Tätigkeiten und Alterung der Belegschaft – machen die Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erforderlich (Loebe & Severing 2007: 9).

Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten sind stärker ausgeprägt, wenn Betriebe eigenständige Bedarfsanalysen erstellen und Beschäftigte über ihre Leistungspotenziale informiert sind (Hipp 2009: 364).

Maßnahmen kompakt:

Personalabteilungen sollten Beschäftigte stärker für die Erhöhung ihrer Beschäftigungsfähigkeit sensibilisieren.

Bisher orientierten sich Beschäftigte bei der Teilnahme an Qualifizierungen stark an den Inhalten. Aus dem Auge verlieren sie hierbei womöglich, sich entsprechend der künftigen Erfordernisse des Arbeitsmarktes weiterzubilden. Daher sind die Personalabteilungen der Unternehmen gefordert, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Erhöhung ihrer Beschäftigungsfähigkeit durch Weiterbildungen zu ermuntern. Damit werden auch in den Unternehmen nachhaltig Wissensbestände aufgebaut, die sie vor kurzfristig notwendigen Weiterbildungen bewahren und ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

Personalabteilungen sollten Bedarfsanalysen durchführen.

Eine sorgfältige Analyse der Bildungsbedarfe⁹ ist die Grundlage dafür, dass Weiterbildung tatsächlich den Anforderungen der Unternehmen und Beschäftigten gerecht wird. Aufgabe einer Bildungsbedarfsanalyse ist es, künftige Entwicklungen, die das Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffen, zu prognostizieren. Es wird die benötigte oder gewünschte Bildung ermittelt (Loebe & Severing 2007: 5 f.). Der entstehende Mehraufwand an Kosten und Zeit, den komplexe Formen der Bedarfserhebung verursachen, macht sich durch eine praxisnahe, dem Bedarf entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezahlt (Loebe & Severing 2007: 22 f.).

⁹ Die Bildungsbedarfsanalyse ist ein Vergleich des angestrebten Soll-Zustands (den Qualifikationsanforderungen) mit dem Ist-Stand (den vorhandenen Qualifikationen). Der Soll-Zustand wird abgeleitet aus den Unternehmenszielen, den Planungen des Unternehmens und der Analyse betrieblicher Probleme. Der Ist-Stand der Qualifikationen wird mithilfe verschiedener Erhebungsinstrumente aus möglichst vielen betrieblichen Informationsquellen ermittelt, wie Mitarbeiterbefragungen, Arbeitsplatzbeobachtungen, Auswertungen vorhandener Unternehmensdaten, Analysen von Aufgaben und Stellenbeschreibungen. Wichtig ist aber vor allem, dass neben den aktuellen Qualifikationsdefiziten auch die künftigen Qualifikationsanforderungen ermittelt werden (Loebe & Severing 2007: 22 f.).

Instrumente zur Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse können unter folgendem Link abgerufen werden:

- Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH
http://www.filip-toolbox.de/c.php/filip/lernen_im_betrieb/lernbedarf_ermitteln/lernen/Bildungsbedarfsanalyse/Bildungsbedarfsanalyse_durchfuehren.rsys

2.3 Betriebsräte

Durch die Einführung des Tarifvertrag Qualifizierung (TV Q) in der Metall- und Elektrobranche Nordrhein-Westfalens im Jahr 2006 ist die Position der Betriebsräte hinsichtlich der Einflussnahme auf betriebliche Weiterbildung betont und gestärkt worden (Lenz & Voß 2009: 16 f.). Bisher nutzten Betriebsräte ihre gesetzlich verbrieften Beteiligungsrechte wenig. Fragen der betrieblichen Qualifizierung nahmen eine eher nachrangige Rolle in ihrem Handeln ein (Bahn Müller & Fischbach 2006: 103). Betriebsräte haben sich das Wissen um den TV Q bislang kaum angeeignet. Zudem geben sie Informationen zum Tarifvertrag Qualifizierung nur in geringem Maße an die Beschäftigten weiter (Lenz & Voß 2009: 38).

Dass Möglichkeiten zur Ausgestaltung des Weiterbildungsthemas von Seiten des Betriebsrats nicht ausgeschöpft werden, liegt an unzureichenden rechtlichen Kenntnissen und einer noch zu geringen Sensibilität für Weiterbildungsfragen. Traditionelle Betriebsratsfelder, wie Beschäftigungssicherung oder Umstrukturierung, haben Priorität bei der Betriebsratsarbeit (Bahn Müller & Fischbach 2006: 102 f.; Hageni 2005: 7). Beim Thema Weiterbildung verstehen sich Betriebsräte weiterhin eher als Reklamationsinstanz für individuelle Konflikte (Berger et al. 2012: 17).

Die Ergebnisse der Experteninterviews im Projekt bestätigen die Befunde aus der Literatur: Zwar ist der Betriebsrat mit zunehmender Größe des Unternehmens im Weiterbildungsbe- reich aktiver. Jedoch wird er meist nur über geplante Qualifizierungsangebote informiert und genehmigt diese. In die konkrete Qualifizierungsplanung ist er nicht eingebunden und einen aktiveren Part beginnt er mehrheitlich erst zu übernehmen, wenn es zu Ungereimtheiten in Bezug auf Qualifizierungen kommt (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 5.5). Auch die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bestätigen den geringen Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der Teilnahme an Weiterbildungen. Bei lediglich 4,7 % der Beschäftigten erfolgte der Anstoß zur Teilnahme an Qualifizierungen durch den Betriebsrat (Q+MEO-Mitarbeiterbefragung: Abschnitt 3.1). Hierbei muss allerdings beachtet werden, dass der Betriebsrat nicht so stark ins Tagesgeschäft involviert ist wie die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Fachvorgesetzten selbst.

Maßnahmen kompakt:

Betriebsräte sollten ihre Rolle stärker wahrnehmen.

Trotz der bisherigen Zurückhaltung in Qualifizierungsfragen sollte sich der Betriebsrat für eine stärkere Teilnahme der Beschäftigten einsetzen, indem er seine Rolle, die im Rahmen des TV Q festgelegt wurde, verstärkt wahrnimmt. Für die Umsetzung förderlich ist, wenn der Betriebsrat ein hohes Weiterbildungsbewusstsein sowie Kenntnisse zur Organisation betrieblicher Weiterbildung einbringt. Er sollte als „Kümmerer“ (Lenz & Voß 2009: 3) für betriebliche Qualifizierung fungieren. Informationen und Seminare zum TV Q stehen dem Betriebsrat beispielsweise aus dem Projekt „konQret – Kompetenz-Netzwerk: Qualifizierung regeln im Tarif“ zur Auswahl. Weiteres Informationsmaterial zum TV Q kann auf der Internetseite der IG Metall NRW bestellt werden.

Informationsmaterial zum Tarifvertrag Qualifizierung für Betriebsräte:

- Das Projekt „konQret – Kompetenz-Netzwerk: Qualifizierung regeln im Tarif“ ist ein Projekt der IG Metall NRW zur Unterstützung der Betriebsräte in der Metall- und Elektroindustrie: www.kongret.de
- Auf dem Bildungsportal WAP bietet die IG-Metall die Broschüre „Tarifvertrag Qualifizierung – Eine Handlungshilfe“ an: www.igmetall-wap.de/node/3139/shop
- Ebenfalls ist auf diesem Portal ein Informationsflyer zum Qualifizierungsgespräch verfügbar – zur Selbstüberprüfung können Beschäftigte Fragen zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch ausfüllen: www.igmetall-wap.de/node/3140/shop
- Auf der Seite der Agentur Q zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. ist folgende Broschüre verfügbar: „Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag zur Qualifizierung – Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit Nr. 3“: www.agenturq.de/service/datei.html?id=45

2.4 Fachvorgesetzte

Wie sich in der Qualifizierungsbedarfsanalyse des Projekts zeigt, verfügen Fachvorgesetzte über eine Schnittstellenposition im betrieblichen Umgang mit Weiterbildung: 44 % der Beschäftigten aus der Mitarbeiterbefragung nehmen nach einer Ansprache durch Fachvorgesetzte an Qualifizierungen teil (Q+MEO-Mitarbeiterbefragung: Abschnitt 3.1). Aus ihrem ständigen Kontakt mit Beschäftigten erkennen sie Bedarfe, die im Tagesgeschäft entstehen. Selbständig oder auf Nachfrage geben sie diese an Personalverantwortliche weiter (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 5.5). Bildungsträger ergänzen, dass Fachvorgesetzte und nicht Personalabteilungen spezifische Bedarfe an sie herantragen. Eingebunden sind sie ferner in die Auswahl der Bildungsträger, die spezifische Qualifizierungen durchführen. Zudem geben sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einem unmittelbaren Nutzen für ihren Bereich meist problemlos für die Teilnahme an Weiterbildungen frei (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 6.1).

Allerdings zeigt sich im Verhalten der Fachvorgesetzten auch Verbesserungspotenzial: So bewertet nur ein knappes Drittel der Beschäftigten (31 %) die Akzeptanz von Weiterbildung durch Vorgesetzte als sehr gut oder gut (Q+MEO-Mitarbeiterbefragung: Abschnitt 5). Zudem zeigte sich in den Interviews, dass Beschäftigte unterer Ebenen beim Zugang zu Weiterbildungen benachteiligt werden. Dies ist insbesondere in Unternehmen der Fall, die auf das Tagesgeschäft orientiert sind – oft die o.g. Lückenfüller (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 10.2).

Maßnahmen kompakt:

Fachvorgesetzte sollten die Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker anerkennen.

Eine stärkere Wertschätzung von Weiterbildung durch Fachvorgesetzte könnte die Motivation der Belegschaft zur Teilnahme steigern. Sie kann sich durch Gehaltserhöhungen und einen Aufstieg in höhere Positionen, aber auch schon durch informelle Gespräche im Nachgang der Weiterbildung zeigen. Die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen in der Weiterbildung wird so langfristig erhöht.

Fachvorgesetzte sollten Beschäftigte unterer Ebenen stärker zur Weiterbildung ermuntern.

Hilfreich zur Erhöhung der Motivation scheint die Verbesserung der Teilnahmebedingungen für Beschäftigte unterer Hierarchieebenen zu sein. Die bisherige Benachteiligung dieser Beschäftigten ist vor dem Hintergrund des fortschreitenden Fachkräftemangels – auf allen Mitarbeiterstufen – unangemessen. Impulse zur stärkeren Ansprache können von den Fachvorgesetzten ausgehen, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Angebot transparenter darstellen und ihnen den Nutzen einer Teilnahme erklären.

Fachvorgesetzte sollten Beschäftigte zur Wissensweitergabe überzeugen.

Bisher verfolgt ein Teil der Beschäftigten die Absicht, Wissen zurückzuhalten, um die eigene Machtposition im Unternehmen zu bewahren und ihre eigene Beschäftigung zu sichern. Fachvorgesetzte sind gefordert, die Befürchtungen der Beschäftigten zu entkräften. Vielmehr sollten sie zeigen, wie verbesserte Zugänge zu relevanten Informationen die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens steigern, und versuchen, die Ängste der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entkräften.

2.5 Beschäftigte

Die Bildungsforschung attestiert Beschäftigten zum Teil eine fehlende Motivation, Qualifizierungen einzufordern. Darüber hinaus würden sie eine eher geringe Bereitschaft zeigen, an Qualifizierungen teilzunehmen (Döring & Turmwald 2007; Hipp 2009).

Hipp führt das geringe Interesse auf drei Gründe zurück: Erstens ist es schwierig den Nutzen von Weiterbildung finanziell anteilig den profitierenden Akteuren – dem Arbeitgeber, Arbeitnehmer und der Gesellschaft – zuzuordnen und sie entsprechend an den Kosten zu beteiligen. Zweitens wissen Beschäftigte und Betriebe oft nicht um die Qualifikationsbedarfe der Beschäftigten und um die Angebote, die ihnen den größten Nutzen bringen. Drittens unterschätzen Beschäftigte und Betriebe die Notwendigkeit von Weiterbildung und halten wegen der Unkenntnis über Handlungsmöglichkeiten außerhalb ihres Umfeldes daher an ihrem Status quo fest (Hipp 2009: 363 f.).

Die geringe Motivation der Beschäftigten entspricht nicht der Erwartungshaltung der Unternehmen. Nach einer Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft fordern 70 % der Unternehmen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich künftig eigeninitiativ weiterbilden. Sie sollen vor allem ihre Beschäftigungsfähigkeit sichern (Döring & Turmwald 2007: 5 f.). Ein bisher wenig berücksichtigtes Potenzial zur Qualifizierung bieten ältere Beschäftigte (Zimmermann 2008: 36 f.).

Im Rahmen der Qualifizierungsbedarfsanalyse des Q+MEO-Projekts wurden Bedingungen und die Motivation der Teilnahme an Qualifizierungen untersucht. Deutliche Unterschiede in den Ergebnissen der Experteninterviews und der Mitarbeiterbefragung können auf die Perspektive der Wahrnehmung zurückgeführt werden: Während Aussagen aus Interviews mit Personalverantwortlichen und Betriebsräten durch ein Fremdbild über Beschäftigte entstehen, stellen Beschäftigte in der Mitarbeiterbefragung ihre eigene Sicht dar.

Die Experten betonen in den Interviews, dass Beschäftigte in den Unternehmen in Form von Datenbanken, firmeneigenen Akademien oder Print-Katalogen über Qualifizierungsangebote informiert werden. Trotz dieses Angebots erscheinen die Beschäftigten – besonders ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – den Personalverantwortlichen und Betriebsräten wenig zu Bildungsmaßnahmen motiviert und fordern Qualifizierungen kaum ein (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitte 5.5, 6.2, 6.3, 8). Damit kommen sie der Forderung vieler Arbeitgeber nach vermehrter Eigeninitiative nicht nach. In den Interviews konnte dies – zumindest in Teilen – dadurch erklärt werden, dass die Beschäftigten zu wenige fachspezifische Angebote finden und in Niederlassungen zum Teil nur Angebote aus der zentralen Planung existieren, die nicht den Bedarfen vor Ort entsprechen (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 9.1.4).

Das Selbstbild der Beschäftigten weicht von den Ergebnissen der Interviews ab: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben an, dass sie fast zur Hälfte auf eigene Initiative und zu 44 %

nach Vorschlag der Fachvorgesetzten an Qualifizierungen teilnehmen. 63 % der Befragten führen außerdem an, dass ihnen regelmäßige Weiterbildung ein wichtiges Bedürfnis ist (Q+MEO-Mitarbeiterbefragung: Abschnitt 3.2).

Maßnahmen kompakt:

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten eigene Bedarfe noch stärker äußern.

Die Äußerung eigener Bildungsbedarfe durch die Beschäftigten ist ein wichtiger Baustein zur Planung geeigneter und passgenauer Weiterbildungen. Wie die Experten-Interviews zeigten, dienen hauptsächlich die Mitarbeitergespräche dazu, diese Bildungsbedarfe zu erfassen. Sowohl Personalverantwortliche als auch Betriebsräte begrüßen es, wenn Beschäftigte im Rahmen dieser Gespräche ihre individuellen Bedarfe stärker artikulieren und sich auch außerhalb der regulären Mitarbeitergespräche bei auftretenden Bedarfen im Laufe des Jahres an ihre Vorgesetzten wenden.

2.6 Bildungsträger

Für die nachhaltige Erhaltung der Projektidee einer kooperativen Angebotsentwicklung kommt den Bildungsträgern eine entscheidende Rolle zu: Sie müssen die Konzepte wirtschaftlich, fachlich und organisatorisch umsetzen können. Im Laufe des Projekts hat sich gezeigt, dass mehr Engagement der Bildungsträger in drei Handlungsfeldern erforderlich ist. Diese Handlungsfelder umfassen ein transparenteres Angebot, eine bessere Beratung über Weiterbildungsmöglichkeiten und eine stärkere Vernetzung unter Bildungsträgern bzw. zwischen Bildungsträgern und Unternehmen.

2.6.1 Erhöhung der Transparenz der Angebote

Bereits vor mehr als zehn Jahren kommt eine Untersuchung in der MEO-Region zu dem Schluss, dass Bildungsträger ihr Angebot für die Unternehmen transparenter gestalten sollen (Heuermann & Beuels 2001: 3). Dies sei erstrebenswert, wenn die Weiterbildungslandschaft – wie in der MEO-Region – zwar facettenreich, aber dadurch auch unübersichtlich ist (Beuels & Heuermann 2000: 47).

Bisherige Untersuchungen zeigen jedoch, dass eine Erhöhung der Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt schwierig umzusetzen ist. Auch die unterschiedliche Auslegung des Transparenzbegriffs erschwert die Verständigung auf gemeinsame Ziele – zum einen werden darunter passende inhaltliche Angebote verstanden und zum anderen die Einhaltung qualitativer Kriterien. So haben sich bereits Qualitätsmanagement-Systeme, wie z.B. nach ISO und EFQM, bei einigen Bildungsträgern etabliert (Mächtle & Witthaus 2002: 46), ohne dass sie jedoch die Transparenz zwangsläufig verbessern (Bötel & Seusing 2002: 42). Inter-

net-Datenbanken entfalten ihre Wirkung auf mehr Transparenz erst im Zusammenspiel mit qualifizierter Beratung: Idealerweise bietet eine neutrale Stelle, z.B. ein Broker, eine qualifizierte Beratung an, die den Interessenten möglichst alle passenden Angebote darlegt (Balli et al. 2002: 15).

Dass der Erhöhung der Transparenz von den betroffenen Akteuren große Bedeutung beigemessen wird, zeigt sich in der Qualifizierungsbedarfsanalyse: Betriebsräte betonen in den Interviews die Verbesserung der Angebotsübersicht als vorrangigen Wunsch (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 8). Ergänzend wurde in der Mitarbeiterbefragung deutlich, dass die durchgeführten Qualifizierungen zwar tendenziell von vergleichsweise vielen Beschäftigten als effektiv eingestuft werden. Allerdings bleibt den Beschäftigten im Vorfeld unklar, welche Qualifizierungsmöglichkeiten es überhaupt gibt (Q+MEO-Mitarbeiterbefragung: Abschnitt 5). Bildungsträger entgegnen im Abstimmungs-Workshop dem Vorwurf der fehlenden Transparenz, dass sie in Weiterbildungsdatenbanken präsent sind. Gleichzeitig räumen sie ein, dass diese Datenbanken teilweise unübersichtlich sind. Auch werden dort meist nur Standardangebote eingestellt.

Personalverantwortliche haben in den Experteninterviews als ihren dringendsten Wunsch geäußert, dass Bildungsträger individuelle Angebote für sie erstellen (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 8). Bildungsträger schränken im Abstimmungs-Workshop die Realisierbarkeit dieses Wunsches jedoch ein, da ein permanentes Angebot für individuelle Anfragen wirtschaftlich oft nicht sinnvoll sei.

Der Ergebnis-Workshop brachte zutage, dass der Weiterbildungsmarkt besonders bei fachspezifischen Qualifizierungen unübersichtlich ist. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops erhoffen sich mehr Transparenz durch eine stärkere Vernetzung. Näheres zu diesem Themenfeld beschreibt der Abschnitt „Vernetzung“.

Maßnahmen kompakt:

Bildungsträger sollten sich zu einem Qualitätsring zusammenschließen.

Gelegentlich schließen sich Bildungsträger einer Region oder ähnlicher Fachrichtungen zu einem Qualitätsring zusammen. Die Mitglieder verständigen sich auf die Einhaltung vereinbarter Regeln und selbst erarbeiteter Qualitätskriterien (Balli et al. 2002: 15). In diesem Zuge verringern sie die Unsicherheit der Kunden zur Qualität des Angebots und verbessern damit die Transparenz. Erste Anzeichen eines solchen Qualitätsringes bietet bereits der W.I.R. e.V., ein Zusammenschluss von Bildungsträgern aus Essen und umgrenzenden Kommunen. Die Mitglieder nutzen den Verein zur Entwicklung einer gemeinsamen Marketingstrategie. Zudem dient der Verein als Beratungsstelle im Qualitätsmanagement und als Multiplikator bei Austausch- und Kooperationsprozessen (W.I.R. e.V. o.J. a; o.J. b).

Bildungsträger sollten Unternehmen feste Ansprechpartner anbieten.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Ergebnis-Workshops fordern eine stärkere informelle Kommunikation zwischen festen Ansprechpartnerinnen und -partnern bei Bildungsträgern und Personalabteilungen der Unternehmen. Bisher verlief die Kommunikation oft über unpersönliche vorstrukturierte E-Mails, die unter den Beteiligten eine Abwehrhaltung erzeugten. Persönliche Gespräche unter fixen Ansprechpartnerinnen und -partnern lassen eine Vertrauensbasis entstehen und die Personalabteilungen für zukunftsorientierte Themen der Weiterbildung empfänglicher sein.

Unter Einbezug qualifizierter Beratung kann langfristig eine Internet-Datenbank aufgebaut werden.

Als langfristiges Ziel zur Erhöhung der Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt haben Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Ergebnis-Workshops daher die Idee zur Schaffung eines Internetportals erarbeitet, das Weiterbildungen in einem Klassifizierungssystem darstellt. Wie die dargestellten Ergebnisse bisheriger Studien zeigen, sollte dies unter Einbezug qualifizierter Beratung geschehen, idealerweise von neutraler Stelle.

2.6.2 Beratung über Weiterbildungsmöglichkeiten

Nicht nur die Erhöhung der Transparenz von Qualifizierungen deutet sich als Handlungsfeld an, das den Umgang mit Weiterbildung erleichtert. Auch scheint es eine weitere Aufgabe der Bildungsträger zu sein, Personalabteilungen und Beschäftigten beratend zur Seite zu stehen, um ihnen passgenaue Weiterbildungsangebote zu vermitteln.

Bestehende Untersuchungen befürworten eine Ausweitung der Qualifizierungsberatung durch Bildungsträger, um Möglichkeiten der Weiterbildung klarer darzustellen. Bisher wird die Qualifizierungsberatung überwiegend von Fachverbänden und Kammern angeboten (Döring & Turmwald 2007: 7 f.). Dieses Bild bestätigt sich auch in der MEO-Region: Dort gaben 80 % der Bildungsträger in einer Untersuchung an, dass sie lieber Angebote in ihrer bekannten Form anbieten, anstatt sie an die Bedarfe der Unternehmen anzupassen (Beuels & Heuermann 2000: 7). Die Mehrheit der Bildungsträger offeriert kaum Dienstleistungen, die über die Weiterbildung hinausgehen, wie z.B. die Erarbeitung von Personalentwicklungskonzepten und neuen Organisationskonzepten (ebd.: 40).

Die Ergebnisse des Projekts zur Beratungstätigkeit zeigen, dass ein Teil der Bildungsträger auf Kontaktaufnahmen zu Unternehmen angewiesen ist, die die Personalabteilungen teils als Kaltakquise empfinden. Entsprechende Bildungsträger bieten nur ihr Standardrepertoire an, das für die Unternehmen teilweise unbrauchbar ist (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 6.1). Personalverantwortliche wünschen sich stattdessen, dass Bildungsträger Angebote individueller gestalten können (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 8). Sie bevorzugen daher diejenigen Anbieter, die ihre Angebote an Vorgaben der Unternehmen anpassen (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 9.1.4).

Im Ergebnis sind manche Bildungsträger erfolgreich in der Weiterbildungsberatung von Unternehmen. Jedoch sieht der Großteil der Bildungsanbieter im Abstimmungs-Workshop keine Möglichkeit die Unternehmen selbst in die Richtung einer strategischen Personalentwicklung zu beraten. Die Hinwendung zu einer strategischen Ausrichtung kann in ihren Augen nur von den Unternehmen selbst kommen.

Die Mitarbeiterbefragung zeigte, dass für die Beschäftigten bei der Bewertung von Bildungsangeboten Aspekte der unmittelbaren Praxisorientierung eine größere Rolle spielen als Aspekte der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit (Q+MEO-Mitarbeiterbefragung: Abschnitt 4.1). Um möglichen Fehlentwicklungen entgegenzuwirken, könnten Bildungsträger daher in der Beratung solche Aspekte stärker in den Vordergrund stellen, die auch die langfristigen Erfordernisse des Arbeitsmarktes in den Blick nehmen.

Maßnahmen kompakt:

Weiterbildungsträger sollten verstärkt Fachqualifizierungen im Unternehmen anbieten und diese an den betrieblichen Bedarfen ausrichten.

Bildungsträger können ein proaktives Verhalten zur Beratung der Betriebe zeigen, indem sie fachspezifische Kurse direkt im Unternehmen anbieten – wie es ein Vorschlag im Ergebnis-Workshop war. Unternehmen versprechen sich aus diesem praxisnahen und bedarfsorientierten Vorgehen einen stärkeren Nutzen der Qualifizierungen (Döring & Turmwald 2007: 4). Besonders lernferne Beschäftigte profitieren von einer hohen Anwendungsnähe – wenn idealerweise Arbeits- und Lernphasen verschmelzen (Pelz 2000: 18).

Bildungsträger sollten das Thema Weiterbildung durch geförderte Potenzialanalysen besonders für KMU attraktiv machen.

Bildungsträger äußerten die Befürchtung, dass die bisher durchgeführten Potenzialanalysen in den Schubladen der Unternehmen verschwinden. Dabei können Bildungsbedarfsanalysen und Bildungsberatungen der Bildungsträger ein erster Schritt sein, um das Management von Unternehmen für eine strategisch ausgerichtete Weiterbildung zu sensibilisieren. Jedoch dürften Personalverantwortliche und Führungskräfte mit dem Thema nicht überfrachtet werden, da dann diejenigen Unternehmen, die besonders auf die Beratungen angewiesen seien, sich überlastet fühlten und ausstiegen. Oft betrifft dies gerade KMU.

Bildungsträger könnten Unternehmen stärker für die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sensibilisieren.

Bisher machten Beschäftigte die Teilnahme an Qualifizierungen stark von der Praxisorientierung der Maßnahmen abhängig. Aus dem Auge verlieren sie hierbei womöglich, sich entsprechend der künftigen Erfordernisse des Arbeitsmarktes weiterzubilden. Daher bietet sich in einer Beratung eine stärkere Fokussierung auf die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit an.

2.6.3 Vernetzung

Die Überlegungen aus dem Abschnitt zur Verstärkung der Transparenz zeigen, dass sowohl die Vernetzung der Akteure verbessert als auch ein gemeinsamer Anlaufpunkt für Qualifizierungsinteressierte geschaffen werden soll. Dieser Vorschlag wurde bereits in einer älteren Untersuchung zur Weiterbildung in der MEO-Region erarbeitet (Heuermann & Beuels 2001: 5). Bildungsträgern bietet sich in einer gemeinsamen Anlaufstelle die Möglichkeit ihre gesamten Kompetenzen zu bündeln und so bedarfsgerecht und flexibel auf Kundenwünsche zu reagieren. Daneben können Unternehmen Angebote je nach Bedarf und mit geringem Suchaufwand über einen Anlaufpunkt beziehen (ebd.: 10).

Bildungsträger bestätigen im Abstimmungs-Workshop den Wunsch nach einer kooperativen Angebotsentwicklung. Daraus entstand die Idee der Etablierung eines regionalen Bildungsbrokers. Die Vorteilhaftigkeit eines solchen Brokers ist allerdings nicht spezifisch für die Metall- und Elektroindustrie oder für die MEO-Region, wie der Ergebnis-Workshop zeigte. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehen den Weiterbildungsmarkt insgesamt als unübersichtlich an, insbesondere bei fachspezifischen Qualifizierungen.

Bildungsträger berichteten aus der Praxis des bereits in Essen bestehenden ‚Bildungspunktes‘: Diese Einrichtung weist bereits Elemente eines Brokers auf, da sie Anfragen bündelt und u. a. fachspezifische Beratungen und Qualifizierungen organisiert. Gerade bei fachspezifischen Qualifizierungen erhoffen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Ergebnis-Workshops Verbesserungen durch einen Broker, da sie bisher selten dazu von den Unternehmen angesprochen werden. Sie legten nahe, dass ein Broker als zentrale Anlaufstelle für Weiterbildung in der MEO-Region nicht nur Probleme definieren, sondern im gleichen Schritt Lösungen anbieten sollte. Diese Lösungen können sich bspw. auf Themen wie Rekrutierung (Fachkräftesuche mit Bildung verknüpfen) oder Employer-Branding (Qualifizierung als Teil des Arbeitgeberimages) erstrecken. Personalabteilungen werden somit sensibilisiert, dass Bildung Fachkräfteprobleme reduzieren kann.

Maßnahmen kompakt:

Bildungsträger sollten sich für die Einrichtung eines lösungsorientierten regionalen Bildungsbrokers engagieren.

Ein Broker für Weiterbildungsangebote, der nicht nur Probleme definiert, sondern gleichzeitig Lösungen anbietet, wirkt auf Personalabteilungen attraktiv. Sie werden aufmerksam gemacht auf zukunftsrelevante Themen wie eine Erhöhung der Mitarbeiterbindung bei fortschreitender Fachkräfteknappheit. Würde der W.I.R. e.V. diese Themen behandeln, so müsste er sich inhaltlich neu ausrichten. Auch für die einzelnen Mitglieder wäre eine solche Neuausrichtung mit einem Paradigmenwechsel verbunden; sie konkurrierten dann auf einem neuen Markt mit Unternehmens- und Personalberatungen.

Damit sich ein Bildungsbroker nachhaltig etabliert, können ergänzend folgende Empfehlungen aus der Literatur gegeben werden: Zunächst sollten die beteiligten Bildungsträger

sich auf ein gemeinsames Ziel verständigen und ihren Teilnehmerkreis offen halten, um neue Ideen aufnehmen zu können (Franke & Werner 2004: 222). Der neuen Einrichtung sollte weiterhin eine relative Selbständigkeit eingeräumt werden. Zudem sollten Versuche unternommen werden, eine eigene Identität für die Einrichtung zu stiften, bspw. aus ihrem Aufgabenverständnis, den speziellen regionalen Bedarfen und auch aus einem eigenen Gebäude heraus (DIE 2010: 9 f.). Die Beteiligung am Broker sollte auf Freiwilligkeit beruhen (Franke & Werner 2004: 222), denn je offizieller solch ein Verbund ist, desto eher erwarten die Mitglieder nur Dienstleistungen, anstatt sich im Sinne eines Netzwerks zu engagieren (Wittpoth 2004: 59). Um schließlich ein objektives Handeln in der Einrichtung zu gewährleisten und ihre Akzeptanz unter den Mitgliedern zu verstärken, sollte das Management auf eine unabhängige Netzwerkleitung übertragen werden (Franke & Werner 2004: 222; Heuermann & Beuels 2001: 12).

Bildungsträger sollten stärker auf die Belange kleiner Unternehmen eingehen.

Größere Unternehmen können sich in der Regel der wandelnden Arbeitswelt durch eigene Bildungsabteilungen sowie Budgets für die Personalentwicklung anpassen. KMU hingegen sind aufgrund begrenzter personeller und finanzieller Kapazitäten auf die Zusammenarbeit mit Bildungsträgern angewiesen. Oftmals berücksichtigen Bildungsträger aber gerade die Belange kleiner Unternehmen in Bezug auf spezielle Formen und Inhalte nicht (Beuels & Heuermann 2000: 10), auch wegen fehlender personeller Kapazitäten in der Bedarfserhebung. Gebündelte Kompetenzen in einer Broker-Einrichtung ermöglichen den Bildungsträgern den Ausbau von Kompetenzen und Aktivitäten in der Beratung von KMU.

Bildungsträger sollten öffentlich geförderte Programme dazu nutzen, um Unternehmen für Weiterbildung zu sensibilisieren.

Wenn Bildungsträger öffentlich geförderte Potenzialberatungen in den Unternehmen durchführen, werden diese aufmerksam für das Thema Weiterbildung. In einem weiteren Schritt können Bildungsbedarfsanalysen und Bildungsberatungen angeboten werden. Allerdings sollte dies nicht ein einziger Bildungsträger übernehmen, da die Gefahr einer einseitigen und unvollständigen Beratung besteht, was das Vertrauen der Unternehmen in die Beratung reduzieren würde.

2.7 Sozialpartner

Treten Bildungsträger oder Akteure aus der Wissenschaft mit Handlungsempfehlungen an Unternehmen und Beschäftigte heran, so zeigen sich diese nur bedingt offen, die Vorschläge auch umzusetzen. Zur Unterstützung und Sensibilisierung in Weiterbildungsfragen kommt daher auch den Sozialpartnern eine wichtige Rolle zu.

Maßnahmen kompakt:

Unternehmensverbände sollten Unternehmen durch Informationen für Weiterbildungsberatung sensibilisieren.

Ein strukturelles Problem besteht darin, dass Unternehmen erst selbst eine Offenheit für strategische Personalentwicklung entwickelt haben müssen, bevor sie für Beratungsgespräche mit Bildungsträgern bereit sind. Bildungsträger plädieren im Abstimmungs-Workshop dafür, intensiver mit den Unternehmensverbänden zu kommunizieren. Die Verbände könnten eine Empfehlung zur Teilnahme an Qualifizierungsberatungen an ihre Mitglieder geben und damit die Unternehmen für das Thema sensibilisieren.

Gewerkschaften sollten Betriebsräte stärker über Rechte und Aufgaben bezüglich betrieblicher Qualifizierung aufklären.

Für Gewerkschaften besteht bereits ein breites Fundament an Materialien und Projekten, mit dem sie Betriebsräte intensiv über ihre Aufgaben im Rahmen des Tarifvertrags Qualifizierung informieren können. Exemplarisch bietet das Projekt „konQret – Kompetenz-Netzwerk: Qualifizierung regeln im Tarif“ Informationen und Seminare zum Thema an. Weiteres Informationsmaterial zum Tarifvertrag Qualifizierung, auf das die Gewerkschaften verweisen können, ist auf der Internetseite der IG Metall NRW verfügbar.

Unternehmensverbände und Gewerkschaften verfügen über besonderes Potenzial, um Unternehmen und Beschäftigten für neue Lernformen zu sensibilisieren.

Alternative Lernformen sind besonders in KMU und der dortigen Belegschaft wenig präsent. Unternehmensverbände und Gewerkschaften können die Vorteile dieser neuen Lernformen für beide Seiten kommunizieren: Zeitersparnis und Flexibilität auf Arbeitgeberseite sowie eine schnelle Anwendung des Gelernten und eine Verbesserung der Medienkompetenz auf Arbeitnehmerseite. Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Ergebnis-Workshops empfahlen eine Zusammenarbeit mit Bildungsträgern, die das Thema plastisch und konkret in Unternehmen vorstellen können.

3 Handlungsempfehlungen bezüglich neuer Lernformen

3.1 Vorbemerkungen

Neue Lernformen erhalten eine stärkere Relevanz durch die stetig zunehmende Forderung nach lebenslangem Lernen. Lebenslanges Lernen ist besonders geeignet, um auf den permanenten technologischen Fortschritt sowie sich ständig verändernde Arbeitswelten zu reagieren und dadurch die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in den Unternehmen zu erhalten.

Ambivalent sind allerdings die Aussagen aus den Experteninterviews zu neuen Lernformen: In den Interviews zeigen sich Personalverantwortliche gut informiert über neue Lernformen, indem sie diese begründet anwenden bzw. ablehnen (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 7.2.1). Allerdings scheint eine strategische Planung in der Weiterbildung begrenzt zu sein, denn Bildungsträger führen im Abstimmungs-Workshop aus, dass sie in den Unternehmen keinen Bedarf nach Formen des lebenslangen Lernens feststellen, sondern diesen Bedarf durch Aufklärung erst wecken müssen. Im Folgenden werden Ergebnisse aus der Qualifizierungsbedarfsanalyse zu wichtigen neuen Lernformen – Qualifizierungen im Prozess der Arbeit und Blended Learning – dargestellt. Zusammen mit den Erkenntnissen aus der Literatur leiten sich daraus spezielle Handlungsempfehlungen für verschiedene Zielgruppen ab.

3.2 Qualifizierung im Prozess der Arbeit

3.2.1 Analyse über alle Zielgruppen

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zeigen, dass klassische Weiterbildungsformen wie Seminare, Kurse und Lehrgänge bei den Beschäftigten nach wie vor hoch im Kurs stehen. Es wurde allerdings ebenfalls deutlich, dass Lernformen, die direkt im Prozess der Arbeit stattfinden, bei über der Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Akzeptanz treffen. Besonders Formen wie Mentoring und Kollegiales Lernen werden von über 70 % der Beschäftigten positiv bewertet (Q+MEO-Mitarbeiterbefragung: Abschnitt 4.4).

Lernen im Prozess der Arbeit ist hinsichtlich des gesellschaftlichen und betrieblichen Wandels zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen geworden. Verbesserungs- und Optimierungsprozesse, Qualitätssicherung, Wissensgenerierung und andere Managementkonzepte und -methoden setzen voraus, dass unmittelbar im Prozess der Arbeit gelernt wird (Dehnbostel 2011: 7). Der Fokus der Qualifizierung liegt nicht mehr nur auf der reinen verschulter Vermittlung von Fachwissen, sondern auf einem ganzheitlichen Einbezug der Fach-, Sozial- und Personalkompetenzen. Beschäftigte, die im Prozess der Arbeit

umfassende berufliche Kompetenzen erworben haben, verfügen über ein hohes Maß an Selbststeuerung, betrieblichem Zusammenhangswissen und Übersichtsdenken, was Voraussetzung für eine weitgehend autonom zu gestaltende Arbeit ist (ebd.: 7).

Damit Qualifizierung im Prozess der Arbeit erfolgsversprechend gelingen kann, muss eine geeignete Lernkultur im Unternehmen geschaffen werden. Eine offene Fehlerkultur, geringe Arbeitsteilung oder hohe Freiheitsgrade bieten eine Möglichkeit, um den Erwerb von Kompetenzen im Arbeitsprozess zu unterstützen. Auch der Grad der Komplexität einer Arbeitsaufgabe ist entscheidend für den Erfolg der Weiterbildungsmaßnahme. Bei monotonen Arbeitstätigkeiten wie Fließbandarbeit ist die Lernhaltigkeit einer Aufgabe beispielsweise gering (Jäkel 2006 et al.: 11). Allein ein betriebliches Angebot an neuen Arbeitsinhalten und -strukturen reicht allerdings nicht aus, um bei Beschäftigten eine „Qualifizierungsbereitschaft“ auszulösen (Sonntag 1996: 94). Wesentlich ist, dass die Beschäftigten selbst durch aktive Mitwirkung in den Prozess der Veränderung mit einbezogen werden. Beteiligungsformen an Entscheidungsprozessen führen zur Verbesserung der Entscheidungsqualität, wodurch die Qualifikation der dabei Mitwirkenden erhöht wird (ebd.: 94 f.).

Dadurch, dass das Anlernen im Arbeits- bzw. Produktionsprozess stattfindet, werden sowohl hinsichtlich der direkten Kosten als auch mit Blick auf Gratifikationsansprüche nur geringe Kosten verursacht. Zudem werden keine Überschussqualifikationen erzeugt, da der Anlernprozess auf die Qualifikationsanforderungen des Arbeitsplatzes zugeschnitten ist. Wesentliche Voraussetzung, damit das Lernen im Arbeitsprozess funktionieren kann, sind das Eigeninteresse der Beschäftigten, bestimmte Arbeitsplatzsequenzen zu durchlaufen, sowie die Bereitschaft, individuelles Wissen zu teilen (Rodenhuth 1999: 192).

3.2.2 Unternehmensführung

Maßnahmen kompakt:

Die Unternehmensführung sollte Bedingungen zur Weitergabe von Wissen schaffen.

Voraussetzung für einen gelingenden Wissenstransfer, der im Prozess der Arbeit abläuft, ist die freiwillige Weitergabe von Wissen. Bereits qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen bereit sein ihr Wissen weiterzugeben und dieses nicht für ihren persönlichen Vorteil zurückhalten (Rodenhuth 1999: 193). Die Projektergebnisse spiegeln dieses Bild ebenfalls wider: Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Ergebnis-Workshops erwähnen, dass Beschäftigte ihr Wissen aus Eigeninteresse heraus nicht weitergeben wollen: „Wissen ist Macht“. Damit jedoch der Wissenstransfer im Unternehmen funktionieren kann, ist es wichtig, dass geeignete Rahmenbedingungen gegeben sind.

Im ersten Schritt muss identifiziert werden, welches Wissen relevant für die Weitergabe an Kolleginnen und Kollegen ist. Hierfür muss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genügend Zeit eingeräumt werden. Hinsichtlich des Zeitaufwandes bei der Dokumentation von

Wissen ist darauf zu achten, dass Beschäftigte möglicherweise nicht bereit sind ihr Wissen zu dokumentieren und detailliert darzustellen. Hier stellt die Implementierung von Anreizsystemen eine Möglichkeit zur Teilung des eigenen Wissens mit der Organisation dar. Die Einstellung, „Wissen ist Macht“, kann bei den Wissensgebern zu Macht- und Autoritätsverlust führen, wodurch die Bereitschaft der Beschäftigten zur Weitergabe und zum Austausch von Wissen zurückgeht. Um dieses zu verhindern sind Leistungsbeurteilungen und die Gestaltung von Anreizen auf Basis der Wissensweitergabe umzusetzen. Fehlendes Vertrauen zwischen Wissensmittlerinnen und -mittlern kann den Wissenstransfer behindern. Eine Unternehmenskultur, die Vertrauen in die Interaktionsprozesse einbettet, würde dieser Situation vorbeugen (Dragusanu 2006: 58).

Die Unternehmensführung sollte Möglichkeiten schaffen, um Wissen langfristig im Unternehmen zu halten.

Durch das Ausscheiden älterer und langjähriger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlieren Unternehmen in hohem Maße Kompetenzen, wodurch der Wissenstransfer zu einem Schlüsselthema wird. Zentral ist hier die Bewahrung von Erfahrung und Wissen (Hartmann & Hoffmann 2006: 8). Dazu wurden bereits erfolgreiche Instrumente entwickelt, die im Folgenden vorgestellt werden.

Altersgemischte Teams

Altersgemischte Teams werden zusammengestellt aus altersmäßig möglichst heterogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum wechselseitigen Wissenstransfer: Die jüngeren Beschäftigten profitieren vom Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z.B. in Bezug auf den professionellen Umgang mit schwierigen Situationen oder Gesprächspartnern. Ältere Beschäftigte können durch jüngere ihr Wissen über neue Technologien, Arbeitsprozesse oder Produkte erneuern (Deller et al. 2008: 81 f.). Dieses Instrument erfordert keine besondere Vorbereitung und ein wechselseitiger Wissensaustausch entsteht unweigerlich. Allerdings verläuft die Wissensweitergabe mitunter unstrukturiert und oftmals wird Wissen nicht dokumentiert (Achtenhagen et al. 2012: 4).

Lerntandems

In Lerntandems übernehmen erfahrene und weniger erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine begrenzte Zeit gemeinsame Aufgaben. In diesem Prozess findet eine Wissensweitergabe zwischen den beiden Partnern statt (Deller 2008: 182 ff.). Mit dem Kompetenzzuwachs der weniger erfahrenen Person zieht sich die erfahrene Fachkraft nach und nach zurück. In regelmäßigen Gesprächen werden Verständnisfragen geklärt und der Wissenszuwachs der lernenden Person überprüft. Vorteile bietet diese Methode dadurch, dass ein Erfahrungstransfer kurzfristig initiiert werden kann (Winkels 2007: 110). Auch ist wenig Vorbereitung zum Einsatz der Methode notwendig, so dass neue Beschäftigte sich schnell einarbeiten können, z.B. im gewerblichen Bereich, aber auch in Schlüsselpositionen. Wenn die Ergebnisse schließlich dokumentiert werden, kann eine strukturierte Form des Erfahrungstransfers stattfinden. Dies fördert nicht zuletzt die Reflexion über bisherige Abläufe. Künftige Fehlervermeidungen reduzieren in der Folge die Kosten. Gleichwohl sind in der Einführungsphase Kosten für die Schulung der Wissensgeber in Bezug auf die Vermittlung

von Lehrkompetenzen und -methoden zu erwarten. Regelmäßige Gespräche der beteiligten Personen führen zudem zu Arbeitsausfällen. (Achtenhagen et al. 2012: 4).

Mentoring

Im Rahmen von Mentoring wird Erfahrungswissen von älteren erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Mentor) an junge Fach- und Führungskräfte (Mentee) weitergegeben. Im Gegensatz zum Lerntandem erfüllen beide keine gemeinsame Tätigkeit. Aufgabe des Mentors ist vielmehr dem Jüngeren als Berater zur Seite zu stehen (RKW Kompetenzzentrum o.J. a). Wichtig für das Gelingen des Mentorings ist ein Vertrauensverhältnis: Die als Mentor fungierende Person sollte weder gleichzeitig den Mentees vorgesetzt sein noch sollte sie hierdurch ihre Position im Unternehmen als gefährdet ansehen (Kimmle 2004: 235). Gelingt die Umsetzung dieses Instruments, so ist eine schnelle Einarbeitung zukünftiger Führungskräfte zu erwarten. Auch fördert eine strukturierte Weitergabe von Informationen die Reflexion der Abläufe. Hat die fachliche und soziale Integration der Mentees Erfolg, so erhöht dies gleichzeitig die Bindung der Beschäftigten ans Unternehmen. Auch dieses Modell verursacht Arbeitsausfall im Austauschprozess. Unter Umständen können ferner Kosten für Schulungen und ein Coaching der Mentorinnen und Mentoren anfallen (Achtenhagen et al. 2012: 4).

Moderierte Übergabegespräche

Bei moderierten Übergabegesprächen handelt es sich um einen moderierten Prozess, in dessen Verlauf Wissensnehmerinnen und -nehmer sowie Wissensgeberinnen und -geber in einen aktiven Dialog treten, um wichtige Wissensbestände auszutauschen. Moderatorinnen und Moderatoren haben die Aufgabe diesen Prozess zu begleiten, indem sie individuelle Erfahrungen, Erkenntnisse und Erlebnisse im Tätigkeitsbereich thematisieren (RKW Kompetenzzentrum o.J. b). Besonders relevant ist hier die Erfassung von implizitem Wissen, also Wissen über Personen, Gruppen, Netzwerke, spezielle Ereignisse und Erfahrungen, ungeschriebene Gesetze, Intuitionen und Gefühle sowie Konfliktpotenziale (Achtenhagen et al. 2012: 4). Das Instrument der moderierten Übergabegespräche bietet sich insbesondere bei der Einarbeitung von Nachfolgerinnen Nachfolgern für bestimmte Schlüsselpositionen an. Werden hierbei Moderatorinnen und Moderatoren eingesetzt, so ist ein strukturierter Ablauf der Übergabe gesichert. Kosten entstehen bei diesem Instrument durch Arbeitsausfälle der am Prozess Beteiligten sowie durch den Einsatz externer Moderatorinnen und Moderatoren (Achtenhagen et al. 2012: 5).

3.2.3 Betriebsräte

Maßnahmen kompakt:

Der Betriebsrat sollte mehr Aufklärungsarbeit zu neuen Lernformen leisten.

Ein höheres Engagement von Seiten des Betriebsrats in Qualifizierungsfragen ist ratsam, weil die Anforderungen an den Betriebsrat aus zweierlei Gründen steigen werden: Der Weiterbildungsdruck bei Beschäftigten und die Zahl arbeitsplatznaher Lernformen werden zunehmen (Berger et al. 2012: 4). Gerade zu arbeitsplatznahen Lernformen kann der Betriebsrat seine Kenntnisse ausbauen, wie die Experteninterviews zeigten (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 7.2.1). Auch zu Qualifizierungen im Arbeitsprozess kann der Betriebsrat die Beschäftigten intensiver aufklären und sie so für das Thema sensibilisieren. Der Ergebnis-Workshop zeigte schließlich, dass viele Beschäftigte diese Lernform noch skeptisch sehen, da sie ihr Wissen weitergeben und dies mit Machteinbußen verbinden.

3.2.4 Bildungsträger

Maßnahmen kompakt:

Direkt im Unternehmen sollten Bildungsträger durch das Darstellen von Lernformen im Arbeitsprozess für dieses Thema sensibilisieren.

Weiterbildungen im Arbeitsprozess gelten als geeignet, um Weiterbildungen flexibel in betriebliche Ablaufprozesse zu integrieren. Um das Thema für die Unternehmen – besonders KMU – plastischer und attraktiver zu machen, empfahlen Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Ergebnis-Workshops, dass Bildungsträger direkt in die Unternehmen gehen: Dort sollen sie konkret und an Beispielen zeigen, wie sie Qualifizierungen im Prozess der Arbeit umsetzen.

3.3 Blended Learning und E-Learning

3.3.1 Analyse über alle Zielgruppen

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass E-Learning als reine Form des EDV-gestützten Selbstlernens häufig nicht die in diese Methode gesteckten Erwartungen erfüllt: Lernerfolge werden durch den Verzicht auf direkte Kontakte zu Dozentinnen und Dozenten sowie zu Kursteilnehmerinnen und -teilnehmern gemindert (Tippe & Haack 2006: 68). Die Forschungsergebnisse des Projekts „Lernen im Netz“ weisen ebenfalls auf die Bedeutung von Partnerinnen und Partnern im Lernprozess hin, wie Lehrerinnen und Lehrer, Trainerinnen und Trainer sowie Mitlernerinnen und Mitlerner (Albert 2000: 23). Entstehende Synergieeffekte bei der Kombination computer- und internetgestützter Formen mit Präsenzlernen sollten genutzt werden: Sinnvoll ist etwa die netzgestützte Vorbereitung von Seminaren, die Einrichtung von Foren im Vorfeld eines Workshops oder die Nachbereitung von Präsenzveranstaltungen in virtuellen Lerngruppen, die den Praxistransfer begleiten (Reglin & Severing 2003: 15 f.). Diese Erweiterung von E-Learning- mit Elementen klassischer Präsenzlehre ist unter dem Begriff des Blended Learning verbreitet.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen bestätigen die Befunde aus der Literatur: Computer- und internetgestützte Selbstlernprogramme werden von den Beschäftigten eher abgelehnt. Lediglich 36 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befürworten diese Lernform. Bei der differenzierten Betrachtung unterschiedlicher Formen von computer- und internetgestützten Lernformen wird deutlich, dass die Akzeptanz mit zunehmender Begleitung durch Trainerinnen und Trainer sowie durch ergänzende Seminare deutlich steigt (Q+MEO-Mitarbeiterbefragung: Abschnitt 4.4) Die Ergebnisse der Experteninterviews unterstützen diese Tendenz: Der Nutzen von reinem E-Learning wird skeptisch gesehen. Blended Learning wird hingegen als sinnvoller erachtet, da es zum Dialog zwischen den Beteiligten kommt und Nachfragen zur Klärung und Vertiefung möglich sind (Q+MEO-Experteninterviews: Abschnitt 7.2.1.1).

Im Bereich des Blended Learning verfügen insbesondere Bildungsträger über Möglichkeiten der Sensibilisierung. Gleichwohl zeigte der Abstimmungs-Workshop, dass sie größtenteils abwartend auf das Thema reagieren. Sie halten die neuen Lernformen für kurzfristige Trends, die wenig und nur von speziellen Kunden nachgefragt werden. Anbieter, die Blended Learning erfolgreich umgesetzt haben, berichten hingegen, dass sie dieses Instrument vor allem durch eine intensive Begleitung etablieren konnten. Dies umschließt das frühe Informieren der Unternehmen ebenso wie die Präsenz ständiger Ansprechpartnerinnen und -partner. Auch die Wahlfreiheit bei der Reihenfolge der durchzuführenden Module hat zum Erfolg beigetragen.

3.3.2 Personalmanagement

Maßnahmen kompakt:

Reines E-Learning benötigt persönliche Unterstützung.

Um die Lernwirksamkeit zu erhöhen, ist es bei der Einführung von computer- und internetgestützten Selbstlernprogrammen wichtig, dass eine persönliche Unterstützung durch Trainerinnen und Trainer sowie durch Mitlernerinnen und Mitlerner im Lernprozess gewährleistet ist (Albert 2000: 23; Klein & Zedler 2004: 161). Passende Bedingungen können durch das Personalmanagement gestaltet werden.

3.3.3 Fachvorgesetzte

Maßnahmen kompakt:

Fachvorgesetzte können neue Lernformen durch die Neugestaltung von Arbeitsbedingungen langfristig in den Betrieben verankern.

Internetbasierte Lernkonzepte, wie web based trainings, eignen sich zum Lernen am Arbeitsplatz. Meist sind die Lernbedingungen am Arbeitsplatz jedoch verbesserungsbedürftig und das Lernen wird durch die tägliche Arbeit an den Rand gedrängt. Etablieren Vorgesetzte allerdings verbindliche Lernzeiten auch in der Arbeitszeit, können neue flexible Lernformen dauerhaft in den Betrieben verankert werden (Lang und Pätzold 2002: 39 f.).

3.3.4 Beschäftigte

Maßnahmen kompakt:

Beschäftigte sollten sich neuen Arbeitsanforderungen und Lernformen gegenüber offen zeigen.

Besteht in den Unternehmen ein Interesse an der Einbindung von Blended Learning, so hat sich in der Mitarbeiterbefragung herausgestellt, dass dies nur bei einer intensiven Begleitung attraktiv auf Beschäftigte wirkt (Q+MEO-Mitarbeiterbefragung: Abschnitt 4.4). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten allerdings berücksichtigen, dass sie ihre eigene Flexibilität und die ihres Unternehmens mit der Unterstützung von Blended Learning verbessern. Langfristig erhöhen sie ihre Arbeitsmarktfähigkeit und tragen zur stärkeren Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens bei.

3.3.5 Bildungsträger

Maßnahmen kompakt:

Erfolgreiches E-Learning erfordert passende didaktische Konzepte und geeignete Lerninhalte.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass neben der personalen Unterstützung und Begleitung von E-Learning auch ein durchdachtes, didaktisches Konzept existiert (Albert 2000: 25). Voraussetzung für ein gelingendes Lernen mit Blended Learning-Produkten ist, dass didaktische Überlegungen als Basis für die Entwicklung eines Blended Learning-Konzepts einbezogen werden. Bei der Gestaltung von Blended-Learning-Arrangements spielen neben den didaktischen Überlegungen aber auch die Lerninhalte und das Miteinander im Lernprozess eine wesentliche Rolle (Tippe & Haack 2006: 69).

Besonders KMU müssen für Blended Learning-Maßnahmen sensibilisiert werden.

Im Ergebnis-Workshop wurde das Potenzial betont, das für die Umsetzung von Blended Learning-Maßnahmen in KMU existiert. Nach wie vor stehen dort der Preis und direkte Nutzen einer Weiterbildung im Vordergrund und es herrschen nur geringe Kenntnisse über alternative Weiterbildungsformen vor. Dafür müssen Bildungsträger in KMU erst Informationsdefizite bekämpfen: Sie können argumentieren, dass Blended Learning-Konzepte die Beschäftigten weniger aus ihren Arbeitsprozessen entfernen und auch bei geringen Personalbeständen durchgeführt werden können.

Die Akzeptanz von Blended Learning steigt mit der Intensität der Begleitung.

Die Zustimmung zu Blended Learning-Angeboten steigt unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Mitarbeiterbefragung mit Zunahme der Begleitung (Q+MEO-Mitarbeiterbefragung: Abschnitt 4.4). Dies deckt sich mit bisherigen Erkenntnissen zur Akzeptanz neuer Lernformen (Lang und Pätzold 2002: 40). Bildungsträger bestätigen dies auch im Abstimmungs-Workshop: Begleitende Ansprechpartnerinnen und -partner werden als ein elementarer Baustein für den Erfolg einer Blended-Learning-Qualifizierung angesehen. Dies kann in Form frühzeitiger Informationen und permanent verfügbarer Kontaktpersonen durchgeführt werden. Durch die Begleitung wird Blended Learning schließlich nachhaltig in Unternehmen etabliert.

4 Resümee

Ziel der Ausarbeitung war es, Handlungsempfehlungen an die wesentlichen Akteure des Weiterbildungsprozesses für ein bedarfsgerechtes Qualifizierungsangebot zu entwickeln.

Auf der Ebene der **Unternehmensführung** haben die Experteninterviews hervorgebracht, dass einige Unternehmen eine strategische Personalentwicklung betreiben und Weiterbildung als eine langfristige Investition sehen. Weiterbildung ist in diesen Unternehmen u. a. durch eigene Weiterbildungsabteilungen und -akademien verankert. Unternehmen, die sich noch in der Phase der Konzeption einer strategischen Personalentwicklung befinden, haben die Möglichkeit, ihr Unternehmensleitbild weiterzuentwickeln und dort das Thema Weiterbildung zu berücksichtigen. Dies gelingt umso erfolgreicher, wenn die Unternehmensführung ihre Beschäftigten an den Erstellungsprozess beteiligt.

Das **Personalmanagement** steht vor dem Hintergrund des zunehmenden demografischen Wandels vor besonderen Herausforderungen im Bereich der strategischen Personalbedarfsplanung: Bisher unterbleiben teilweise Altersstrukturanalysen, durch die Handlungsbedarfe in der Weiterbildung verschiedener Altersgruppen bereits frühzeitig erkannt werden könnten. Geförderte Potenzialanalysen, die Bildungsträger den Unternehmen anbieten, sind ein niedrigschwelliges Angebote zum Einstieg in die Bedarfsplanung. Oftmals werden die Analyseergebnisse aber festgehalten, ohne dass im Anschluss geeignete Maßnahmen folgen.

Eine weitere Herausforderung für das Personalmanagement betrifft die Sensibilisierung der Beschäftigten für zukünftig notwendige Weiterbildungen, denn diese nehmen meist nur bei einem für sie attraktiven Inhalt teil. Ein Manko auf Seiten des Personalmanagements besteht bisher in der teilweise kurzfristigen Ausrichtung ihrer Planung. Trotz dieser erwarten sie von Bildungsträgern möglichst passgenaue Angebote und sind wenig bereit, Mehrausgaben dafür zu entrichten.

Fachvorgesetzte erkennen vielfach neue Weiterbildungsbedarfe in den alltäglichen Betriebsabläufen und leiten diese Erkenntnisse an das Personalmanagement weiter. Jedoch könnten sie die Weiterbildungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in manchen Fällen besser anerkennen und Beschäftigte unterer Ebenen stärker zur Teilnahme an Weiterbildung motivieren.

Betriebsräte halten sich nach wie vor beim Thema Weiterbildung zurück, weil sie ihrem Schwerpunktthema Arbeitsplatzsicherung größere Priorität einräumen und sich eher als Instanz sehen, die in Reklamationsfällen in der Weiterbildung aktiv wird.

Wenn **Beschäftigte** an Weiterbildungen teilnehmen, bewerten sie diese überwiegend als positiv. Jedoch könnten sie Bedarfe, die im Betriebsalltag auftreten, noch stärker äußern und sich offener gegenüber neuen Lernformen zeigen.

Bildungsträger zeigen sich offen für die Idee des Bildungsbrokers, die im Projektverlauf entwickelt wurde. Allerdings weisen sie deutliche Möglichkeiten zur Verbesserung der Transparenz ihrer Angebote auf. Auch das Potenzial zur Beratung von Unternehmen, über das sie verfügen, bringen sie bisher nicht ausreichend zur Geltung. Dennoch bestehen durch das Angebot von Potenzialberatungen erste Ansätze, das Thema einer strategischen Weiterbildung in die Unternehmen zu tragen; hierbei sollten Bildungsträger behutsam vorgehen, um Unternehmen mit erhöhtem Beratungsbedarf – oftmals KMU – nicht zu entmutigen.

Sozialpartner engagieren sich bereits heute stark beim Thema Weiterbildung. In Zukunft sollten diese das bestehende Beratungsangebot für die jeweilige Mitgliedschaft aufrecht erhalten und ggf. ausbauen.

Neue Lernformen wurden im Projekt als bedeutendes Querschnittsthema behandelt, das im Zuge der fortschreitenden Technisierung der Arbeitswelt an Relevanz gewinnt. Insbesondere bei den Methoden der **Qualifizierung im Prozess der Arbeit** und des **Blended Learnings** ist mit einer vermehrten Anwendung zu rechnen. Im Bereich der Qualifizierungen im Arbeitsprozess hat das Personalmanagement die Möglichkeit, Zeiträume und Anreizsysteme zu schaffen, um Wissensweitergaben besser in Arbeitsabläufe zu integrieren. Auch die Umsetzung von Instrumenten wie das Mentoring und Lerntandems erleichtern Wissensweitergaben. Betriebsräte und Bildungsträger können durch die Aufklärung von Beschäftigten bzw. KMU eine Sensibilisierung für arbeitsplatznahe Lernformen herbeiführen.

In Bezug auf die stärkere Einbindung von Blended Learning haben Fachvorgesetzte die Möglichkeit, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu verändern, damit sie diese Lernform besser in ihren Arbeitsalltag einbinden können. Auf der anderen Seite sollten sich Beschäftigte offen zeigen, sich auf Blended Learning einzulassen, um ihre eigene Flexibilität und die des Unternehmens zu steigern. Bildungsträger können durch passende didaktische Konzepte, die besondere Ansprache von KMU und eine intensive Begleitung den Erfolg von Blended Learning-Maßnahmen fördern.

5 Handlungsempfehlungen in Kurzform

5.1 Allgemeine Handlungsempfehlungen

- Unternehmensführung
 - » Einbezug von Weiterbildung ins Unternehmensleitbild bzw. Schaffung eines eigenen Bildungsleitbildes betont Stellenwert des Themas
 - » Partizipative Entwicklung des Leitbildes mit Beschäftigten schafft Akzeptanz
- Personalmanagement
 - Personalbedarfsplanung:
 - » Altersstrukturanalyse als erster Schritt einer Bedarfsanalyse
 - » Nachfolgeplanung strategisch durchführen
 - » Feste Ansprechpartner bei Personalabteilungen und Bildungsträgern schaffen
 - Bildungsbedarfsanalyse:
 - » Beschäftigte zur Erhöhung ihrer Beschäftigungsfähigkeit sensibilisieren
 - » Sorgfältige Bedarfsanalysen erleichtern eine vorausschauende und passgenaue Weiterbildungsplanung
- Fachvorgesetzte
 - » Anerkennung: Weiterbildungsmaßnahmen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wertschätzen
 - » Aktivierung: Ermunterung der Beschäftigten unterer Ebenen zur Weiterbildung
 - » Überzeugung: Beschäftigte zur Wissensweitergabe gewinnen
- Betriebsräte
 - » Engagement: stärkerer Einsatz und Wissensaufbau beim Thema Weiterbildung, bspw. durch bereits bestehende Materialien
- Beschäftigte
 - » Mitwirkung: Bedarfe noch stärker äußern
- Bildungsträger
 - Verbesserung der Transparenz:
 - » Bildung eines Qualitätsrings erhöht Transparenz
 - » Feste Ansprechpartner verbessern Kommunikation mit Unternehmen
 - » Verknüpfung von Datenbanken und qualifizierter Beratung
 - Verstärkung der Beratung:
 - » Kurse für Fachqualifizierungen direkt im Unternehmen vorstellen
 - » Weiterbildung durch Potenzialanalysen für KMU attraktiv machen
 - » Zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit sensibilisieren
 - Vernetzung zu einem Bildungsbroker:
 - » lösungsorientierte Ausrichtung
 - » stärkere Ansprache von KMU, Sensibilisierung für Potenzialberatungen

■ Sozialpartner

- Beratung:
 - » Unternehmensverbände sollten Unternehmen für das Thema Weiterbildungsberatung sensibilisieren
 - » Gewerkschaften sollten Betriebsräte bezüglich der Rechte und Aufgaben in der betrieblichen Qualifizierung informieren
 - » Unternehmensverbände und Gewerkschaften können Unternehmen und Beschäftigte stärker auf neue Lernformen aufmerksam machen

5.2 Handlungsempfehlungen zu neuen Lernformen

Qualifizierung im Prozess der Arbeit

■ Unternehmensführung

- » Arbeitsbedingungen: Zeit und Anreizsysteme zur Wissensweitergabe schaffen
- » Instrumente zur langfristigen Wissenssicherung: altersgemischte Teams, Lerntandems, Mentoring, moderierte Übergabegespräche

■ Betriebsräte

- » Beratung: Beschäftigte für arbeitsplatznahe Lernformen sensibilisieren

■ Bildungsträger

- » Information: Vorstellung arbeitsplatznaher Lernformen direkt im Betrieb

Blended Learning und E-Learning

■ Personalmanagement

- » Unterstützung: Bedingungen schaffen, damit Nutzerinnen und Nutzer von E-Learning persönlich unterstützt werden (von Trainerinnen und Trainern sowie von Mitlernerinnen und Mitlernern)

■ Fachvorgesetzte

- » Arbeitsumgebung: Arbeitsbedingungen neu gestalten und dadurch neue Lernformen etablieren

■ Beschäftigte

- » Offenheit: Erkenntnis des langfristigen Nutzens neuer Lernformen

■ Bildungsträger

- » Didaktik: Passendes Lehrkonzept unterstreicht Vorteile des Blended Learning
- » Fokus auf KMU: Besonderes Potenzial zur Einbindung von Blended Learning nutzen
- » Begleitung: Je intensiver die Begleitung, desto eher steigt die Akzeptanz von Blended Learning

Literaturverzeichnis

- Achtenhagen, Claudia et al. (2012): Fachkräfte sichern. Wissens- und Erfahrungstransfer. BMWi, Februar 2012. URL: http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Instrumente/05_BMWi_Wissens_u_Erfahrungstransfer_web_bf.pdf (Stand: 12.11.2012).
- Albert, Klaus (2000): Lernen in Netzen. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) (Hrsg.): Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. 29. 1/2000. URL: <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/en/publication/download/id/474> (Stand: 16.01.2013).
- Bahn Müller, Reinhard & Stefanie Fischbach (2006): Qualifizierung und Tarifvertrag: Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs. VSA Verlag. Hamburg.
- Balli, Christel, Elisabeth M. Krekel & Edgar Sauter (2002): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung aus der Sicht von Bildungsanbietern – Diskussionsstand, Verfahren, Entwicklungstendenzen. In: Balli, Christel, Elisabeth M. Krekel & Edgar Sauter (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Zum Stand der Anwendung von Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementsystemen bei Weiterbildungsanbietern. S. 5-24. URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wissenschaftliche_diskussionspapiere_62.pdf (Stand: 16.01.2013).
- Berger, Klaus, Angela Fogolin, Dick Moraal & Tobias Hucker (2012): Betriebliche Aus- und Weiterbildung als Handlungsfeld von Arbeitnehmervertretungen: Selbstverständnis, Handlungsstrategien, Wirkungen. BIBB. URL: https://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/zw_23303.pdf (Stand: 29.10.2012).
- Beuels, Franz-Rudolf & Marina Heuermann (2000): Kooperation von Weiterbildungsträgern und berufliche Weiterbildung: Ergebnisse einer schriftlichen Befragung der Bildungsträger in der Region „Mülheim an der Ruhr, Essen, Oberhausen“. Mülheim an der Ruhr.
- Bleicher, Knut (1994): Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Auflage. Schäfer-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Bötel, Christina & Beate Seusing (2002): Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementsysteme bei Weiterbildungsanbietern. Ergebnisse der CATI-Befragung. In: Balli, Christel, Elisabeth M. Krekel & Edgar Sauter (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Zum Stand der Anwendung von Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementsystemen bei Weiterbildungsanbietern. S. 25-44. URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wissenschaftliche_diskussionspapiere_62.pdf (Stand: 16.01.2013).
- Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen (2012): Fachkräfte in Nordrhein-Westfalen nach Berufen. Die aktuelle Fachkräftesituation in Nordrhein-Westfalen. Oktober 2012. URL: <http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-NRW/RD-NRW/Regionalinformationen/fkb/epa-fachkraeftesituation-nrw.pdf> (Stand: 09.11.2012).

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Altersstrukturanalyse.
URL: <http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/personalbedarfsplanung/altersstrukturanalyse/> (Stand: 09.11.2012).
- Deller, Jürgen et al. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Springer Medizin Verlag. Heidelberg.
- Dehnbostel, Peter (2007): Lernen im Prozess der Arbeit. Waxmann Verlag. Münster.
- Diesner, Ilona (2008): Bildungsmanagement in Unternehmen. Konzeptualisierung einer Theorie auf der normativen und strategischen Ebene. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Döring, Ottmar & Sven Turmwald (2007): Personalentwicklung in KMU: Anforderungen, Möglichkeiten, Grenzen und Perspektiven. Dokumentation 5. BIBB Fachkongress „Zukunft Berufliche Bildung: Potenziale mobilisieren – Veränderungen gestalten“. URL: http://www.f-bb.de/uploads/tx_ffbb/Fachartikel_PE_in_KMU_Doering.pdf (Stand: 16.01.2013).
- Dragusanu, Gianina (2006): Wissensmanagement: Sicherung und Weitergabe des Wissens bei Stellenwechsel. URL: http://edoc.ub.uni-muenchen.de/5638/1/Dragusanu_Gianina.pdf (Stand: 14.11.2012).
- Franke, Andreas & Gisela Werner (2004): Vernetzungsprozesse als Synergiegewinn in Weiterbildungseinrichtungen – Erfahrungen der Begleitung konkreter Netzwerkarbeit. In: Report: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung. Nr. 1. S. 216-223. URL: <http://www.die-bonn.de/doks/franke0401.pdf> (Stand: 16.01.2013).
- Giesel, Katharina D. (2007): Leitbilder in den Sozialwissenschaften. Begriffe, Theorien und Forschungskonzepte. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Hageni, Karl-Heinz (2005): Auf dem Weg zum Lernenden Betrieb. Handlungsperspektiven und Anforderungen an Unternehmen, Tarifparteien und Politik – aus der Sicht eines Betriebsrates. In: Wirtschafts- und Sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Finanzierung der beruflichen Weiterbildung. Bonn. S. 58-60. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/asfo/02951.pdf> (Stand: 17.01.2013).
- Hartmann, Dorothea & Thomas Hoffmann (2006): Personalstrategien für morgen. Kompetenzen der Mitarbeiter fördern und nutzen. RKW Magazin. S. 8 – 11. Nr. 4. November 2006. URL: http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/RKW-Magazin_2006-4.pdf (Stand: 17.01.2013).
- Heuermann, Marina & Franz-Rudolf Beuels (2001): Vernetzung zwischen Anbietern und Nachfragern im Bereich der beruflichen Weiterbildung am Beispiel der Branche Einzelhandel: eine Dokumentation des Projektes „Kooperative Weiterbildungsmarktforschung in der MEO-Region“. Mülheim an der Ruhr.
- Hipp, Lena (2009): Weiter mit Weiterbildung! Von der Arbeitslosen- zur Beschäftigungsversicherung. In: WSI-Mitteilungen: Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung. Nr. 7. S. 362-368. URL: http://www.boeckler.de/wsimit_2009_07_hipp.pdf (Stand: 12.10.2012).

- Jäkel, Lutz et al. (2006): Lernformen für den Einsatz in mittleren und kleinen Unternehmen. Handlungsanleitung für die Praxis 10. Berlin. URL: http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/lipa/010_90hand-10.pdf (Stand: 17.01.2013).
- Kimmle, Anne E. (2004): Mentoring und Coaching im Unternehmen – Abgrenzung der Inhalte. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Nr. 3. S. 233-237.
- Klein, Helmut E. & Reinhard Zedler (2004): Den Wandel gestalten: E-Learning in der betrieblichen Lernkultur – Trends und Bedingungen. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): E-Learning: Theorie und betriebliche Praxis. Fallstudien aus der betrieblichen Bildungsarbeit. Deutscher Instituts-Verlag. Köln.
- KPMG (1999): Unternehmensleitbilder in deutschen Unternehmen. Eine Untersuchung von KPMG in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Erlangen-Nürnberg. Frankfurt.
- Lang, Martin & Günter Pätzold (2002): Innerbetriebliche Weiterbildung mit einer intranet-basierten Lernumgebung – Nutzung und Akzeptanz. In: Report: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung. Nr. 5. S. 36-41.
- Langhoff, Thomas (2009): Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Springer-Verlag. Berlin, Heidelberg.
- Lenz, Katrin & Anja Voß (2009): Analyse der Praxiserfahrung zum Qualifizierungsvertrag der Metall- und Elektroindustrie in NRW. Identifikation umsetzungsrelevanter Förder- und Hemmfaktoren – Explorative Kurzstudie. Arbeitspapier 172. Hans-Böckler-Stiftung. April 2009. URL: http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_172.pdf (Stand: 17.01.2013).
- Lindner-Lohmann, Doris, Florian Lohmann & Uwe Schirmer (2008): Personalmanagement. Physica-Verlag. Heidelberg.
- Loebe, Herbert & Eckart Severing (2007): Handlungshilfen für Bildungsberater: Bildungsbedarfsanalyse. Bertelsmann Verlag. Bielefeld.
- Mächtle, Tomas & Udo Witthaus (2002): Bildungstests – mehr Transparenz für Bildungsinteressierte? Eine Einschätzung zum Nutzen von Tests für Weiterbildungsinteressierte. In: Balli, Christel, Elisabeth M. Krekel & Edgar Sauter (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Zum Stand der Anwendung von Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementsystemen bei Weiterbildungsanbietern. S. 45-84. URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wissenschaftliche_diskussionspapiere_62.pdf (Stand: 17.01.2013).
- Matje, Andreas (1996): Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument. Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Müller-Stewens, Günter & Christoph Lechner (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Pelz, Thomas (2000): Weiterbildung in KMU. Handlungsleitfaden für berufliche Akteurinnen und Akteure. Arbeitspapier 18 der Hans-Böckler-Stiftung. URL: http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_018.pdf (Stand: 17.01.2013).

- Reglin, Thomas & Eckart Severing (2003): Konzepte und Bedingungen des Einsatzes von E-Learning in der betrieblichen Bildung. URL: <http://www.die-bonn.de/doks/reglin0301.pdf> (Stand: 17.01.2013).
- Richter, Nicole (2008): Unternehmensleitbilder zur Kommunikation von Zielen. In: Seeger, Kerstin & Burkhard Liman (Hrsg.): Zielorientierte Unternehmensführung. Gabler Verlag, GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden. S. 199-229.
- RKW Kompetenzzentrum (o. J.a): Patenschaften/Mentoring. URL: <http://www.fachkraefte-toolbox.de/fachkraefte-gewinnen/erfahrungs-und-wissenstransfer/5-patschaftenmentoring/> (Stand: 11.12.2012).
- RKW Kompetenzzentrum (o.J.b): Moderierte Übergabegespräche. URL: <http://www.fachkraefte-toolbox.de/fachkraefte-halten/erfahrungs-und-wissenstransfer/6-moderierte-uebergabegespraech/> (Stand: 14.11.2012).
- Rohrschneider, Uta (2011): Machen Sie Ihr Unternehmen fit für die Zukunft - Nachwuchskräfteentwicklung, Nachfolge- und Laufbahnplanung. In: Rohrschneider, Uta & Michael Lorenz (Hrsg.): Der Personalentwickler – Instrumente, Methoden, Strategien. Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 77-99.
- Sonntag, Karlheinz (1996): Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung. München.
- Tippe, Ulrike & Bertil Haack (2006): Theorie und Praxis erfolgreicher Blended Learning-Konzepte. Wissenschaftliche Beiträge Heft 2006. Technische Fachhochschule Wildau.
- Winkels, Rico S. (2007): Demografischer Wandel: Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und Betriebliche Weiterbildung. Lit Verlag. Münster.
- W.I.R. e.V. (o.J. a): W.I.R. sind „Landmarke in der regionalen Weiterbildungslandschaft“. URL: http://www.wirev.de/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=41 (Stand: 17.01.2013).
- W.I.R. e.V. (o.J. b): W.I.R. möchte eine zentrale Interessenvertretung der Mitglieder sein. URL: http://wirev.de/index.php?option=com_content&task=view&id=67&Itemid=104 (Stand: 17.01.2013).
- Wittpoth, Jürgen (2003): Kooperation und Vernetzung in der Weiterbildung. Eine explorative Studie in der Bergischen Region. In: Report: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung. Nr. 1. S. 53-60. URL: <http://www.die-bonn.de/doks/wittpoth0301.pdf> (Stand: 17.01.2013).
- Zimmermann, Hildegard (2008): Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben. Realisierungsformen und Einblicke in ihre Praxis. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Nr. 1. S. 35-39.

Zu den Autoren

Prof. Dr. Marco Zimmer studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wuppertal und war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Planung und Organisation der Universität Wuppertal. Nach seiner Promotion arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für öffentliche Wirtschaft und Personalwirtschaft der Universität Hamburg. Seit 2007 ist er Professor an der FOM Hochschule am Studienort Hamburg. Er ist zudem wissenschaftlicher Direktor des an der FOM angesiedelten Instituts für Personal- und Organisationsforschung (ipo). Seine Arbeitsgebiete umfassen u. a. Personalmanagement, Bildungsmanagement sowie Organisationstheorie.

Prof. Dr. Christian Rüttgers studierte Wirtschaftswissenschaften an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen und war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Mikroökonomik und Außenwirtschaft. Nach seiner Promotion vertrat er bei der Niederrheinischen Industrie- und Handelskammer Duisburg-Wesel-Kleve das Referat für Regionalpolitik und öffentliche Finanzen und beschäftigte sich u. a. mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf KMU. Seit 2011 ist er Hochschullehrer an der FOM Hochschule. Er ist Experte für strategisches Personalmanagement und gehört der Forschergruppe des KCS – KompetenzCentrum für Statistik und Empirie der FOM an.

Prof. Dr. Christina Krins war im Anschluss an ihr Studium an der Universität Wuppertal wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Duisburg-Essen, wo sie 2007 promovierte. Seit 2007 ist sie als freiberufliche Unternehmensberaterin in den Geschäftsfeldern Personalentwicklung und Befragung von Wissensträgern tätig. 2011 war sie als Professorin an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management tätig und wechselte 2012 an die Fachhochschule Südwestfalen. Hier hat sie die Professur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalmanagement übernommen.

Isabel Vahlhaus M.A. studierte Soziologie, Psychologie und Politikwissenschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Seit 2012 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am KCS – KompetenzCentrum für Statistik und Empirie der FOM Hochschule.

Dipl.-Soz.-Wiss. Stephan Wiebke studierte Sozialwissenschaften an der Universität Oldenburg. Er arbeitete danach als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Sozialstrukturanalyse der Universität Oldenburg. Seit 2011 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am ipo – Institut für Personal- und Organisationsforschung der FOM Hochschule.

weiter bilden

Initiative für berufsbegleitende Bildung



Das Projekt und seine Ziele

Das Projekt Q+MEO – initiiert von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management – hat in Kooperation mit Bildungsträgern und den Sozialpartnern bedarfsgerechte Qualifizierungsangebote für Berufstätige entwickelt. Zielgruppe des Projektes sind Unternehmen und Beschäftigte der Metall- und Elektrobranche in der Region MEO (Mülheim, Essen, Oberhausen). Die Ergebnisse sind über diesen Adressatenkreis hinaus auch für andere Branchen und außerhalb der MEO-Region relevant. Entwickelt wurden Handlungsempfehlungen für Qualifizierungsangebote,

- die auf einer fundierten Analyse des jeweiligen Qualifizierungsbedarfs beruhen,
- die in Form und Inhalt den Bedürfnissen der Unternehmen und Beschäftigten gerecht werden,
- die von den Bildungsträgern nachhaltig umgesetzt werden können und die Weiterbildungsbeteiligung verbessern.

Das Projekt Q+MEO wird im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION