



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



TRIERER LEITFADEN FÜR DIE QUALIFIZIERUNGSBERATUNG VON KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN (KMU)

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Fachbereich Bildungswissenschaften
IBW - Fachgebiet Wirtschaftspädagogik

Universität Duisburg-Essen

Fachbereich Bildungswissenschaften

IBW - Fachgebiet Wirtschaftspädagogik

Rolf Dobischat/Karl Düsseldorf/Jens Stuhldreier

unter Mitwirkung von Deborah Löffler

**TRIERER LEITFADEN
FÜR DIE QUALIFIZIERUNGSBERATUNG
VON KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN
(KMU)**

Trierer Leitfaden für die Qualifizierungsberatung

INHALT:

Einleitung.....	5
-----------------	---

MODUL A: Unternehmensstrukturanalyse	9
--	---

Arbeitsblätter A 1 bis A 4

A 1: Basisdaten des Unternehmens.....	12
A 2: Potenziale und Schwachstellen	14
A 3: Aktuelle Veränderungen des Unternehmens	16
A 4: Strategische Entwicklung	19

MODUL B: Personal- und Organisationsentwicklung und Weiterbildungsaktivitäten..	21
---	----

Arbeitsblätter B 1 bis B 9

B 1: Organisation, Budget und Verantwortung für die Weiterbildung	23
B 2: Weiterbildungsaktive und -passive Beschäftigtengruppen	24
B 3: Bisherige Themen und Schwerpunkte in der Weiterbildung	25
B 4: Formen und Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen	26
B 5: Hemmnisse und negative Erfahrungen in der Weiterbildung	27
B 6: Erfolgsmessung von Weiterbildung	28
B 7: Dokumentation von Weiterbildung	29
B 8: Motivation für Weiterbildung	30
B 9: „Ältere Arbeitnehmer und Weiterbildung“	31

MODUL C: Identifikation des Weiterbildungsbedarfes.....	33
---	----

Arbeitsblätter C 1 bis C 7

C 1: Stellenbeschreibung	35
C 2: Tätigkeitsbeschreibung	37
C 3: Kompetenz-Bilanz von spezifischen Arbeitsgruppen	38
C 4: Kompetenz-Bilanz von einzelnen Mitarbeitern/innen	39
C 5: Bedarfserhebung durch schriftliche Mitarbeiterbefragung	40
C 6: Bedarfserhebung im Mitarbeitergespräch	42
C 7: Workshop für die Bedarfsermittlung	44

MODUL D: Weiterbildungsplanung 45

Arbeitsblätter D 1 bis D 9

D 1: Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsinhalte übersetzen	47
D 2: Weiterbildungsziele identifizieren	48
D 3: Anspruchsgruppen und Schnittstellen	49
D 4: Budgetplanung	50
D 5: Zeitplanung	51
D 6: Anbieterauswahl	52
D 7: Kooperation für eine Bedarfsgemeinschaft	53
D 8: Wahl der optimalen Qualifizierungsform	54
D 9: Zertifizierung/Modularisierung/Systematisierung	55

MODUL E: Angebotsrecherche und Auftragsvergabe 57

Arbeitsblätter E 1 bis E 4

E 1: Internet- und Datenbankrecherchen	59
E 2: Lokale Anbieter/Regionale Anbieter	60
E 3: Eignung der Anbieter	61
E 4: Vertrag/Absprache zwischen Anbieter und Kunde	63

MODUL F: Vorbereitung, Dokumentation, Ergebnissicherung und Transfer der Weiterbildungsergebnisse in den betrieblichen Alltag 65

Arbeitsblätter F 1 bis F 7

F 1: Erwartungen an die Teilnahme und Ziele für den Transfer	67
F 2: „Commitment“ für die Maßnahme	68
F 3: Rückmeldung über die Qualifizierung	69
F 4: Teilnahmedokumentation/Betrieblicher WB- Pass	70
F 5: Transferplanung/Implementierung der Q. in den betrieblichen Alltag	72
F 6: Transferkontrolle/Ergebniskontrolle	74
F 7: Anschlussperspektiven/Multiplikatorenfunktion	75

Einleitung

Der vorgelegte Leitfaden der Lernenden Region Trier (LRT), der in enger Kooperation zwischen der LRT und dem Fachgebiet Wirtschaftspädagogik der Universität Duisburg-Essen entstand, ist das Ergebnis einer vielschichtigen Kooperation im Jahresverlauf 2007. Das Produkt entstand, indem die Beratungsarbeit von Qualifizierungsberatern¹ für „Kleine und Mittlere Unternehmen“ (KMU) in der Lernenden Region Trier erprobt, die Erprobung dokumentiert und ausgewertet sowie die Erfahrungen diskursiv zwischen Beratern, der wissenschaftlichen Begleitung, Unternehmen und Verantwortlichen der Lernenden Region Trier erörtert wurden. Nach dieser Erprobungsphase war es möglich, ein Produkt darüber vorzulegen, welche Hilfen Berater für ihre Arbeit benötigen. Diese auf die Auswertung der Beratungserfahrungen aufbauenden Erkenntnisse wurden selbstverständlich von den Verfassern des Leitfadens durch disziplinäre Auswertungen ergänzt und zu einem Leitfaden mit Werkzeugcharakter zusammengefügt.

Der Leitfaden enthält Vorschläge zur strukturierten Bearbeitung grundsätzlicher Beratungsanforderungen. Er ist in sechs Module (Module A bis F) untergliedert, die sich auf Stationen des Beratungsprozesses beziehen. Dabei werden einzelne Arbeitsblätter als Werkzeuge (Tools) für die Nutzung angeboten, mit denen ein umfassender Beratungsprozess für KMU ermöglicht und durch konkrete Arbeitsvorgaben praxisnah unterstützt wird. Die Module und die einzelnen Werkzeuge wurden in Bezug auf ihre Umsetzbarkeit in mehreren Workshops mit den in der LRT eingebundenen Akteuren erprobt und abschließend kritisch bewertet. Das Produkt ist somit ein prozessual entwickelter und zusätzlich mit Theoriebezügen unterlegter Leitfaden, in dessen Mittelpunkt Praxistauglichkeit steht.

Selbstverständlich kann der Leitfaden spezifisch erweitert werden. Aber die Grundstruktur ermöglicht es Beratern, Unternehmen in ihrer Suche nach Wettbewerbssicherung und Wettbewerbssteigerung durch betrieblich-berufliche Weiterbildung zu unterstützen und somit ihre Marktsituation mit Blick auf die Mitarbeiterkompetenzen zu stabilisieren. Und: Wir hoffen auch, dass von dem von uns vorgeschlagenen Leitfaden ein Impuls sowohl für Berater als auch für Unternehmen ausgeht, Qualifizierung zu betreiben.

In der Literatur zur Qualifizierungsberatung wird durch die vielfältigen Ansprüche an Berater häufig das „unrealistische Bild eines Universalgenies“ aufgebaut, das als solches oft in der Realität nicht vorfindbar ist. Dennoch sollten gewisse Basisqualifikationen für die Beratung von KMU vorhanden sein. So sollte ein Weiterbildungsberater grundsätzlich über weiterbildungs-, beratungs- sowie mittelstandsspezifische Kompetenzen verfügen:

- Weiterbildungsspezifische Kompetenzen umfassen dabei Planungs- und Organisationsaspekte, die auf betriebswirtschaftliche Konzepte aufbauen, gesellschafts-, wirtschafts- und bildungspolitische Fachkenntnisse sowie umfassende Marktkenntnisse.

¹ Im Interesse einer leichteren Lesbarkeit des Leitfadens wurde explizit auf die zweigeschlechtliche Schreibweise verzichtet. Der Inhalt bezieht sich sowohl auf die weibliche wie auch auf die männliche Form. Stets sind beide Geschlechter angesprochen und gemeint.

- Zu beratungsspezifischen Kompetenzen gehört die bereits erwähnte Fülle an konzeptionellen und methodischen Kenntnissen, besonders aber die Fähigkeit, die Qualifikationsprobleme in ein ganzheitliches Unternehmens- und Strukturbild einzugliedern und dementsprechend umfassende und kooperative Beratungsleistungen anzubieten.
- Mittelstandsspezifische Kompetenzen beziehen sich schließlich auf die Situation von KMU, in denen oft die Zusammenarbeit mit dem Unternehmer als zentrale Person im Betrieb besonderen Stellenwert einnimmt. Der Beratungsstil muss daher nicht nur auf das Vorwissen des Unternehmers abgestimmt werden, vielmehr muss dessen eventuell abweichende Denk- und Arbeitsweise akzeptiert und auch genutzt sowie seine Ziele berücksichtigt werden.

So findet der Berater sich also in der Rolle des Informationslieferanten, er fungiert aber auch als Problemlöser und als Katalysator, der zur Verbesserung der eigenständigen Problemlösungsfähigkeit beiträgt. (vgl. Weingärtner, M.: Betriebliche Weiterbildung und Weiterbildungsberatung in mittelständischen Unternehmen. Bergisch Gladbach 1995).

In dieser Rolle müssen Berater zwingend das Folgende leisten, und darauf beziehen sich die einzelnen Module sowie die Arbeitsblätter als Dokumentations- und Analysehilfen:

Zu Beginn muss im Unternehmen eine **Unternehmensstrukturanalyse** (Modul A) durchgeführt werden, d.h. betriebliche Basisdaten, Potenziale und Schwachstellen, anstehende Veränderungen und ggf. strategische Entwicklungen müssen festgestellt und analysiert werden. Dies geschieht, um erste Fundamente, auf die die Beratungsarbeit sich im Weiteren zu beziehen hat, aufzubauen.

Im Folgenden (Modul B: **Personal- und Organisationsentwicklung und Weiterbildungsaktivitäten**) werden spezifische betriebliche Leistungen der PE/OE sowie besondere Weiterbildungsaktivitäten und –erfahrungen erhoben. Aus dieser Statuserhebung können bereits einige Anschlusshandlungen abgeleitet bzw. entwickelt werden, beispielsweise ein entsprechendes Dokumentationssystem angeregt, einzelne Dokumentationsleistungen vertieft oder motivationale Impulse für Weiterbildung angestoßen werden. D.h., dass sich aus einem Status bereits ggf. notwendige betriebliche Entwicklungsschritte erkennen lassen.

Das Modul C, die **Identifikation des Weiterbildungsbedarfs**, ist Kernstück des Leitfadens, aber eben in der Regel nicht als isoliert zu bearbeitendes Aufgabenfeld zu betrachten. Hier wird dazu angeregt, über die präzise Stellen- und Tätigkeitsbeschreibung, über Kompetenz-Bilanzen von Arbeitsgruppen oder von einzelnen Mitarbeitern sowie anlassbezogene neue Kompetenzbedarfe Potenziale erkennbar werden zu lassen, die über einschlägige Qualifizierungen entwickelt werden können.

Darauf aufbauend wird im Modul D **Weiterbildungsplanung** gezeigt, wie die festgestellten Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsinhalte übersetzt werden können, wie Feinziele für Qualifizierungen justiert und Anspruchsgruppen und Schnittstellen analysiert werden sollten. Hier geht es dann auch um die konkrete Zeit- und Budgetplanung, eine versierte Anbieterauswahl u. ä.

Das Modul E leistet Hilfen für die **Angebotsrecherche und Auftragsvergabe** für Qualifizierungsmaßnahmen. Es bietet Vorlagen über entsprechende Internet- und Datenbankauswertungen, über regionale Anbieterrecherchen, Hinweise für die Überprüfung der Eignung der Anbieter (Kriterien) sowie Empfehlungen zur Vertrags- und Absprachegestaltung.

Wichtig für den nachhaltigen Erfolg eingeleiteter Qualifizierungsprozesse sind **Vorbereitung, Dokumentation, Ergebnissicherung und Transfer der Weiterbildungsergebnisse in den betrieblichen Alltag**. Dies wird im Modul F angeregt. Hier werden diverse Vorschläge für die Zielabfrage, für Maßnahmevereinbarungen, Rückmeldevorschläge und Transfer- und Implementierungshilfen angeboten. Zentrales Element des Moduls sind auch seine Schlussteile, nämlich die Arbeitsblätter, in denen die Transferkontrolle (Umsetzungskontrollen) sowie Anschlussperspektiven konkretisiert werden.

Die Verfasser des Leitfadens standen mindestens vor einem nicht unerheblichen Problem: Einerseits sollte der Leitfaden handhabbar, nicht zu umfangreich sein. Andererseits musste er alle Meilensteine für einen guten Beratungsprozess enthalten. Wir haben daher einen Kompromiss gewählt, der hoffentlich den Nutzern entgegenkommt, indem wir allen Modulen Literaturhinweise vorangestellt haben, die sowohl tiefere theoretische Auseinandersetzungen als auch weitere praxisnahe Anregungen ermöglichen.

Karl Düsseldorf – Rolf Dobischat – Jens Stuhldreier im Februar 2008

**MODUL A:
Unternehmensstrukturanalyse**

Modulbeschreibung

Das Modul A

Dieses Modul unterstützt Sie darin, betriebliche Basisdaten, die für ein Bild der Unternehmenssituation und die Unternehmensentwicklung notwendig sind, aufzubereiten. Es geht darum, einerseits allgemeine Daten über die Struktur des Unternehmens, seine spezielle Personalsituation und unternehmensrelevante Geschäftsfelder zu identifizieren und andererseits aktuelle Entwicklungen und strategische Optionen sowie Schwachstellen und Potenziale, die die Entwicklungsperspektiven des Unternehmens bestimmen, zu markieren. Das Modul A ist insgesamt Ausgangspunkt einer umfassenden Diagnose, auf die die weitere Beratung aufbaut. Sämtliche Bestandteile des Moduls sollten sehr intensiv abgearbeitet werden.

ZEIT: ca. 120 bis 300 Minuten

LITERATUR:

Behrends, T./ Meyer, U./ Korjamo, E.: Strategisches Management in KMU - Befunde, Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten. In: Schöning, Stephan (Hrsg.): Kleine und mittlere Unternehmen in Umbruchsituationen. Frankfurt am Main 2005.

Behringer, S.: Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe. 3., neu bearb. und erw. Auflage Berlin 2004.

Flexibel Praktisch Zielgenau. Handbuch für kleine und mittlere Unternehmen zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs. Projektgruppe „LEARN – LErnen und ARbeiten Rhein-Neckar“ Arbeitsgruppe 5. BekUM 2004

Netzwerk elektronischer Geschäftsverkehr (Hrsg.): Leitfaden Unternehmensanalyse zur Vorbereitung der Einführung von Managementprozessen mit IT-Unterstützung in kleinen Unternehmen.

Peters, M. L. /Zelewski, S.: Probleme bei der Anwendung betriebswirtschaftlicher Analysetechniken in KMU und Lösungsvorschläge. In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2007 in der Edition "Kleine und Mittlere Unternehmen". Lohmar 2007.

Vollmuth, H. J.: Bilanzen richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. Bilanzanalyse und Bilanzkritik für die Praxis. 8., überarb. Auflage Freiburg 2007. Strategische Unternehmensanalysen. S. 350-358 (Kapitel: Strategische Unternehmensanalysen)

Scharpe, J.: Strategisches Management im Mittelstand, Probleme der Implementierung und Ansätze zur Lösung. Bergisch Gladbach 1992.

Kailer, N./ Mugler, J.(Hrsg.): Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen. Konzepte, Praxiserfahrungen, Entwicklungsperspektiven. Wien 1998.

Methodische Hinweise:

In der Betriebswirtschaft finden unterschiedliche Konzepte zur Unternehmensstrukturanalyse seit langer Zeit Anwendung. Sie dienen als Grundlage für alle weiteren Planungs- und Organisationsentscheidungen. Die folgenden Arbeitsblätter stellen eine stark verkürzte und vereinfachte Variante dieser Konzepte dar und können daher nicht die gesamte Breite der für die Unternehmen relevanten Prozesse, Produkte und Strukturen erfassen. Beschränken Sie sich daher auf die zentralen Merkmale, zeigen Sie sich aber flexibel, wenn gewisse Arbeitsblätter besser als andere auf das zu beratende Unternehmen passen. Es ist Ihnen freigestellt, die Arbeitsblätter nach Bedarf zu modifizieren und auszubauen.

In KMU mangelt es häufig an expliziten Strategien zur Unternehmensplanung. Die Reflexion über die eigenen Geschäftsprozesse, Probleme und Entwicklungsbedarfe kann darüber hinaus für den Unternehmer anstrengend und auch teilweise unangenehm sein. Nehmen Sie sich für dieses Modul daher viel Zeit und versuchen Sie, in besonderer Weise auf die Unternehmensleitung einzugehen, Vorbehalte oder Befangenheit zu berücksichtigen und aufzufangen.

In der Regel werden Entscheidungen zu Organisation und Strategie vor allem von der Unternehmensleitung getroffen, weswegen sie besonders in diesem ersten Modul der Unternehmensstrukturanalyse eine zentrale Rolle spielt. Erstellen Sie die Arbeitsblätter daher in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmer und eventuell anderen Verantwortlichen. Andere Personengruppen werden dann erst in späteren Modulen einbezogen. Gehen Sie dabei dialogisch vor und gewähren Sie dem Gesprächspartner Raum für eigene Ausführungen und Anmerkungen (auch wenn diese nicht in direkter Verbindung mit den Arbeitsblättern stehen).

Wichtig ist außerdem, die Bemühungen des Unternehmers zur Weiterentwicklung seines Unternehmens zu schätzen und dies stets zu verdeutlichen. Denn einer Beratung geht voraus, dass der Unternehmer sich eingesteht, an die Grenzen der eigenen Möglichkeiten gereicht zu sein. Der Anfang eines Beratungsprozesses ist entscheidend für den Erfolg der gesamten Beratung und sollte daher mit möglichst viel Empathie und Sensibilität eröffnet werden.

Unbedingt beachten!

Die Unternehmensleitung in mittelständischen Unternehmen orientiert sich meistens grundsätzlich mehr an operativen Ergebnissen als an strategischen Plänen. Dieser schon zuvor angesprochene Mangel an strategischer Planung wird jedoch häufig nicht als Nachteil, sondern im Gegenteil als Flexibilitätsvorteil gesehen. Hier muss auf die „kritische Schwelle der Unübersichtlichkeit“ geachtet werden (vgl. Weingärtner 1995).

„Planung soll Intuition und improvisierendes Durchwursteln nicht ersetzen, sondern unterstützen. Planung muss dieses Durchwursteln systematischer, zielgerichteter, methodischer machen. Aber es wäre gefährlich, einen Menschen mit einer Methode zu konfrontieren, die ihn abbringt von seiner natürlichen Art und Weise zu handeln, zu denken, Probleme zu lösen und sein Leben zu meistern. Planung muss also auf die Menschen

und auf die Persönlichkeitstypen mit ihren unterschiedlichen Denkgewohnheiten abgestimmt werden“ (Kirsch 1983 über die Schwierigkeiten, Ansätze einer strategischen Planung in mittelständischen Unternehmen einzuführen, zitiert nach Weingärtner 1995).

Die Person des Unternehmers genießt in mittelständischen Unternehmen eine besondere Stellung. „In mittelständischen Unternehmen gilt das sog. personale Wirtschaftsprinzip, wonach die Unternehmensstruktur und der Betriebsablauf maßgeblich von Menschen und ihren individuellen zwischenmenschlichen Beziehungen beherrscht werden“ (Weingärtner 1995). Mit der Verpflichtung und Mitwirkung der Unternehmensleitung stehen und fallen jegliche Versuche einer Organisations- und Personalentwicklung, weswegen diese Schlüsselperson unbedingt für die angestrebten Aktivitäten gewonnen und begeistert werden sollte. Erst so kann Motivation und Engagement bei den Mitarbeitern gefördert und Begeisterung weiter getragen werden.

Arbeitsblatt A 1

Basisdaten des Unternehmens: Personal - Struktur - Geschäftsfelder

Bezeichnung des Unternehmens:

.....

Personalstruktur:

Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen insgesamt:

Anzahl am untersuchten Standort:

Anzahl an weiteren Standorten:

	Nominal	in %
Frauen:
Männer:
Vollzeitkräfte:
Teilzeitkräfte:
Fachkräfte:
Auszubildende:
Zeitarbeitskräfte:
Sonstige:

Interne Organisationsstruktur und Hierarchieebenen:

Wie viele Hierarchieebenen gibt es im Unternehmen?

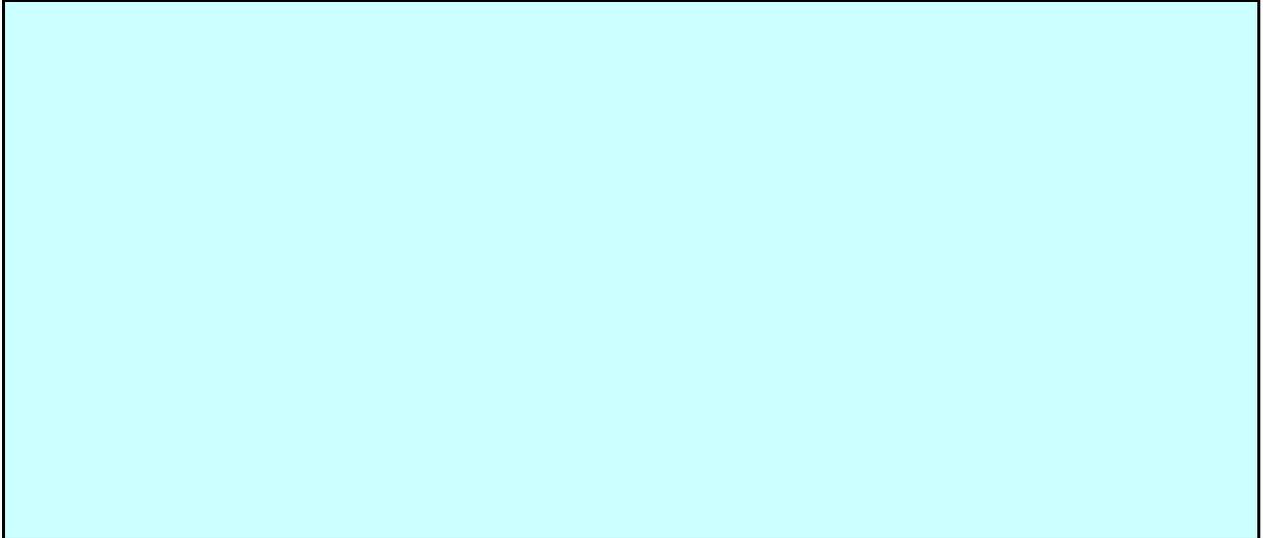
Welche Funktionen sind den Ebenen zuzuordnen?

.....

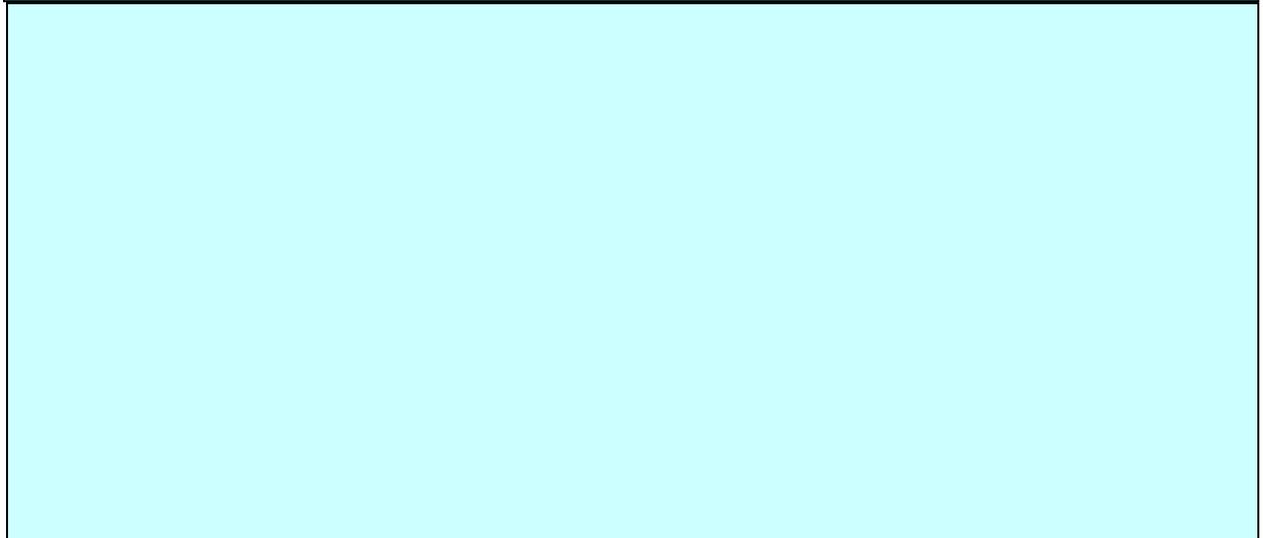
Gibt es Besonderheiten?

.....

Geschäftsfelder und Tätigkeitsfelder des Unternehmens:



Branche und Leistungsschwerpunkte des Unternehmens:



Arbeitsblatt A 2

Potenziale und Schwachstellen

Frage: Wo sind in Ihrem Unternehmen „Schwachstellen“ deutlich geworden?
 Was kann Ihr Unternehmen besonders gut – wo sehen Sie Stärken?
 Wo liegen „Entwicklungsmöglichkeiten“?

Beispiele für Problembereiche:

- Prozessprobleme
- Projektsteuerung/Projektmisserfolge
- „Kundenreklamationen“
- Mitarbeiterprobleme im Unternehmen
- Qualitätsprobleme
- „Verlustquellen“

Problem	Vermutete oder festgestellte Ursache	Betroffene Mitarbeiter/-gruppe	Ableitbare Qualifizierungsfelder	Prioritäten 1: Sehr wichtig 2: Wichtig 3: Weniger wichtig

Arbeitsblatt A 2
Potenziale und Schwachstellen

Potenziale:

Bitte beachten Sie: Diese Frage sollten Sie nicht nur *einer* verantwortlichen Person stellen. Hier müssten Sie mindestens Abteilungsleiter/Leistungsverantwortliche befragen. Je intensiver Sie die Ursachen für besondere Schwächen und Potenziale identifizieren, umso klarer werden auch Veränderungschancen und „verdeckte“ Defizite erkennbar!

Potenzialerhebungsbogen:

Prozesse, Produkte und Leistungen, die uns auszeichnen	Besondere Kompetenzen	Mitarbeitergruppe	Gründe für die Besonderheit der Leistungen (Erfahrungen, Technische Ausstattung, Innovationsqualität etc.)

Sonstige Bemerkungen/ Besonderheiten:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Arbeitsblatt A 3**Aktuelle und geplante Veränderungen des Unternehmens****Staterhebung:**

Die wichtigsten Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens sind:

Produkt oder Dienstleistung	Wird angeboten seit etwa	Bewertung der Leistung aus Unternehmenssicht

(Bitte bewerten Sie: 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = weniger gut, 4 = schlecht.)

Die Stärken bzw. die Schwächen des Unternehmens im Wettbewerb liegen im:
(Preis, Gute Stammkunden, Qualität, Termintreue, Innovative Produkte bzw. kundenindividuelle Leistungen,)

Stärken im Wettbewerb	Schwächen im Wettbewerb
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Produkte und Markterfolg:

Diese Produkte/Leistungen des Unternehmens erzielen aktuell den größten Gewinn:

1.
2.
3.
4.
5.

Diese Produkte/Leistungen haben zukünftig die größten Marktchancen:

1.
2.
3.
4.
5.

In diesen Bereichen muss das Unternehmen in den nächsten Jahren Veränderungen vollziehen:

- Organisation
- Prozesse
- Neue Technologien entwickeln
- Neue Technologien anwenden/nutzen
- Auf Marktveränderungen reagieren
- Stammkundengeschäft ausbauen
- Neukunden gewinnen
- Sonstige Innovationen entwickeln
- Neue Gesetze/Vorschriften einhalten
- Kostenmanagement verbessern/Controlling einführen

Veränderungen: (Bitte notieren Sie die wichtigsten Veränderungen)

Diese Ideen hat das Unternehmen für die Zukunft entwickelt und dafür folgende Chancen und Risiken identifiziert:

Bereiche	Leistungen/Produkte	Chancen	Risiken
Neue Produkte			
Neue Märkte			
Sonderstellung im Markt (Alleinstellungsmerkmale)			
Neue Kunden			
Veränderte Organisation bzw. Prozesse			

Welcher Qualifizierungsbedarf lässt sich daraus ableiten?

Bitte erklären Sie, dass Qualifizierungsbedarfe sich auf

- Fachkompetenz (Bsp.: Neues Produktionswissen, IT- Kompetenz ...)
- Methodenkompetenz (Bsp.: Projektmanagement, Koordination ...)
- Soziale Kompetenz (Bsp.: Teamfähigkeit, Kooperation und Kommunikation ...)
- Persönliche Kompetenzen (Stressresistenz, Führungsverhalten...)

beziehen.

Bereiche	Leistungen/Produkte	Qualifizierungsbedarf
Neue Produkte		
Neue Märkte		
Sonderstellung im Markt		
Neue Kunden Veränderte Organisation/Prozesse		
Neue Technologie nutzen		

Bitte ordnen Sie die wichtigsten Schritte für die strategische Unternehmensentwicklung in eine Rangreihe ein. (1 bedeutet: Dies ist am wichtigsten, 2: am zweit wichtigsten usf.)

1.
2.
3.
4.

**MODUL B:
Personalentwicklung - Organisationsentwicklung und Weiterbildungsaktivitäten**

Modulbeschreibung

Das Modul B

Dieses Modul unterstützt Sie darin, betriebliche Basisdaten, die für ein Abbild der Organisation, der Budgetierung, der Verantwortlichkeiten und der Aktivitäten insgesamt im Unternehmen für Weiterbildung notwendig sind, zu erheben. Sie leiten in diesem Modul dazu an, Weiterbildung als wichtigen Bestandteil der Organisations- und der Personalentwicklung zu etablieren und geben Hilfen für die Diagnose, Dokumentation und Erfolgsmessung von Weiterbildung. Sämtliche Bestandteile des Moduls sollten sehr intensiv abgearbeitet werden.

ZEIT: ca. 120 bis 150 Minuten

LITERATUR:

Bruch, H./ Menges, J. I.: Strategisches Personalmanagement - Analyse und praktische Hinweise für Planung, Aufbau und Weiterentwicklung der Personalarbeit in KMU. In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2007 in der Edition "Kleine und Mittlere Unternehmen". Lohmar 2007.

Hamle, W.: Personalwirtschaft. In: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 4., völlig neu bearb. Auflage Berlin 2006.

Kuper, H.: Qualifikation und Innovation in der Region. Der Beitrag klein- und mittelständischer Unternehmen. In: Report: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, (2004) 1, S. 96-102.

Stelzer-Rothe, T. (Hrsg.): Personalmanagement für den Mittelstand. Heidelberg 2002.

Heberer, J.: Betrieblich Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Methoden und Vorgehensweisen. Herzogenrath 1996.

Heberer, J.: Weiterbildungsinteressen und Weiterbildungsmöglichkeiten in mittelständischen Unternehmen. Frankfurt am Main 1996.

Herr, M.: Instrumente für eine strategische Personalentwicklung. Bonn 2007.

Dietzen, A./ Latniak, E./ Selle, B. (Hrsg.): Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung. Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben. Schriftenreihe des BIBB, Bonn 2005.

Stiefel, R.: Personalentwicklung KMU. Innovationen durch praxiserprobte Konzepte. 5. Auflage, Leonberg 2006.

Flato, E./ Reinbold-Scheible, S.: Personalentwicklung. Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern - Toolbox für die Praxis. Landsberg am Lech 2006. <http://www.personal-box.de>

Merten, B. (Hrsg.): Vom Standardanbieter zum Weiterbildungsdienstleister. Neue Chancen für Bildungsanbieter. Köln 2001.

MODUL B

Methodische Hinweise:

In diesem Modul nimmt die Unternehmensleitung bzw. der Unternehmer eine zentrale Rolle in der Befragung ein. Gibt es einen Verantwortlichen für Bildungsfragen, so wird dieser als Experte selbstverständlich mit einbezogen. Ist letzt genanntes nicht der Fall und zeigen sich Schwierigkeiten bezüglich der systematischen Erfassung der Weiterbildungsaktivitäten, so ist langfristig zu erwägen, einen „Weiterbildungsbeauftragten“ in dem Unternehmen zu implementieren, der die gesamten Bildungsaktivitäten, Verantwortlichkeiten und Organisationsaspekte überblickt. Neben der Unternehmensleitung erfüllen in der betrieblichen Weiterbildung aber auch die Vorgesetzten eine wichtige Funktion, da sie als Mittler zwischen Leitungsebene und Mitarbeitern auftreten können und außerdem häufig die Durchführenden der Maßnahme sind.

Streben Sie einen intensiven Dialog an und fragen Sie nach Gründen, wenn bestimmte Positionen betont und andere vernachlässigt werden. Oft werden dabei grundsätzliche Einstellungen (häufig auch negative) gegenüber der Weiterbildung deutlich, welche entscheidend für den weiteren Verlauf des Beratungsprozesses und für die Implementierung von Weiterbildung in das Unternehmen sind.

Arbeitsblatt B 8 soll dazu beitragen, eine betriebliche Lernkultur zu entwickeln, indem über eine Reihe von Fragen reflektiert wird. Beziehen Sie in diesen Dialog nach Möglichkeit alle Mitarbeiter ein und fragen Sie sie nach Ihren Erfahrungen und Anregungen. So wird Akzeptanz und Motivation bei allen Beteiligten gefördert, es wird vermittelt, dass „etwas passiert“. Das Aufbauen einer förderlichen Lernkultur ist trotz aller derzeitigen Bemühungen ein langwieriger Prozess, der nicht erzwungen werden kann - vielleicht herrscht im Rat suchenden Unternehmen ja sogar eine negative Lernkultur vor, die zunächst aufgebrochen werden muss.

Unbedingt beachten!

Eine gezielte Bestandsaufnahme der Aktivitäten zur Personalentwicklung bedeutet für die meisten Unternehmen vermutlich ein Novum, weil es für KMU oft unüblich ist, die eigenen Vorgänge und Abläufe zu formalisieren. Hier kann der Unternehmer also erstmals ein Entwicklungsbedarf erkennen, der über die Erwartungen hinausgeht, welche er ursprünglich an die Qualifizierungsberatung gestellt hat, da durch die Arbeit mit dem Modul B ersichtlich wird, dass strategische Personalentwicklung mehr als nur vereinzelte, kompensatorische und willkürliche Qualifizierungsmaßnahmen umfasst. Nutzen Sie diese möglicherweise eintretende Einsicht der Unternehmensleitung dafür, diese von der Sinnhaftigkeit der Weiterbildung als Bestandteil der Unternehmensentwicklung zu überzeugen.

Arbeitsblatt B 1
Organisation, Budget und Verantwortung für Weiterbildung im Unternehmen

Integration der Weiterbildung in die Organisation des Unternehmens:

Das Funktionsfeld „Betriebliche Aus- und Weiterbildung“ ist im Unternehmen wie folgt integriert:

- Ein verantwortlicher Mitarbeiter
- Mehrere Verantwortliche
- Sache der Geschäftsführung
- Es gibt keinen verantwortlichen Mitarbeiter

Sonstiges:

.....

Die grundsätzliche Verantwortung liegt in der Abteilung:

.....

Weiterbildungsprogramm im Unternehmen:

Hat das Unternehmen ein „Weiterbildungsprogramm“?

- Ja Nein

Weiterbildungsbudget:

Hat das Unternehmen ein Weiterbildungsbudget?

- Ja Nein

Wenn ja: Das Budget ist wie folgt strukturiert:

Summe pauschal pro Jahr: Summe pro Mitarbeiter/Jahr:

Summe pro Abteilung/Jahr: Sonstige Budgetorientierung:

Entscheider für Weiterbildungsaktivitäten:

Im Unternehmen entscheidet über die Teilnahme an Weiterbildung:

.....

Arbeitsblatt B 2
Weiterbildungsaktive und weiterbildungspassive Beschäftigtengruppen

Welche Mitarbeitergruppen nehmen in erster Linie an Weiterbildungsmaßnahmen teil?

	Trifft zu	Trifft nicht zu
Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
An -und Ungelernte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitarbeitskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Davon profitieren überwiegend:

Vollzeitkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilzeitkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diese Altersgruppe nimmt nach Ihrer Erfahrung am häufigsten an Weiterbildung teil:

	Trifft zu	Trifft nicht zu
Jüngere Beschäftigte bis 25 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigte zwischen 26 und 35 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigte zwischen 36 und 49 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ältere Beschäftigte ab 50 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie sind Weiterbildungsaktivitäten zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten verteilt?

Männliche und weibliche Beschäftigte nehmen zu gleichen Teilen an Weiterbildung teil	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
männliche Beschäftigte nehmen häufiger teil	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
weibliche Beschäftigte nehmen häufiger teil	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>

An Maßnahmen der Weiterbildung nehmen vor allem Beschäftigte aus den Arbeitsbereichen:

.....

teil.

Arbeitsblatt B 3
Bisherige Themen für Weiterbildung

Diese Themen/Inhalte bzw. Bereiche werden in Weiterbildungsmaßnahmen besonders angesprochen:

	Sehr häufig	Häufig	Nie
Fachspezifisches Wissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überfachliches Wissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikations- und Sozialkompetenz (Soft Skills)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV/IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Arbeitsblatt B 4
Formen und Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen

In den folgenden Formen wird bisher Weiterbildung im Unternehmen durchgeführt:

	Oft	Eher selten	Nie
Am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne Seminare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Seminare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminare von Herstellern, Zulieferern, Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fernlehrgänge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Learning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkongresse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachbücher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges:

.....

.....

.....

Bitte fragen Sie nach den Gründen, wenn überwiegend eine bestimmte Organisationsform gewählt wird!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Arbeitsblatt B 5
Hemmnisse für Weiterbildung

Welche Erfahrungen oder welche Faktoren bewirken, dass für die Entwicklung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter Weiterbildung nur eine geringe Bedeutung einnimmt?

- Die Aussage trifft auf unser Unternehmen nicht zu - wir sind ein weiterbildungsaktives Unternehmen.
- Wir haben mit Weiterbildung oft schlechte Erfahrungen gemacht
- Die Maßnahmen hatten keinen Praxisbezug
- Uns fehlen die finanziellen Mittel
- Wir haben Freistellungsprobleme wegen der Auftragslage
- Es fehlt an passenden Angeboten
- Es gibt nicht genügend Bereitschaft bei der Belegschaft
- Die Geschäftsleitung unterstützt die Weiterbildung nicht
- Angebote, die wir brauchen, kommen nicht zustande
- Wir qualifizieren nicht, weil danach die Mitarbeiter den Betrieb verlassen
- Uns fehlt dafür eine gute Beratung und Information

Sonstiges:

.....

.....

.....

.....

.....

Arbeitsblatt B 6

Erfolgsmessung von Weiterbildung

Wenn Sie den Lernerfolg der Mitarbeiter nach einer Weiterbildungsmaßnahme messen, wie geschieht das?

- | | |
|--|--------------------------|
| Wir messen das gar nicht | <input type="checkbox"/> |
| Wir überprüfen die Teilnahmebescheinigung | <input type="checkbox"/> |
| Wir führen ein Seminar-Auswertungsgespräch | <input type="checkbox"/> |
| Wir führen ein Transfergespräch | <input type="checkbox"/> |
| Wir lassen einen schriftlichen Bericht verfassen | <input type="checkbox"/> |
| Wir überprüfen die Arbeitsergebnisse | <input type="checkbox"/> |
| Wir führen „Tests“ durch | <input type="checkbox"/> |

Sonstiges:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Arbeitsblatt B 7
Dokumentation von Weiterbildung

Dies ist ein Vorschlag, wie Sie die Teilnahme von Mitarbeitern an Weiterbildungsmaßnahmen dokumentieren können.

Herr/Frau: _____

hat bei dem Bildungsanbieter: _____

in der Zeit vom: _____ bis zum: _____

an der folgenden Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen: (Titel der Veranstaltung):

Die Maßnahme hatte einen Stundenumfang von: _____

Die Maßnahme endete mit:

einem Zertifikat.

einer Teilnahmebescheinigung.

Folgende Themen/Inhalte wurden schwerpunktmäßig behandelt:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Der Mitarbeiter / Die Mitarbeiterin hat dabei folgende Prüfungen abgelegt:

.....

.....

.....

Arbeitsblatt B 8**Motivation für Weiterbildung - betriebliche Lernkultur entwickeln**

Es ist besonders wichtig, Unternehmensverantwortliche und Beschäftigte für Weiterbildung zu motivieren. Dies kann auf unterschiedliche Weise geschehen. Ziel des Folgenden ist es abzufragen, ob ein Unternehmen seine Beschäftigten entsprechend motiviert und gleichzeitig mit dieser Fragestellung zur Motivation anzuregen. Die Verantwortung dafür teilen sich alle: Unternehmensleitung wie die Beschäftigten selbst, denn für den Wettbewerb ist Weiterbildung inzwischen ein so genannter „kritischer Erfolgsfaktor“ - für Beschäftigte ein unbedingtes „Muss“ für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Hierzu einige Fragen, die Sie auch als Denkanregungen umformulieren können. Fangen Sie an, über Weiterbildung im Unternehmen gemeinsam zu reden - dann ergibt sich der Beginn einer Lernkulturentwicklung von selbst.

Ist das Thema „Lernen“ ein wichtiges Thema in Ihrem Unternehmen?

Wie werden Lernanstrengungen von Mitarbeitern „honoriert“?

Wird Lernen als „lästige Pflicht“ empfunden - als nur dann wichtig, wenn „Dinge schief laufen“?

Wird bei der Perspektiventwicklung des Unternehmens, bei der strategischen Ausrichtung, das Thema Weiterbildung mit angesprochen? Wer tut das - ist das zufällig oder geplant?

Ist es selbstverständlich, dass Mitarbeiter für Weiterbildung freigestellt werden oder müssen die Beschäftigten „darum kämpfen“.

Gibt es individuelle Weiterbildungspläne für Beschäftigte - ggf. sogar Zielvereinbarungen?

Wenn Sie fast bei jeder Frage feststellen, dass Weiterbildung nicht zur Kultur des Unternehmens gehört, können Sie anregen:

- einen Verantwortlichen zu benennen,
- Weiterbildung kontinuierlich in Planungen (Organisation - Zeit - Finanzen - Projekte - Innovations- und Entwicklungsprozesse) einzubeziehen,
- ein Budget festzulegen,
- Beteiligungsquoten zu vereinbaren,
- Weiterbildungsinitiativen zu „honorieren“,
- Weiterbildung in innerbetriebliche Vereinbarungen zu integrieren,
- Regelungen und Leitsätze zu formulieren, in wie weit Weiterbildung als Sache des Betriebes und als Sache der Mitarbeiter betrachtet wird,
- unbedingt darauf zu achten, dass Weiterbildungsengagement zeitlich und finanziell nicht allein zu Lasten der Beschäftigten geht.
- Usf.

Diskutieren Sie als Berater, welches wohl der beste Weg wäre, in dem von Ihnen beratenen Unternehmen Lernen als Unternehmensaufgabe und Weiterbildung als absolut notwendige Strategie zu begreifen und zu behandeln. Nehmen Sie dabei auf die im Modul B: Arbeitsblatt B 5 erfahrenen Hemmnisse Bezug!

Arbeitsblatt B 9**„Ältere Arbeitnehmer und Weiterbildung“****Statuserhebung:**

Gibt es im Unternehmen besondere Aktivitäten, ältere Arbeitnehmer in Weiterbildungsaktivitäten einzubeziehen?

Gibt es spezielle Anreize für die Teilnahme von Älteren? (z.B. Garantien für die Beschäftigung, Aufstiegsperspektiven, Job-Enrichment o. ä.)

Fällt bei der Altersverteilung der WB-Teilnehmer auf, dass ältere Arbeitnehmer deutlich unterrepräsentiert sind?

Themen, besonders für Ältere:

- EDV
- Gesundheitsprävention im Rahmen von Gesundheitsmanagement
- „Stress“ - Ergonomie - Zeitmanagement im Arbeitsprozess

Einige Merksätze für die Qualifizierung Älterer

- Zwischen Älteren und Jüngeren gibt es grundsätzlich keine altersbedingten Unterschiede in den Lernleistungserfolgen.
- Lerngruppen Älterer sind allerdings aufgrund ihrer je spezifischen Lernbiographien weniger homogen als Gruppen mit Jüngeren (Differenzierung der Lernerfahrungen).
- Vor dem Qualifizierungsbeginn Älterer sollte deshalb genau auf die Berufs- und Lernbiographien und auf Lerngewohnheiten geachtet werden. Dies ist bei Älteren wichtiger als bei Jüngeren!
- Die Ausdifferenzierung muss dann bei der Auswahl der Lerninhalte und der Lernmethoden unbedingt berücksichtigt werden, u.a. um Frustrationen wegen Unter- oder Überforderungen zu vermeiden.
- Bei lerngewohnten Älteren gibt es keine großen Lernunterschiede im Vergleich zu Jüngeren - allerdings muss deutlich auf das Erfahrungswissen der Älteren aufgebaut werden.
- Bei lernentwöhnten Älteren muss möglichst in kleinschrittigen Verfahren qualifiziert werden, da ansonsten „Versagensängste“ wirksam werden.
- Qualifizierungen mit lernfernen Älteren müssen besonders starken Arbeitsplatzbezug haben, auf diesen Bezug muss immer wieder hingewiesen werden und der Erfahrungsschatz der Älteren muss sorgfältig identifiziert und systematisiert werden.
- Ältere sind aufgrund ihrer beruflichen Erfahrungen zumeist gewohnt, im Arbeitsprozess zu lernen. Das können sie oft gut organisieren und demgemäß auch gut in Lerngruppen arbeiten. Hier wird der Dozent eher zum Moderator.
- Ältere Lernungewohnte werden mit einem mehrstündigen Frontalunterricht oft überfordert.
- Ältere Lernungewohnte können auch eine sehr darstellende Lehr-/Lernmethode gut durchstehen.
- Bei E-Learning muss unbedingt die Fähigkeit der älteren Lerner überprüft werden, mit dem PC auch umgehen zu können.
- Ältere benötigen praxisnahe Beispiele - das erhöht die Lerneffekte (Erfolge) deutlich.
- Ob altersgemischte oder altershomogene Lerngruppen eingerichtet werden, ist von Fall zu Fall zu entscheiden. Achten Sie auf eine Gruppenzusammenstellung, die hierarchiefreies Lernen ermöglicht.

Modul C: Identifikation des Weiterbildungsbedarfs

Modulbeschreibung

Das Modul C

Dieses Modul unterstützt Sie als Berater darin, mit spezifischen Instrumenten und Methoden den betrieblichen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Sie haben dazu verschiedene Optionen zur Verfügung, die Sie bedarfsgerecht auswählen können. Das Modul C ist einer der Kernpunkte des Trierer Leitfadens - es baut aber auf die Module A und B auf und wird notwendigerweise durch die weiteren Module D bis G ergänzt. Es ist nicht ratsam, einen Beratungsprozess allein auf dieses Modul zu begrenzen.

ZEIT: Mindestens sechs Zeitstunden

LITERATUR:

Beteiligungsorientierte Kompetenzanalyse und Qualifizierungsplanung. In: Thematisches Netzwerk „Altersmanagement“ im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL (Hrsg.): Älter werden im Berufsleben. Eine Toolbox des EQUAL-Netzwerks „Altersmanagement“ zum demographischen Wandel. 3. aktualisierte Ausgabe 2007.

Peters, S.: Personalmanagement und betriebliche Weiterbildung in klein- und mittelständischen Unternehmen. Bildungsbedarfssteuerung. In: Arbeitsberichte des IBBP (19). Magdeburg 1998.

Gerhard, R.: Bedarfsermittlung in der Weiterbildung. Beispiele und Erfahrungen. Hannover 1991.

Hoffmann, T.: Qualifizierungsbedarf und Qualifizierungsplanung in kleinen und mittleren Unternehmen. Eschborn 1999.

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.): ProfilPass. Gelernt ist gelernt. Stärken kennen. Stärken nutzen. Bielefeld 2006.

Methodische Hinweise:

Dokumentieren Sie die Tätigkeiten, Entwicklungsbedarfe und -potenziale von einzelnen Mitarbeitern oder Arbeitsgruppen in enger Zusammenarbeit mit diesen. Machen Sie stets deutlich, dass es sich dabei in keiner Weise um einen Versuch der Kontrolle handelt und lassen Sie daher zu Beginn der Befragung genügend Raum für Fragen und Anmerkungen.

Mitarbeiterbefragung und Mitarbeitergespräch können in einigen Fällen in Abwesenheit des Vorgesetzten geschehen, um eventuell vorhandene Ängste und Unsicherheiten abzubauen. Langfristig sollte jedoch eine vertrauensvolle und hierarchieunabhängige Gesprächskultur angestrebt werden.

Sind persönliche Gespräche aufgrund der Betriebsgröße oder sonstiger Sondersituationen nicht möglich, so bietet sich besonders die schriftliche Mitarbeiterbefragung an. Wählen Sie je nach Beratungssituation die Instrumente aus, die am besten zu dem Un-

ternehmen und dessen Kultur passen.

Eine Weiterbildungsbedarfsanalyse setzt sich aus vielen Kriterien wie den Kenntnissen und Fähigkeiten des jeweiligen Mitarbeiters, den Anforderungen an seine Arbeit und den individuellen Weiterbildungszielen zusammen. Sollte eine umfassende Bedarfsplanung aufgrund des hohen Informationsbedarfs und des damit verbundenen Arbeitsaufwands nicht möglich sein, so kann die Analyse sich auf die strategisch relevanten Qualifikationen beschränken, also auf „spezifische Unternehmensqualifikationen“, welchen eine hohe Bedeutung für das Unternehmen und seine Wettbewerbsfähigkeit zukommt (vgl. Weingärtner 1995).

Unbedingt beachten!

Die Bedarfsanalyse baut auf Elemente der Unternehmens- und Personalpolitik auf und berücksichtigt daher auch die strategischen Ziele des Unternehmens. Die Arbeitsblätter des Moduls C dienen also einerseits als Abfrageinstrument des individuellen und kollektiven Weiterbildungsbedarfs und andererseits als Portfolio der Unternehmensentwicklung. So etwa, wenn es darum geht, Arbeitsgruppen zu analysieren oder Ursachen für den Qualifizierungsbedarf zu identifizieren, da hier Schwächen in der Gesamtorganisation des Unternehmens offenbar werden können.

Mit Stellenbeschreibungen, Tätigkeitsdokumentationen und Kompetenz-Bilanzen setzt die Bedarfsanalyse außerdem den Grundstein für eine Ergebnis- und Transfersicherung, die sich in Modul F anschließen wird. Die Festlegung von Weiterbildungszielen und eine regelmäßige Dokumentation der Weiterbildungsaktivitäten und -ergebnisse sind nicht nur für das Unternehmen und dessen Personalpolitik von großer Bedeutung, sondern helfen auch dem Mitarbeiter, sich mit den eigenen Lernprozessen zu beschäftigen, Potenziale zu entdecken und den Status Quo des eigenen Entwicklungsstands abzufragen.

Hier wird ersichtlich, wie eng die einzelnen Module miteinander verknüpft sind und dass weder eine isolierte Betrachtung einzelner Module noch eine Sichtweise eines einmalig zu durchlaufenden Prozesses zweckmäßig wäre. Systematische Organisations- und Personalentwicklung ist vielmehr eine ständige Aufgabe, die, wenngleich in einem für KMU angemessenen Rahmen, sorgfältig und dauerhaft ausgeführt werden muss.

In mittelständischen Unternehmen werden Anzeichen für einen Qualifizierungsbedarf vor allem in arbeitsorganisatorischen Abläufen (z.B. Fehler, Ausschuss oder Mängel) gesucht, selten werden personalwirtschaftliche Indikatoren (z.B. Mitarbeiterbeschwerden oder schlechtes Betriebsklima) oder externe Verbesserungsvorschläge (z.B. von Qualifizierungsberatern) berücksichtigt (vgl. Döring, O./ Rätzel, D.: Aktuelle Aspekte von Qualifizierungsberatung für Betriebe. In: Report 30/1 (2007)).

Außerdem wird Weiterbildung häufig nur kurzfristig und reaktiv geplant. Bedarfe ohne unmittelbare Notwendigkeit, die allerdings für die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit vonnöten sind, werden dann häufig vernachlässigt. Mittelständische Unternehmen müssen dann für eine antizipative und zukunftsorientierte Weiterbildungsbedarfsplanung erst noch gewonnen werden (vgl. Weingärtner 1995).

**Arbeitsblatt C 1:
Stellenbeschreibung**

Allgemeine Stellenbeschreibung

Bezeichnung der Stelle:

.....

Geschäftsbereich:

.....

Abteilung bzw. Arbeitsgruppe

.....

Unterstellung: ----- Überstellung: -----

Besondere Befugnisse:

.....

.....

.....

Tätigkeiten/Aufgaben:

.....

.....

.....

Ziele der Stelle:

.....

.....

.....

Aufgaben und Kompetenzen:

.....

Spezielle Stellenbeschreibung und zukünftige Entwicklungen

Tabellarischer Überblick:

Erstellt am: Erstellt durch:

Aktualisiert am: Aktualisiert durch:

Unterzeichnet: Stelleninhaber/in

Unterzeichnet: Personalverantwortlicher

Stellenbezeichnung:	Stelleninhaber/in: (Name)
Schulbildung/Berufsbildung	Werdegang des Beschäftigten im Unternehmen
Berufserfahrung	Weiterbildung
Besondere Fachgebiete/Tätigkeiten	Spezialkenntnisse
Aktuell erfüllte Aufgaben	Zukünftige Aufgaben
Kompetenzen, die für aktuelle Aufgaben noch erworben werden müssen	Kompetenzen, die für zukünftige Aufgaben noch erworben werden müssen

Arbeitsblatt C 2
Vereinfachte Tätigkeitsdokumentation

Bezeichnung der Stelle:

Inhaber der Stelle:

Erfasst im Zeitraum von: bis

Erfasst von: (Name) (Abteilung):

Methode der Erfassung: (Beobachtung, Selbstdokumentation, schriftliche Befragung, Schätzung usf.):

.....

Arbeitsauftrag wird erteilt durch: Person/Funktion/Abteilung	
Tätigkeit am Arbeitsplatz: Tätigkeit A/Tätigkeit B/Tätigkeit C/Tätigkeit D/Tätigkeit E ...	
Zeitlicher Umfang der Tätigkeit: A/B/C/D/E ...	
Benutzte Arbeitsmittel (Werkzeuge, Maschinen, Computer, Medien etc.) A/B/C/D/E	
Arbeitsergebnis/Produkt geht an: Kunde/Abteilung/Vorgesetzten/etc....	

Arbeitsblatt C 3
Kompetenz-Bilanz von Arbeitsgruppen

Arbeitsanforderung	Erforderliche Kompetenzen	Arbeitsgruppe/Team	Rang/Priorität

Bitte versuchen Sie genau zu beschreiben, welche Kompetenzen für welche Aufgaben notwendig sind und denken Sie daran, dass Sie unterscheiden zwischen:

- Fachkompetenzen
- IT- Kompetenzen
- Bedienerkompetenzen
- Methodenkompetenzen
- Kommunikativen Kompetenzen
- Planungskompetenzen
- Kontrollkompetenzen
- Kooperationskompetenzen

Arbeitsblatt C 4
Kompetenz-Bilanz von einzelnen Mitarbeitern

Arbeitsanforderung	Erforderliche Kompetenzen	Mitarbeiter	Rang/Priorität

Wichtig:

Bitte versuchen Sie, die Einordnung der Wichtigkeit erforderlicher Kompetenzen durch die Mitarbeiter selbst und durch Vorgesetzte, Kollegen oder andere Verantwortliche, auch beispielsweise durch Kunden, festzustellen oder feststellen zu lassen. Orientieren Sie sich bei den Kompetenzbereichen an der vorherigen Seite.

- Fachkompetenzen
- IT- Kompetenzen
- Bedienerkompetenzen
- Methodenkompetenzen
- Kommunikative Kompetenzen
- Planungskompetenzen
- Kontrollkompetenzen
- Kooperationskompetenzen

Arbeitsblatt C 5**Bedarfserhebung durch schriftliche Mitarbeiterbefragung**

Bitte beachten Sie immer, dass eine schriftliche Mitarbeiterbefragung dem Mitbestimmungsrecht unterliegt. Sie erhalten eine sehr einfache Vorlage für eine schriftliche Befragung, die Sie erweitern/variieren und auf den jeweiligen Betrieb/das Unternehmen anpassen müssen.

**Befragungsbogen zur schriftlichen Qualifizierungs-Bedarfsermittlung
(Einfache Fassung)**

Sehr geehrte Mitarbeiterin, sehr geehrter Mitarbeiter,

um das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten bzw. auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten, werden Sie im Folgenden danach gefragt, welche notwendigen Kompetenzen Sie für den Erhalt Ihrer aktuellen Arbeitsfähigkeit oder für zukünftige Arbeitsanforderungen benötigen. Bitte geben Sie sämtliche aus Ihrer Sicht erforderlichen Maßnahmen an, die Sie für die Bewältigung Ihrer Aufgaben für notwendig befinden. Haben Sie keine Scheu, fehlende Voraussetzungen zu benennen, es geht darum, Sie und Ihre Arbeitssituation zu erleichtern, und es geht nicht darum, Sie zu kontrollieren oder zu bewerten!

Haben Sie ganz herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung.

Mitarbeiter:

Abteilung:

Schwerpunkttätigkeiten:

Insgesamt glaube ich, dass ich meine Aufgaben

sehr gut gut zufrieden stellend

erledigen kann.

Ich habe aber folgende Erledigungsprobleme:

	Ja	Nein	Keine Antwort
In der Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Prozessgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Ausführung/Bedienung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Bereich Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Kundenkommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Erledigungsprobleme leite ich aus folgenden Erfahrungen ab:

(Bitte kreuzen Sie zutreffendes an)

	Stimmt genau	Stimmt etwas	Stimmt nicht
Mir fehlt Zeit für die Erledigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir fehlt es an „Know How“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben mit Reklamationen zu kämpfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Qualität stimmt nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Abteilung arbeitet nicht rentabel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Arbeitsplanung „stimmt nicht“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kooperation mit anderen Abteilungen klappt nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Bedienungsprobleme/Maschinenprobleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann mit notwendiger Software nicht gut arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir fehlt Software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich brauche eine neue „Maschine“/andere Ausstattung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann bestimmte Produkte nicht erstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges:

.....

.....

.....

Bitte beschreiben Sie, möglichst genau, durch welche Qualifizierung Sie glauben, das Problem beheben zu können. Bitte geben Sie auch an, wenn Sie mehrere Vorschläge benennen, welcher der wichtigste (Rang: 1), der zweit wichtigste (Rang: 2) usf. für Sie wäre. Geben Sie auch an, in welchem Zeitraum Sie das Problem bearbeiten möchten.

Maßnahme - Matrix:

Problem	Ursache	Notwendige Qualifizierung	Zeitraum der Behebung	Rang/Priorität

Arbeitsblatt C 6

Bedarfserhebung im Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch für eine Bedarfserhebung des aktuellen und zukünftigen Qualifizierungsbedarfs ist eine wichtige Methode, mit der der Qualifizierungsbedarf erhoben werden kann. Ein Gespräch zeigt immer auch eine persönliche Wertschätzung und akzentuiert die Bedeutung, die man dem Mitarbeiter zuspricht. Machen Sie stets deutlich, dass es sich nicht um ein „Kontrollgespräch“, sondern um einen konstruktiven Lösungsversuch für die Behebung von Engpässen aus der Sicht des Beschäftigten handelt. Der Beschäftigte selbst kann bei der passgenauen Identifizierung von Bedarfen die entscheidenden Hinweise geben, Wünsche äußern etc.

Sie können beispielsweise nach dem folgenden Schema vorgehen, können den Ablauf und die Fragen aber auch variieren, vor allem aber muss auch der Befragte den Gesprächsverlauf beeinflussen können.

Gesprächsführer:

Datum des Gesprächs:

Datum des letzten Mitarbeitergesprächs:.....

Mitarbeiter:

Abteilung:

Stellenbezeichnung:

Gesprächsanlass:

Was kann der Mitarbeiter aus eigener Sicht besonders gut, um seine Arbeitsanforderungen gut zu erfüllen?

Welche Probleme, unabhängig von seiner eigenen Arbeit, kann der Mitarbeiter in Bezug auf Arbeitsprozesse, Organisation, Durchführung, Kundenbetreuung, Kooperation und Kommunikation etc. identifizieren?

.....

.....

.....

Welche Lösungen (Organisation, technische Ausstattung, IT- Lösungen, Planung und Synchronisation, Veränderung der Verantwortlichkeiten etc.) sind aus Sicht des Mitarbeiters hilfreich, um die identifizierten Probleme anzugehen?

.....

.....

.....

In wie fern könnten Qualifizierungen im weitesten Sinne hier Abhilfe schaffen?

.....

.....

.....

In welchen Bereichen hat der Mitarbeiter selbst Probleme im Arbeitsprozess?
 (Fachkompetenz - Methodenkompetenz - Bedienung und Technikanwendung - IT/DV – Soft Skills - Führungskompetenz - Kooperation und Koordination - Qualität - Controlling usf.)

.....

.....

.....

Welche Qualifizierung regt der Mitarbeiter an, um seine eigenen Arbeitsprobleme zu reduzieren bzw. um Verbesserungen zu erzielen?

Probleme	Qualifizierungsthema/Kompetenz	Priorität

Arbeitsblatt C 7**Workshop zur Qualifizierungsbedarfsermittlung****WICHTIG:**

Ein Workshop ist für die Qualifizierungsbedarfsermittlung ein besonders geeignetes Gruppenverfahren, um gemeinsam Qualifizierungsbedarfe zu identifizieren. Der Vorteil liegt in der interaktiven Form und darin, dass sich Diagnosen und Befunde gegenseitig ergänzen können und zu einem vollständigeren Bild führen, als dies in Einzelgesprächen oder gar in schriftlichen Befragungen möglich ist. Durch die Möglichkeit zur Diskussion und zum Dialog kann besser in Zusammenhängen gedacht werden und es kann sich ergänzendes Wissen aufbauen. Besonders sinnvoll ist es, für ein Gesamtbild sowohl die Möglichkeit des Workshops zu nutzen als auch schriftliche Befragungen und Einzelgespräche durchzuführen. So erhält man ein Gesamtbild. Bitte achten Sie darauf, dass die Gruppe so zusammengestellt wird, dass sämtliche relevanten Akteure eingebunden sind und achten Sie als Moderator auf einen hierarchiefreien Dialog.

Der nachfolgende Vorschlag bezieht sich auf eine Gruppe von zehn bis zwölf Teilnehmern und stellt nur eine von vielen denkbaren Optionen dar.

Zeit/Dauer (Gesamt: ca. 7 Std.)	Inhalt	Methode(n)/ Akteure	Ergebnisse	Verantwortlich
30 Minuten	Einführung und Zielsetzung des Workshops	Input des Moderators		
30 Minuten	Ziele aus Sicht der Teilnehmenden	Brainstorming oder Kartenabfrage	Ziele nach Rangfolge geordnet	Gesamtgruppe
60 Minuten	Betriebliche Probleme in Arbeitsabläufen und in Arbeitsergebnissen	Gruppenarbeit	Identifizierte Arbeitsprobleme	Gesamtgruppe und Moderator
90 Minuten	Hier brauche ich Hilfe! Das möchte ich ändern.	„Partnerinterviews“	Problembereiche und Veränderungsziele werden identifiziert	Partner und Moderator
90 Minuten	Wie könnte „Qualifizierung“ bei der Problembearbeitung helfen? Welche Themen kann ich identifizieren und welche Kompetenzen, die fehlen?	Diskussion - Themengewichtung - Kartenabfragen - Arbeit am Flip-Chart - Matrixerstellung	Themen für Weiterbildung und entwicklungsfähige Kompetenzfelder werden identifiziert und nach Wichtigkeit geordnet. „Anspruchsgruppen“ werden genannt.	Gesamtgruppe und Moderator
30 Minuten	„Die nächsten Schritte“, Themen und Inhalte genau skizzieren	Brainstorming und Input des Beraters	Qualifizierungsthemen werden konkretisiert	Gesamtgruppe und Moderator
30 Minuten	Ziele für Qualifizierung festlegen	Kartenabfragen	Genaue Ziele werden für Q. fixiert	Gesamtgruppe
30 Minuten	Zeitplanung/ Verantwortung	Diskussion	Zeitplan erstellt Verantwortliche benannt	Gesamtgruppe
30 Minuten	Abschlussbewertung	Feedbackrunde	Workshopbewertung	Gesamtgruppe

Modul D: Weiterbildungsplanung

Modulbeschreibung

Das Modul D

Dieses Modul unterstützt Sie als Berater darin, mit spezifischen Instrumenten und Methoden, Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsinhalte zu übersetzen, Weiterbildungsziele zu identifizieren und insgesamt Weiterbildung organisatorisch und strukturell in einem Unternehmen zu etablieren. Sie regen eine Budgetplanung an, geben Hilfen für die Zeitplanung und für die Auswahl von Bildungsanbietern und regen die Entscheidung für eine passgenaue Auswahl der optimalen Qualifizierungsform an. Zudem geben Sie Anregungen im Bereich: Zertifizierung/Modularisierung und/oder Systematisierung. In diesem Modul sind fast alle Bausteine optional, d.h. es ist zwar wünschenswert, sie im Beratungsprozess zu integrieren, es ist aber ggf. bei einer eingeschränkten Beauftragung nicht notwendig, sämtliche Arbeitsteile im Beratungsprozess mit zu berücksichtigen.

ZEIT: Mindestens vier Zeitstunden

LITERATUR:

Severing, E.: Bildungsmarketing für die Weiterbildung am Arbeitsplatz. Ein Modellversuch für kleine und mittlere Unternehmen. In: Faulstich, P. (Hrsg.): Innovative Projekte der Erwachsenenbildung. 1997.

Siebert, H.: Seminarplanung und -organisation. In: Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung / Weiterbildung. 2., überarb. und akt. Auflage 1999.

Seusing, B.: Die Regionalisierung beruflicher Weiterbildungsplanung. In: ESF-Info (1998) 12, S. 11-13.

Miltenberger, K.: Strategische Weiterbildungsplanung. Modellgestützte strategische Planung betrieblicher Weiterbildung. Freiburg 1993.

Methodische Hinweise:

Die Wirksamkeit dieses Moduls hängt stark von der individuellen Situation der zu qualifizierenden Person oder Arbeitsgruppe ab. Beziehen Sie daher die betroffenen Mitarbeiter stark ein und berücksichtigen Sie persönliche Präferenzen bezüglich Veranstaltungsform und -organisation. Ältere Mitarbeiter benötigen beispielsweise kürzere Lernphasen, bildungserfahrene Personen können eher selbstorganisierter lernen und Sozialkompetenz sollte nicht in einem Einzeltraining erlernt werden, um nur einige Beispiele zu nennen.

Auch bezüglich der Finanzierung (etwa durch eine Beteiligung des Mitarbeiters an den Kosten durch Verlagerung der Qualifizierungsmaßnahme in die Freizeit) können hier erste Absprachen getroffen werden, die je nach persönlichem Nutzen an der Qualifizierung verhandelt werden können. Stellen Sie jedoch sicher, dass Kosten, die dem Unternehmen zuzuschreiben sind, nicht auf Mitarbeiter umgewälzt werden.

MODUL D

Weiterbildungsplanung kann schwer "in einem Rutsch" erledigt werden, es bedarf häufig einer Anpassung der geplanten Strukturen, bis schließlich eine Weiterbildungsorganisation auf operativer Ebene geschaffen ist. Beschränken Sie sich daher in einem ersten Schritt darauf, Informationen zu den verschiedenen Optionen bezüglich Organisation, Finanzierung, Zertifizierung oder Struktur weiterzugeben. In weiteren Schritten können Sie dann Anspruchsgruppen und Ziele differenzieren und Maßnahmen je nach Anforderungen und Vorlieben konkretisieren, um so die Planung immer weiter zu verfeinern.

Es existiert eine Vielzahl von Möglichkeiten, Weiterbildungsmaßnahmen zu planen. Je nach gewünschter Methodik, Inhalt, Art und Durchführung der Qualifizierung gibt es eine Fülle an Angeboten auf dem Weiterbildungsmarkt. Im Modul E werden diese Thematik und die damit verbundenen Schwierigkeiten weiter aufgegriffen. Überprüfen Sie daher genau, was die Bedarfe des Unternehmens sind und beschränken Sie sich zunächst auf die zentralen Weiterbildungsziele. Entwickeln Sie so einen Kernbereich der nötigen Qualifizierungen, den Sie sorgfältig ausarbeiten und bei Bedarf (und je nach finanzieller Situation des Unternehmens) ausbauen können. Bei Entscheidungen zur Weiterbildungsplanung (Ziele, Anspruchsgruppen, Anbieter, Qualifizierungsform oder Zertifizierung) bietet es sich außerdem an, die Auswahlkriterien zu den einzelnen Bausteinen in ihrer Ausprägung zu bewerten und inhaltlich zu gewichten. Dies führt zu systematischen und wirtschaftlich optimierten Entscheidungen und kann darüber hinaus die verstärkte Miteinbeziehung der Unternehmensziele in die Weiterbildungsplanung fördern (vgl. Weingärtner 1995).

Dieser Kernbereich der Weiterbildungsaktivitäten sollte dann die wichtigsten, vorher identifizierten, strategischen Ziele abdecken, das Budget des Unternehmens aber nicht zu stark belasten, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen auch bei unvorhergesehenen finanziellen Schwierigkeiten durchgeführt werden können. Eine Möglichkeit der "Verschlankung" ist beispielsweise die Beschränkung auf Schlüsselpersonen, die Schnittstellen bedienen und die neu erworbenen Kenntnisse an ihre Arbeitsgruppe weitergeben können. Diese Funktion erfüllen im Übrigen häufig ältere Arbeitnehmer.

Unbedingt beachten!

Die Weiterbildungsplanung ist in den Fällen ein heikles Thema, in denen das Beratungsunternehmen gleichzeitig Bildungsträger ist, da die Befürchtung des Verkaufsversuchs nahe liegt. Hier muss (wenn nicht ausdrücklich anders gewünscht) klar zwischen der Rolle des Beraters und der des Bildungsanbieters differenziert werden.

In jedem Fall ist das Bildungsunternehmen aber Dienstleister und versucht daher, eine partizipative Lerninfrastruktur herzustellen, bedarfsgerechte und maßgeschneiderte Qualifizierungen anzubieten, diese möglichst am Arbeitsplatz oder in Kompetenzworkshops durchzuführen, sich an weit gefassten Arbeitsprozessen, umfassenden Kompetenzen und reflexiver Handlungsfähigkeit zu orientieren und schließlich, selbstgesteuertes Lernen zu fördern (vgl. Dehnbostel, Peter: Qualifizierungsbegleitung für KMU - zum Wandel vom Bildungsträger zur Lernagentur. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 36 (2007) 1, S. 23-27).

Arbeitsblatt D 1
Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsziele übersetzen

Das Nachfolgende hilft Ihnen, Kompetenzanforderungen in Qualifizierungsinhalte bzw. in Qualifizierungsthemen zu übersetzen.

Aktuelles Ausführungsproblem bzw. zukünftige Arbeitsanforderung	Problemursache (Bsp.: „Mangelnde Fachkenntnis“, Bedienungsproblem)	Qualifizierungsziel (Bsp.: „fehlerfreie Maschinenbedienung der Maschine X, Softwareanwendung der Software Y)	Niveau der Qualifizierung (Basis, Fortgeschrittene, Experten)	Thema bzw. Inhalte der Qualifizierung

Bitte beachten Sie, dass Sie diese Anforderungstabelle, wenn es geht, mit den betroffenen Mitarbeitern unmittelbar und mit Vorgesetzten/Verantwortlichen abarbeiten! Sie müssen dieses Arbeitsblatt unbedingt dialogisch erstellen, eine schriftliche Befragung allein reicht nicht aus.

Arbeitsblatt D 2

Weiterbildungsziele identifizieren

Wichtig ist, dass Sie Qualifizierungs- oder Weiterbildungsziele möglichst genau erheben, um berufliche Handlungskompetenzen erzeugen zu können. Als erstes können Sie dann danach fragen, auf welche Kompetenzfelder sich Ziele beziehen müssen. Als Grundlage dafür kann man etwa die folgenden Kompetenzfelder nutzen:

Kompetenzfelder:

Kompetenzfeld	Handlungsbereiche
Fachkompetenz	Fachlich-berufliche Aufgaben, die auf Berufs- bzw. Fachwissen beruhen (z. B. Kostenrechnung)
Methodenkompetenz	Problem- bzw. Lösungshandeln, für das Methoden und Strategien entwickelt und beherrscht werden müssen (z. B. Informationsbeschaffung, Planungsstrategien, Managementaufgaben)
Sozialkompetenz	Handlungsfelder, in denen kommunikative, kooperative, koordinierende Aufgaben interaktiv und im persönlichen Austausch erledigt werden müssen
Persönliche oder Individualkompetenz	Aufgaben, in denen Selbstkritik, Selbstentwicklung und das Hinterfragen sowie die Fortentwicklung eigener Einstellungen, Kenntnisse und Fertigkeiten auf der individuellen Ebene erfüllt sein müssen

Zielpräzisierung für Qualifizierungen:

Qualifizierungsmaßnahme	Kompetenzfeld	Handlungsbereich	Entwicklungsziel

Bitte beachten Sie, dass die Rubrik: Entwicklungsziel besonders präzise formuliert wird. Oft sind dabei Entwicklungsziele mehreren Kompetenzfeldern zugleich zuzuordnen!

Arbeitsblatt D 3
Anspruchsgruppen und Schnittstellen

Wenn Sie die Arbeitsblätter D1 und D 2 abgearbeitet haben, ist es hilfreich, danach zu fragen, welche Mitarbeiter und/oder Mitarbeitergruppen insgesamt in die Qualifizierung einbezogen werden können. Oft ergibt sich nämlich bei genauem Hinsehen, etwa bei der Einführung einer neuen Software oder bei der Einführung veränderter Arbeitsorganisation, dass nicht nur die direkt betroffene Mitarbeitergruppe, sondern auch Handlungs- und Kooperationspartner an den Schnittstellen (Abteilungsübergängen etwa) mit betroffen sind.

Dies kann transparent werden, wenn Sie ein entsprechendes Akteurskonzept skizzieren.

Schnittstellenanalyse für die Qualifizierung:

Mitarbeiter (Gruppe)	Produkt bzw. Leistung	Arbeitsanforderung und Leistungsvermögen (Problem)	Qualifizierungsinhalt	Qualifizierungsziel

Es ist wichtig, dass diese Matrix, so wie im Arbeitsblatt D 1 auch, möglichst mit Hilfe aller in die Prozesse eingebundenen Akteure abgearbeitet wird. Hier können aber auch Verantwortliche oder Vorgesetzte in einem ersten Schritt Aussagen über Ihre Mitarbeiter und die Arbeitsschnittstellen stellvertretend tätigen.

Wichtig ist aber auch, dass der eigentlichen Zielgruppe der Qualifizierung die Möglichkeit geboten bekommt, die Aussagen der Vorgesetzten zu ergänzen, präzisieren oder auch zu korrigieren!

Arbeitsblatt D 4

Budgetplanung

Für die Entwicklung einer betrieblichen Lernkultur ist eine kontinuierliche Budgetverankerung für Weiterbildung eine wichtige Voraussetzung. Für die Festlegung eines Etats sowie für die Garantie, bei Bedarf einen Finanzmitteleinsatz realisieren zu können, gibt es mehrere Alternativen. Das Nachfolgende hilft Ihnen im Beratungsprozess den Betrieben dafür Anregungen zu geben.

Wer ist für die Festsetzung und die Budgetplanung im Unternehmen verantwortlich?

.....

Welche Kriterien dienen für die Budgetierung der WB als Entscheidungsgrundlage?

.....

Wie wird die Budgetierung festgemacht?

- Nominell im Gesamtunternehmen/Jahr
- Nominell in Unternehmensabteilungen/Jahr
- Nominell pro Mitarbeiter/Jahr
- Nominell pro Produkt bzw. pro Kernleistungsbereich
- Prozentual orientiert am Gesamtumsatz
- Prozentual orientiert am Abteilungsumsatz
- Prozentual orientiert am Ressourceneinsatz für Innovationen

Sonstiges:

.....

Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an der Finanzierung von Weiterbildung, und unter welchen Umständen tun Sie das?

.....

.....

Wenn Sie neue Projekte/Entwicklungen implementieren, planen Sie Qualifizierungskosten dabei von Beginn an ein?

.....

Wichtig ist, dass:

- Weiterbildung kontinuierlich etatisiert wird,
- Weiterbildung bei Bedarf aktuell etatisiert wird,
- Weiterbildung und ihre Etatisierung nach unternehmensspezifischen Entscheidungskriterien gestaltet wird,
- Sie klären, in wie fern Ihnen öffentliche Fördermittel zur Verfügung stehen,
- bei der Einplanung der Mittel mehrere Verantwortliche befragt werden, und nicht nur eine Person entscheidet
- und letztendlich, dass über die Mittelverausgabung systematisch und nach einer Prioritätensetzung befunden wird.

Achten Sie darauf, dass bei der Budgetierung bereits deutlich wird, dass Weiterbildung kein Privileg bedeuten darf, sondern dass alle Beschäftigten im Budget berücksichtigt werden!

Arbeitsblatt D 5**Planung: Zeit**

Ein wichtiger Planungshorizont für die Qualifizierungsplanung ist die Zeit, in der eine Qualifizierungslücke geschlossen werden muss. Darüber hinaus ist es auch von Bedeutung, die richtige Ablaufplanung zusammen zwischen Betrieb und Anbieter abzustimmen, a) um möglichst friktionslos eine Weiterbildung in den betrieblichen Alltag einzubauen und b) auch um individuelle Zeitansprüche der Teilnehmer rechtzeitig zu berücksichtigen. Achten Sie bitte deshalb darauf:

1. **Bis wann müssen Qualifizierungslücken unbedingt geschlossen werden?**
Maßgeblich dafür können u.a.:
 - ein Projektstart,
 - ein eingeleiteter betrieblicher Veränderungsprozess,
 - eine sehr aktive Leistungserstellung/Produktlinie, auf die sich die Qualifizierung bezieht, sein.
2. **Wann sind betriebliche Freistellungen am besten möglich?**
 - a) Achten Sie auf die Auftragslage und die Erarbeitungsdichte.
 - b) Achten Sie auf die Urlaubsplanung und auf individuelle Zeitarrangements der betroffenen Mitarbeiter.
3. **Schließlich achten Sie bitte darauf, in welchem Zeitraum entsprechende Bildungsangebote verfügbar sind.**
D. h., integrieren Sie die Anbieterperspektive.
4. **Es kann sich auch ergeben, dass spezifische Ausstattungsanforderungen** für die Qualifizierung den Zeitplan nicht unerheblich beeinflussen. Darauf wäre ggf. eben auch zu schauen.

Und schließlich:

Beachten Sie das Gesamtvolumen der Qualifizierung mit Blick auf Lernleistungsfähigkeiten der Teilnehmer!

Arbeitsblatt D 6**Planung: Mögliche Anbieter**

Für die Weiterbildungsplanung ist die richtige Auswahl des Anbieters ein zentraler Erfolgsfaktor. D.h., es geht u.a. darum, welcher Anbieter im jeweils gewünschten Qualifizierungsfeld besonders ausgewiesen ist. Relevant ist aber auch die komplette Leistungsfähigkeit des Anbieters, die Qualität der Organisation, die Qualität seines Personals, die Konstanz und Kontinuität als Anbieter, seine Flexibilität gegenüber Kundenansprüchen u. ä.

Kriterien, die für die Auswahl von Bedeutung sind, sind u.a. die Folgenden:

Inhaltliche Kriterien:

- Hat der Anbieter einen ausgewiesenen Zugang zur Branche?
- Hat er im speziellen Themenfeld Kompetenz?
- Ist er in der Lage, unternehmensspezifische Veranstaltungen durchzuführen?
- Verfügt er über entsprechende Erfahrungen, oder ist er ein „neuer“ Anbieter?
- Ist der Anbieter dafür bekannt, methodisch flexibel zu arbeiten?
- Ist der Anbieter inhaltlich „innovativ“?

Organisationale Kriterien:

- Ist das Anbieterunternehmen zertifiziert (Qualität der Organisation)?
- Hat der Anbieter eine entsprechende Unternehmensstruktur und -größe, die gute Leistungen ermöglicht?
- Ist er zeitlich flexibel?
- Kann er auf in der Veranstaltung auftauchende „neue Bedarfe“ reagieren?
- Wie geht der Anbieter insgesamt mit den Kundenwünschen um?

Zusätzliche Kriterien:

- Verfügt der Anbieter über ein positives Image?
- Ist der Anbieter kostengünstig/erhebt er angemessene Preise?
- Wie präsentiert der Anbieter sich im Markt?
- Gilt der Anbieter als „diskret“, d.h. können Sie sich darauf verlassen, dass er nicht, zum Nachteil des nachfragenden Unternehmens, unternehmensrelevante Informationen nach außen trägt?
- Wie ist im Rahmen der Auftragsverhandlungen/der Planungen die Kommunikationskultur des Anbieters ansprechend?

Beratung:

Ein zentrales Auswahlkriterium sollte sein, dass der Bildungsanbieter insgesamt ein Unternehmen umfassend beraten kann. Die Beratungsfähigkeit kann u.a. daran gemessen werden, ob er auf Nachfrage seine Beratungsstruktur und die Beratungsfelder gut skizzieren kann.

Arbeitsblatt D 7**Planung: Kooperation „Bedarfsgemeinschaft“ und „Anbiertergemeinschaft“**

Für Unternehmen wie für Bildungsanbieter ist eine breite Kooperationskultur sehr entscheidend, wenn es um Qualifizierung geht.

Daraus ergibt sich für Unternehmen oft die Frage, ob eine Qualifizierungsmaßnahme nicht kostengünstiger und/oder qualitativ intensiver durchgeführt werden kann, wenn mehrere Nachfrager mit gleichen bzw. ähnlichen Interessen bedient werden.

Für Bildungsanbieter ergeben sich im Rahmen von Anbieterkooperationen oft Möglichkeiten, Bedarfe qualitativ gehaltvoller abzuarbeiten, weil durch spezialisierte Arbeitsteilung unterschiedlich vorhandene Kernkompetenzen genutzt und eingesetzt werden können. So kann sich beispielsweise ergeben, dass zwei Anbieter eine Qualifizierung im Bereich „Neue Software-Implementation“ in einen Kleinbetrieb/Personalverwaltung die Qualifizierung aufteilen. Der eine Anbieter ist spezialisiert auf „Soft-Skills“ und Projektmanagement; der zweite Anbieter beherrscht die Anwenderschulung der Software selbst. Begreift man eine solche Aufgabe als „Projekt“ mit einem spezifischen EDV-Hintergrund wird der erwartbare Mehrertrag, der sich aus einer Anbieterkooperation inhaltlich ergibt, sofort plausibel.

Daneben ist insgesamt auf Anbieter- wie auf Nachfragerseite jede Form des **Ressourcen-sharing** immer dann sinnvoll, wenn Personal- oder Sachausstattungen, didaktisches Material oder weitere Leistungsbestandteile getauscht oder ergänzt werden können. Hier werden dann Marktkonkurrenten zu Partnern.

Also prüfen Sie, ob unter Synergiegesichtspunkten:

- Personal,
- „Know-How“,
- Ausstattung,
- Räumlichkeiten,
- Wissen über Kunden,
- Kundenzugänge.
- etc.

tauschen bzw. ergänzen können und integrieren Sie diese Überlegungen bereits in den Beratungsprozess. Denn oft haben Kunden hier unausgesprochene Wünsche nach Kooperationen, die Sie erfragen müssen.

Arbeitsblatt D 8**Gewünschte Qualifizierungsform****Auswahl der passenden Veranstaltungsform**

Neben der Klärung der inhaltlichen Passung von Angeboten ist im Rahmen der Planung bedeutungsvoll, die geeignete Veranstaltungsform auszuwählen. Beeinflussende Größen sind dafür

- a) didaktische Überlegungen
- b) Zeitressourcen des Kunden

Bitte überlegen Sie, ob Sie:

- ein- oder mehrtägige Kompaktveranstaltungen (Workshops, Seminare, Schulungen) ohne Unterbrechung,
- ein- oder mehrtägige Kompaktveranstaltungen (Workshops, Seminare, Schulungen) mit Unterbrechung,
- Arbeits-Prozess begleitende Lerneinheiten im Betrieb,
- Inhouse-Schulungen,
- externe Veranstaltungen,
- E- Learning-Angebote,
- „Fernlehrgänge“,
- kombinierte Veranstaltungen

anbieten wollen oder müssen.

Bei der Entscheidung beachten Sie bitte, dass:

- Kompaktveranstaltungen sich als lernintensive, aber weitgehend „trainingsfreie“ Veranstaltungsformen anbieten
- Intervallveranstaltungen hingegen auch die Möglichkeit zum Nacharbeiten, Vorbereiten, Einüben und Trainieren sowie zum kritischen Austausch mit Seminardistanz ermöglichen.

Intervallveranstaltungen bieten darüber hinaus oft auch organisatorische Vorteile, denn sie können in die Abendstunden und an Wochenenden stattfinden und bieten so eine bessere Zugangsmöglichkeit.

Allerdings gibt es gegen diese Zeitarrangements auch berechtigte Vorbehalte:

- Nach einem Arbeitstag sind Teilnehmende nicht unbedingt voll konzentrations- und aufnahmefähig
- Diese Form kann auch „demotivieren“, da Beschäftigte ihren Anspruch auf Freizeit gefährdet sehen und die betrieblich notwendige Qualifizierung nicht in die Freizeit verlagern wollen
- Zudem wird mit dieser Form nicht in jedem Fall eine wichtige Maßnahme gesehen, findet sie doch außerhalb der Arbeitszeit statt.

Bitte raten Sie darum den Unternehmen, sich genau zu überlegen, in wie fern sie als Unternehmen Verantwortung für die Qualifizierung übernehmen und diese nicht allein dem Engagement der Beschäftigten zuordnen wollen.

Arbeitsblatt D 9**Zertifizierung - Modularisierung - Systematisierung**

Gegenwärtig wird verstärkt versucht, einzelne Weiterbildungsmaßnahmen in den Gesamtrahmen von Qualifizierungen so einzubetten, dass sie Teil einer größeren und umfassenderen Gesamtqualifizierung sind. In diesem Rahmen steigt die arbeitsmarktliche Verwertbarkeit für die Teilnehmer - Betriebe können fehlende Qualifizierungen umfassender aufbauen und so auch systematischer betreiben. Die meist in Modulen entwickelten Modelle gibt es mit anerkannten Zertifikaten, mit „Hauszertifikaten oder Anbieterzertifikaten“ - immer häufiger auch als abschlussbezogene Qualifizierungsbausteine mit entsprechenden Kammer- oder Verbandsprüfungen.

Für Nachfrager sind solche zertifizierten Qualifizierungen insofern besonders attraktiv, als sie eine gewisse Qualität signalisieren, die u.a. auf eine didaktische und curriculare Systematik hinweisen. Für Bildungsanbieter liegt in zertifizierten und modularisierten Veranstaltungen, die Teil einer qualifikatorischen Gesamtsicht sind, Vorteile, da sie standardisiert sind.

Bitte prüfen Sie, ob:

- **relevante Themen in Zertifikatslehrgängen bzw. in modularisierten Strukturen am Markt vorfindbar sind**
- **welche Qualitätsnormen hinter den Zertifikaten stehen bzw. welche Anerkennungsverfahren es gibt**
- **ob sie Lehrgänge nicht selbst in einer Modulstruktur (mit oder ohne Zertifikate) entwickeln und anbieten wollen**
- **welche Bausteine standardisiert für welche Themen sich anbieten und wo Spezialisierungen aus betrieblicher Sicht unbedingt notwendig sind.**

Überlegen Sie bitte mit den Betrieben die Vor- und Nachteile solcher Angebotslösungen und bieten Sie an, für die Betriebe entsprechend zu recherchieren.

Suchen Sie immer einen Weg, der einerseits möglichst passgenaue betriebliche Zuschnitte ermöglicht, aber achten Sie auch darauf, dass Leistungstransparenz, die sich aus zertifizierten Qualifikationen ergibt, gleichzeitig für die Betriebe interessant ist.

Dieser Weg, zwischen Standardisierung (Systemlösung) und Spezialisierung bzw. Individualisierung ist schwierig auszuloten - er erfordert eine genaue didaktische Planung sowie eine strategische Analyse, denn standardisierte Angebote sind „austauschbar“ - individuelle Kundendienstleistungen besitzen in der Regel ein Alleinstellungssignal.

**Modul E:
Angebotsrecherche und Auftragsvergabe**

Modulbeschreibung

Das Modul E

Dieses Modul unterstützt Sie als Berater darin, mittels Datenbanken und mittels Internetrecherchen Angebote zu identifizieren. Sie erhalten Hilfen, regionale Anbieter auszuwählen und die Eignung von Anbietern zu beurteilen. Letztlich erhalten Sie auch Hinweise, welche Absprachen zwischen Bildungsanbieter und Kunde zu treffen sind, damit die Erwartungsperspektiven formalisiert geregelt werden können.

ZEIT: mindestens vier Zeitstunden

LITERATUR:

Döbber, K.-O.: Weiterbildungsdatenbanken. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung / Weiterbildung. 2., überarb. und akt. Auflage 1999.

Hilzenbecher, M.: Erfordernisse einer kombinierten angebots- und nachfragebezogenen Datenbank zur beruflichen Weiterbildung. In: Wirtschaft und Technik (1991), H.3, S. 9-11.

Flüter-Hoffmann, C./ Pieper, A. (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung. Erfolgreiche Kooperation zwischen Unternehmen und Bildungsanbietern. Köln 1996.

Methodische Hinweise:

Klein- und mittelständische Unternehmen sind mit der Informationsflut an Bildungsangeboten häufig überfordert, nutzen allerdings kaum Weiterbildungsdatenbanken zur Informationsgewinnung. Vielmehr vertrauen sie auf bekannte und bewährte Modelle und Träger, ohne systematisch die eigenen Bedarfe zu berücksichtigen (vgl. Weingärtner 1995). Geben Sie daher einige einschlägige Datenbanken bekannt und machen Sie die Unternehmensleitung mit der Funktionsweise und den Hilfestellungen (wie z.B. der Eingrenzung der Suche nach Maßnahmeart, -inhalten oder -ort) der systematischen Suche nach passenden Bildungsangeboten vertraut.

Kooperationen bei Weiterbildungsmaßnahmen können für alle Beteiligten eine Bereicherung darstellen und nicht zuletzt finanziell stark entlastend sein. Verweisen Sie daher auf die Netzwerkpartner in der Lernenden Region und nutzen Sie die daraus entwickelbaren Synergien und Potenziale. Durch das eigene Bildungsportal (www.lernende-region-trier.de Rubrik: "Bildungsanbieter" oder "Kurse suchen") kann ein direkter Kontakt zu passenden Bildungsanbietern hergestellt werden, die geographische Nähe vorweisen und darüber hinaus durch die Mitgliedschaft in der Lernenden Region auf die speziellen Bedarfe von KMU (wie beispielsweise passgenaue Qualifizierungen) eingestellt sind. Auf lange Sicht sind hier auch dauerhafte Kooperationen denkbar.

Die Vernetzung der Bildungsanbieter untereinander kann wiederum die Einstellung auf spezielle Qualifizierungsanfragen seitens der Unternehmen begünstigen, da hierdurch

Spezialisten aus verschiedenen Bereichen zusammen eine Bildungsmaßnahme erstellen können.

Achten Sie bei einer individuell erstellten Bildungsmaßnahme darauf, dass die zu erbringenden Leistungen beider Seiten genau aufgelistet werden und sichern Sie die eventuelle Zusammenarbeit verschiedener Bildungsträger schriftlich ab. Bei längerfristigen Kooperation oder dem Einkauf eines "Gesamtpakets" von Weiterbildungsmaßnahmen sollte die Zusammenarbeit außerdem zunächst erprobt werden.

Ermutigen Sie die Unternehmensleitung dazu, Kooperationen einzugehen und in der Anbieterauswahl neue Wege zu beschreiten.

Unbedingt beachten!

Der Markt für Weiterbildung ist sehr undurchsichtig und aufgrund des unstrukturierten Weiterbildungssystems" und der Vielzahl der unterschiedlichen Träger selbst für Profis schwer zu überblicken. Hauptaufgabe ist hier daher die Herstellung von Transparenz.

Arbeitsblatt E 1
Internet- und Datenbankrecherchen

Für die Auswahl von Qualifizierungsangeboten gibt es eine Vielzahl von Datenbank gestützten Informationssystemen, so genannten „Bildungsdatenbanken“ (Bildungsportale). Bildungsdatenbanken sind im Internet zugängliche Informationspools, in denen Anbieter, Seminarthemen, Seminarformen, Aussagen über Zielgruppen, Preise, Zeit- und Mengenvolumen etc. abrufbar werden. Viele Datenbanken sind „filterbar“, d.h. man kann nach bestimmten Suchkriterien Informationen suchen und andere, nicht relevante Informationen vernachlässigen. In der Regel sind Datenbanken auch „sortierbar“ - also Merkmal gestützt in eine Reihung zu bringen (Bsp.: Preis).Davon ist die größte:

www.Kurs.de/Kurs der Arbeitsagentur.

Eine Weitere ist die:

www.iwwb.de als Seminardatenbank.

Vorteile, die sich aus DB ergeben, sind:

- Sie erhalten einen großen Angebotsüberblick
- Sie können Angebote vergleichen
- Sie erhalten „Zusatzinformationen“, wenn Sie diese benötigen
- Oft können auch Buchungs- und Vorhaltungsprozesse mit den DB erledigt werden.

Über den Umgang und die Qualität neuester Datenbanken erhalten Sie gegen eine Schutzgebühr von 1,50 € einen Test der Stiftung Warentest, der sehr gehaltvoll ist.

<http://www.iwwb.de/informationssysteme/Default.aspx?bkid=1>

Bitte ergänzen Sie weitere Datenbanken, mit denen Sie regelmäßig bundesweit arbeiten:

1.
2.
3.
4.

Arbeitsblatt E 2

Lokale Anbieter - regionale Anbieter in Datenbanken

Auf regionaler bzw. lokaler Ebene gibt es eine Vielzahl von Datenbanken. Diese sind in der Regel allerdings nicht allein auf berufliche Weiterbildung beschränkt - präsentieren allerdings auch diese Angebote.

Eine aktuelle, und stets aktualisierte Übersicht über regionale Bildungsdatenbanken finden Sie unter:

<http://www.iwwb.de/informationssysteme/Default.aspx?bkid=3>

Landesweite Datenbanken finden Sie unter.

<http://www.iwwb.de/informationssysteme/Default.aspx?bkid=2>

Bitte informieren Sie sich, welche Nutzungsführungen und welche Suchstrategien Ihnen bei Ihren Bedarfen am nächsten kommen - achten Sie darauf, dass Anbieterbanken „neutral“ sind, d.h., dass Ihnen nicht automatisch spezifische Datenbankadressen „zugeführt werden“ und Sie somit nicht unbeeinflusst aussuchen können.

Zur Recherche:

Katalog-, Kapitel-, Titel- oder Systematiksuche erleichtern oft einen Einstieg in die Angebotssuche.

Stichwortsuche führt Sie zu allen Angeboten, deren Titelstichwort mit dem von Ihnen eingegebenen Stichwort identisch ist. Dabei ist ein Risiko, dass es sehr wohl sachverwandte Sachbegriffe (so genannte: „Schlagworte“) gibt, die, da sie im Titel nicht vorkommen, ausgeblendet werden. Vergewissern Sie sich also bitte auch noch über eine „Schlagwortsuche, Sachwortsuche und oder Sachbegriffssuche“.

Wenn Sie Ihre Stichwortsuche abgeschlossen haben, können Sie über Detailsuche, oft auch „Expertensuche“, Filter einsetzen, die beispielsweise Veranstaltungszeiträume, Dauer oder Veranstaltungsorte ausweisen. So bekommen Sie Schritt für Schritt ein erstes großes Angebot zusammengestellt.

Mit der so genannten „Warenkorbvorauswahl“ können Sie die ersten Auswahlsammlungen für sich sichern und im Weiteren nach Ihren Feinkriterien das passendste Angebot herausfinden.

Arbeitsblatt E 3**Eignung des Angebotes und der Anbieter**

Für die Auswahl des passenden Angebotes und eines geeigneten Anbieters achten Sie, neben der thematischen Passung, auf:

inhaltliche und methodische Kriterien, z. B.:

- Voraussetzungen/Vorkenntnisse, die von den Teilnehmern erwartet werden,
- darauf, ob bestimmte Merkmale, die Sie und der Betrieb für wichtig halten, auch erfüllt werden (Erprobungsphasen, thematische Spezialisierung, Leistungsprüfung in der Veranstaltung o. ä.),
- das Veranstaltungsziel: „berufliche Handlungskompetenz“,
- einen Ihren Ansprüchen nach sinnvollen Methodenmix,
- eine Berücksichtigung individueller Lernleistungen und individueller bildungsbiographischer Erfahrungen (Differenzierung und Teilnehmerorientierung),
- einen für die Adressaten passenden Medieneinsatz,
- qualitativ ansprechende Seminarunterlagen
- eine ausreichende Vorinformation über die ,Veranstaltung,
- eine Begründung des inhaltlichen und methodischen Konzepts.

Entscheidungskriterium für die Anbieter:

- Hat der Anbieter seine Leistungen konstant und erfolgreich erbracht?
- Welche Rechtsform, Trägerschaft oder Verbandszugehörigkeit hat der Anbieter?
- Gibt es ein Qualitätsmanagement, eine Auditierung, einen Qualitätsnachweis?
- Ist die Kundenkommunikation qualitativ hochwertig (Erreichbarkeit, Termintreue bei Rückfragen, IT- Kommunikation und Internet- Präsenz)?
- Hat der Anbieter im von Ihnen nachgefragten Angebot eine Kernkompetenz und verfügt er über Referenzen?
- Wie sind die Geschäftsbedingungen, Rücktrittskonditionen, vertragliche Qualität?

Und nicht zuletzt: Der Preis!

Wie ist das Angebot preislich einzuordnen - ist die Kostenzusammensetzung nachvollziehbar und eindeutig? Passt der Preis in ihr Budget und in Ihre Planungen? Welche Finanzierungsbedingungen räumt der Anbieter bei einem größeren Auftrag ein, gibt er auch Rabattierungen und /oder gestaffelte Preise?

Seminarcheckliste:

Seminareigenschaften	Bedingungen	Erfüllt/Nicht erfüllt
Zeitraum		
Maximale Kosten		
Dauer/Form		
Veranstaltungsort		
Abschluss/Zertifikat/Modul.		
Qualität Trainer/Dozent		
Vorkenntnisse		
Sonstiges:		

Veranstalter-Checkliste:

Seminareigenschaften	Erfüllt/nicht erfüllt
Kernkompetenzen	
AGB	
Qualität Beratung	
Qualität Kommunikation	
Referenzen	

Arbeitsblatt E 4
Ertrag/Absprache zwischen Anbieter und Kunde

Wenn Sie das Vorstehende entsprechend vertraglich formulieren wollen, müssen Sie wenigstens das Folgende beachten:

Ausgewählte Vertragsbestandteile:

Anbieter: **Kunde:**

über ein Qualifizierungsangebot zum Thema:

.....

In der Veranstaltungsform:

.....

Mit dem Dozenten:

.....

Die Leistung schließt ein:

- Beratung vor der Veranstaltung
- Lehrmaterialien
- Nachbetreuung
- Nutzung von Geräten und Räumen
- Verbrauchsmaterialien
- Maschinennutzung gesondert im Zeitumfang von
- Verpflegung
-
-

Die Leistung wird erbracht im Zeitraum von bis

Die Mindest/Höchsteilnehmerzahl beträgt:

Rücktrittsbedingungen sind:

Sonstige Vertragsbedingungen: (Etwa bei Prüfungen):

.....

Modul F:**Vorbereitung, Dokumentation, Ergebnissicherung und Transfer der Weiterbildungsergebnisse in den betrieblichen Alltag**

Modulbeschreibung:

Das Modul F

Dieses Modul unterstützt Sie als Berater, Perspektiven für die Teilnahme und die Ziele für den Transfer nach der Qualifizierungsmaßnahme zu fixieren, eine entsprechende „Vereinbarung“ darüber zu treffen, eine Rückmeldedokumentation aufzubauen (Formular) sowie einen betrieblichen Weiterbildungspass auszustellen.

Daneben erhalten Sie Unterstützungen für die Transferplanung, also die Implementierung der Qualifizierungsfolgen in den betrieblichen Alltag. Abschließend lernen Sie ein Verfahren der Transferkontrolle kennen und Sie erhalten Hinweise für Anschlussperspektiven nach einer Qualifizierung, die ggf. Multiplikatoren erreichen.

ZEIT: mindestens 8 Zeitstunden

LITERATUR:

Arnold, R. /Krämer-Stürzl, A.: Zugänge und Methoden zur Evaluierung in der Weiterbildung. In: Feuchthofen, J. E. /Severing, E. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Neuwied 1995.

Wesseler, M.: Evaluation und Evaluationsforschung. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung / Weiterbildung. 2., überarb. und akt. Auflage 1999.

Sauter, E.: Qualitätssicherung, -management und -entwicklung in der beruflichen Weiterbildung. In: Erster Kongress des Forum Bildung am 14. und 15. Juli 2000 in Berlin. Bonn: Forum Bildung (2000) S. 694-699.

Methodische Hinweise:

Die Evaluation einer Bildungsmaßnahme sollte einerseits vom Mitarbeiter selbst, andererseits aber auch vom Vorgesetzten durchgeführt werden. Der Mitarbeiter kann so sein eigenes Lernen reflektieren, aber auch Hinweise auf die Qualität der Maßnahme und des Trägers geben. Der Vorgesetzte wiederum kann daraus Schlüsse für die weitere Zusammenarbeit mit dem Bildungsträger ziehen. Natürlich ist er aber auch am Transfer in den Arbeitsprozess und dem tatsächlichen Nutzen der Qualifizierung interessiert.

Hier können neben der Methode des Mitarbeitergesprächs auch Beobachtungen und gegebenenfalls Tests durchgeführt werden. Kündigen Sie diese allerdings an, um eine vertrauensvolle und förderliche Arbeitsatmosphäre zu schaffen und den qualifizierten Mitarbeiter nicht unter einen unnötigen Leistungsdruck zu stellen. Nur so kann im Unternehmen eine Weiterbildungskultur entstehen.

Auf die monetäre Errechnung einer Bildungsrendite kann allerdings größtenteils verzichtet werden, da der Nutzen von Bildung schwer zu operationalisieren und zu messen ist, dies außerdem die Möglichkeiten von mittelständischen Unternehmen übersteigen wür-

de. Hier wird daher der Lern- und Anwendungserfolg überprüft, der weniger standardisiert dokumentiert werden kann als eine ökonomische Erfolgskontrolle. Gestalten Sie die Rückmeldung über den Erfolg der Maßnahme ähnlich wie den Prozess der Bedarfserfassung (welche Sie in selbstverständlich an die Evaluation anhängen können, um weitere Qualifizierungsbedarfe aufzunehmen und so eine kontinuierliche Personalentwicklung zu etablieren) und verdeutlichen Sie, dass es sich dabei nicht um eine Überprüfung im negativen Sinne handelt.

Weiterbildung zahlt sich überdies tendenziell meist mittel- bis langfristig aus. Berücksichtigen Sie bei der Kontrolle der Rentabilität und des Transfers von Weiterbildung daher, dass die Effekte der Qualifizierung, falls überhaupt messbar, nicht sofort ersichtlich werden.

Unbedingt beachten!

Weisen Sie darüber hinaus auf Möglichkeiten hin, den Mitarbeiter für eine bestimmte Zeit an das Unternehmen zu binden, um einer Abwanderung des qualifizierten Personals und somit einer Fehlinvestition vorzubeugen.

Ergebnisse können nur evaluiert werden, wenn zuvor die Ziele und Erwartungen festgelegt wurden. Oft ergeben sich dann aus der Qualifizierung neue Ziele und Bedarfe, die zuvor nicht erkannt oder berücksichtigt wurden. Personalentwicklung ist somit ein ständiger und nie abgeschlossener Prozess, der einige "Zyklen" benötigen kann, bis er gut entwickelt und vollständig im Unternehmen installiert ist.

Arbeitsblatt F 1
Erwartungen an die Teilnahme und Ziele für den Transfer

Der Mitarbeiter nimmt an der Veranstaltung:

In der Zeit von bis teil.

Es wird erwartet, dass folgende Themen/Inhalte/Techniken im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Damit werden betriebliche Arbeitsabläufe/Prozesse/Produktionsvorgänge wie Folgt betroffen:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Im betrieblichen Arbeitszusammenhang werden damit folgende Entwicklungen, Verbesserungen, Leistungstiefen angestrebt:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Speziell die Probleme:

- 1.
- 2.
- 3.

sollen mit der Qualifizierung reduziert werden.

Mitarbeiter:

Vorgesetzter:

.....

.....

Arbeitsblatt F 2

Commitment für die Maßnahme/Zielvereinbarung

Der Mitarbeiter:

.....

nimmt an der Fortbildung/Veranstaltung

.....

bei dem Bildungsträger:

.....

im Zeitraum von bis teil.

Der Betrieb veranlasst die Teilnahme, um das folgende Ziel/die Ziele zu erreichen:

1.
2.
3.

Der Mitarbeiter wird freigestellt nicht freigestellt.

Der Betrieb trägt die Gebühren: Ja Nein

Der Betrieb trägt die Fahrtkosten: Ja Nein

Der Betrieb trägt die Prüfungsgebühren: Ja Nein

Der Mitarbeiter dokumentiert für den Arbeitgeber den Besuch der Veranstaltung
.....Ja Nein

Es findet ein Abschluss- und Transforgespräch statt. Ja Nein

Die Teilnahme wird in die Personalunterlagen aufgenommenJa Nein

Sonstige Vereinbarung:

.....

.....

Arbeitsblatt F 3
Rückmeldung über die Qualifizierung

Rückmeldebogen:

Die Qualifizierungsveranstaltung
 bei dem Träger
 fand im Zeitraum von bis in der Zeit vonUhr bisUhr statt.

Folgende Qualifizierungsinhalte standen im Mittelpunkt:

.....

Dies entsprach der Ankündigung: Ja Nein

Der Dozent ist:

Sehr empfehlenswert empfehlenswert nicht empfehlenswert

weil:

Der Anbieter ist:

Sehr empfehlenswert empfehlenswert nicht empfehlenswert

weil:

Diese Erwartungen wurden nicht erfüllt, weil:

Es gab die folgenden Lehrmaterialien:

Das Erlernete kann ich am Arbeitsplatz umsetzen nicht umsetzen , weil:

Diese Umsetzungshindernisse sehe ich:

Der wichtigste Veranstaltungserfolg liegt in:

Die Veranstaltung kann ich weiteren Kollegen empfehlen nicht empfehlen .

Insgesamt hat mich die Veranstaltung für weitere Qualifizierungen motiviert nicht motiviert .

Mitarbeiter

Arbeitsblatt F 4
Betrieblicher Weiterbildungspass - Teilnahmedokumentation

Weiterbildungspass:

Name/Vorname:

.....

Geburtsdatum:

.....

Berufsausbildung(en):

.....

.....

.....

Tätig im Unternehmen seit:

Zeitraum	Tätigkeiten/Abteilung

Fortbildungsnachweis:

Herr/Frau

.....

hat in unserer Einrichtung:

folgende Qualifizierungsmaßnahme absolviert.

Die Maßnahme dauerte von: bis:

und hatte einen Gesamtstundenumfang von: Stunden.

Inhalte , die vermittelt wurden:

.....

.....

Die Maßnahme wurde erfolgreich durch ein Zertifikat:

eine Teilnahmebescheinigung abgeschlossen

Ort/Datum:

Stempel/Unterschrift:

Arbeitsblatt F 5**Transferplanung - Implementierung in den betrieblichen Alltag**

Von zentraler Bedeutung für den Weiterbildungserfolg ist es, in wie fern die Folgen eines Seminars oder einer Qualifizierung für die Optimierung des Arbeitshandelns im betrieblichen Alltags genutzt werden können. Es bestehen einige Felder bzw. Strategien, in denen sich Optimierungen ergeben können. Die Implementierung des Neuen muss dabei geplant werden, damit nicht die „alte Routine“ wieder Platz greift. Einige Planungshilfen kann man dafür angeben:

Zentrale Inhalte der Qualifizierung waren:

.....

Dabei habe ich:

Neues Wissen/Neue Kenntnisse:

Neue Fertigkeiten:.....

Neue Organisationshinweise:.....

Neues Prozesswissen:.....

Eine Bedienervereinfachung:.....

Verfahren der Q-Kontrolle/Sicherung:.....

Sonstiges:

.....

kennen und/oder anwenden gelernt.

Im betrieblichen Alltag werde ich das für folgende Tätigkeiten/Verantwortungsbereiche selbst nutzen:

1.

2.

3.

4.

Dafür brauche ich veränderte Arbeitsbedingungen, und zwar Folgende:

1.

2.

3.

4.

Hier erwarte ich Hemmnisse bei der Umsetzung.

.....

Durch folgende Maßnahmen könnten die Hemmnisse reduziert werden:

.....

Von den Veränderungen sind auch die Arbeitsschritte:

.....

der Abteilung/Kollegen:

.....

betroffen.

Für die Schaffung Umsetzungsermöglichender Bedingungen ist verantwortlich:

.....

Ich werde die Umsetzungen bis zum Zeitpunkt: versucht haben.

Arbeitsblatt F 6

Transferkontrolle

Transfermatrix

Arbeitsproblem (vor der Qualifizierung)	Ursache für das Problem	Qualifizierungsinhalt - Neue Kompetenzen	Zeitraum der Behebung	Qualität der Umsetzung (hoch - mittel - gering)

Wenn Sie diese Matrix bearbeitet haben, müssen Sie danach fragen, aus welchen Gründen der Transfer nicht funktioniert/welche Transfervoraussetzungen fehlen. Z. B.:

- Der Mitarbeiter konnte die neuen Lernergebnisse nicht verinnerlichen
- Es fehlen Trainingseffekte
- Die Qualifizierung war nicht praxisnah genug
- Es fehlen arbeitsorganisatorische Voraussetzungen
- Es fehlen Maschinen/Geräte/Technische Ausstattung
- Es gibt keine Prozesssteuerung, die die Umsetzung ermöglicht
- Es fehlt eine organisationale Unterstützung
- Es fehlen Strukturen
- Usf.

Sie müssen, wenn Sie den obigen Aussagen zustimmen, jeweils Merkmale festmachen, mit denen genau die Hemmnisse des Transfers identifiziert werden können. Hier ist in der Regel nicht nur ein Transfergespräch, sondern ggf. auch eine Beobachtung hilfreich.

Arbeitsblatt F 7

Anschlussperspektiven/Multiplikatorenfunktionen

Wenn eine erfolgreiche Qualifizierung durchgeführt wurde und der Transfer in Teilen oder sogar komplett erfolgreich ist, muss überlegt werden, welche weiteren positiven Effekte die Optimierung nach sich ziehen kann. Also:

- Wer könnte noch von den Veränderungen profitieren?
- Wie kann man erreichen, dass möglichst viele Mitarbeiter profitieren?
- Wer übernimmt für diese „Verbreiterung“ die Verantwortung?
- Wie wird sichergestellt, dass bei den Anspruchsgruppen niemand vergessen worden ist?
- Wie kann man die Verbreiterung der Folgen „evaluieren“?
- Lassen sich weitere Entwicklungspotenziale bzw. Anschlussperspektiven skizzieren?
- Kann man unterstellen, dass die positiven Veränderungen restlos ausgeschöpft und genutzt werden.

Da die Multiplikatorenperspektiven nicht ohne Mitarbeiterbeteiligung abgeschätzt werden können, muss man versuchen möglichst viele Mitarbeiter in den Analyseprozess der Qualifizierungsfolgen und -perspektiven einzubinden. Auch das kann bei größeren oder umfangreicheren Qualifizierungsprozessen in einem Multiplikatorenworkshop gemeinsam entwickelt werden.

Berater müssen für diese Multiplikatorenperspektiven Impulse geben und bereits vor der geplanten Qualifizierung auf die zusätzlichen „Wertschöpfungsperspektiven“, die sich aus der Qualifizierung ergeben können, entsprechend hinweisen. Und:

In einer sehr guten Qualifizierung wird auch der Dozent diese Möglichkeiten ansprechen und mit den Teilnehmenden eruieren.