

## **Modulare betriebsnahe Qualifizierung - Praxisbeispiele**

<b>Geltungsbereich:</b>	Alle Unternehmen
<b>Zielgruppe:</b>	Gering Qualifizierte
<b>Handlungsfeld:</b>	Qualifizierung
<b>Handlungsebene:</b>	Praxisbeispiele

**„Wir werden in unserem Unternehmen die Produktionsabläufe neu gestalten. Damit fallen einfache Tätigkeiten weg oder werden integriert. Wie können wir unsere An- und Ungelernten für höher qualifizierte Tätigkeiten fit machen?“ So oder ähnlich wie diesem Ausbildungsleiter eines mittelständischen Automobilzulieferers geht es vielen Personalverantwortlichen. Vorausschauende systematische Personalentwicklung an der Schwelle und im Übergang zur Facharbeit wird zunehmend ein wichtiges Thema,**

- **weil Anlernen wie bisher einfach nicht mehr reicht, wenn die betrieblichen Anforderungen an angelernte Kräfte durch technische Innovationen und Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation steigen,**
- **weil Unternehmen ein Interesse daran haben, langjährigen zuverlässigen Mitarbeitern eine berufliche Perspektive zu bieten,**
- **weil geeignete Fachkräfte wegen des sich abzeichnenden demographischen Wandels in einigen Branchen auf dem Arbeitsmarkt immer weniger verfügbar sind.**

**Immer mehr Unternehmen haben Interesse daran, die Qualifizierungspotentiale An- und Ungelernter zu nutzen. Dennoch stehen viele Personalverantwortliche der Qualifizierung ihrer angelernten Mitarbeiter eher reserviert gegenüber,**

- **weil sie sich meist gar nicht im Klaren darüber sind, welche Qualifizierungspotenziale Angelernte haben und wie groß das Interesse an Weiterbildung bei diesem Personenkreis ist,**
- **weil arbeitsintegrierte Qualifizierungsmodelle, durch die auch lernungsgewohnte Mitarbeiter erreicht werden können, in den Unternehmen oft nicht bekannt sind,**
- **weil sie über Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung von Betrieben bei der Qualifizierung ihrer An- und Ungelernten durch öffentliche Förderprogramme nicht informiert sind**
- **und weil sie Schwierigkeiten sehen, die Weiterbildung in betriebliche Abläufe zu integrieren. Das trifft insbesondere auf Betriebe mit Schichtbetrieb zu, die die Freistellung ihrer Mitarbeiter organisieren müssen.**

**Betriebe aber, die sich erst einmal für die Qualifizierung ihrer angelernten Mitarbeiter entschieden haben, bewerten diesen Weg durchweg positiv und viele Personalverantwortliche sind überrascht, wie motiviert und lernbereit ihre angelernten Kräfte sind. Die folgenden Beispiele aus der betrieblichen Praxis zeigen:**

- **wie man Qualifizierungsreserven an- und ungelernter Beschäftigter mittels betriebsnaher modularer Qualifizierung flexibel und bedarfsgerecht erschließen kann,**
- **wie die Qualifizierung in Kooperation von Betrieb und Bildungsdienstleister gestaltet werden kann und**
- **wie die Qualifizierung An- und Ungelernter auch für kleine und mittlere Unternehmen finanzierbar wird.**

## **Beschreibung**

Bei der **ZEITLAUF GmbH Antriebstechnik & Co KG**, einem mittelständischen Familienunternehmen mit 205 Mitarbeitern, das sich auf die Herstellung und Entwicklung leistungsstarker Getriebemotoren spezialisiert hat, wurde die Qualifizierung der gesamten Belegschaft in der Montage erforderlich, nachdem durch Einführung von Komplettmontage die Anforderungen an die angelernten Mitarbeiter erheblich gestiegen waren. Seit Anfang des Jahres 2007 werden 22 Mitarbeiter, – überwiegend Frauen im Alter zwischen 25 und 50 Jahren –, qualifiziert mit dem Ziel, den anerkannten Berufsabschluss des Gerätezusammensetzers zu erwerben. Die Qualifizierung erfolgt in enger Kooperation zwischen dem Betrieb und einem regionalen Bildungsdienstleister arbeitsplatznah. Angeboten werden praktische Unterweisungen direkt am Arbeitsplatz und innerbetrieblich organisierter Unterricht durch speziell dafür geschultes Fachpersonal. Die Praxisausbildung im Unternehmen wird vor allem durch die Meister geleistet. Ergänzend dazu werden den Teilnehmern durch den Bildungsdienstleister im Sinne einer zielgerichteten Vorbereitung auf die Externenprüfung bei der IHK die erforderlichen theoretischen Inhalte vermittelt. Die Meister stimmen die Qualifizierungsinhalte untereinander und vor allem auch mit den Dozenten des Bildungsdienstleisters ab. So gelingt es, die Qualifizierung beim Bildungsdienstleister auf die betrieblichen Anforderungen auszurichten und einen direkten Praxisbezug herzustellen: Wenn es beispielsweise im theoretischen Unterricht um Fachzeichnen geht, werden Konstruktionszeichnungen aus dem Unternehmen verwendet. Zudem werden die Teilnehmer über regelmäßig stattfindende Workshops durch fachlich geschultes Bildungspersonal an das Lernen herangeführt, indem z.B. Lerntechniken vermittelt werden. Dieses Angebot ist notwendig, da die meisten Teilnehmer lernentwöhnt sind und Schwierigkeiten haben, sich theoretisches Wissen anzueignen. Insgesamt ist es gut gelungen, die Qualifizierung in die betrieblichen Abläufe zu integrieren: Die praktische Unterweisung im Betrieb wird über die Meister organisiert, wobei auch Mitarbeiter aus anderen Abteilungen eingebunden werden. Der theoretische Unterricht findet jeweils Montagvormittag während der Arbeitszeit und sporadisch auch samstags in der Freizeit statt. Soweit die Lehreinheiten während der Arbeitszeit stattfinden, werden die Mitarbeiter dafür freigestellt, den Samstagsunterricht besuchen sie in ihrer Freizeit. Die Freistellung der Mitarbeiter für die Qualifizierung wird durch den

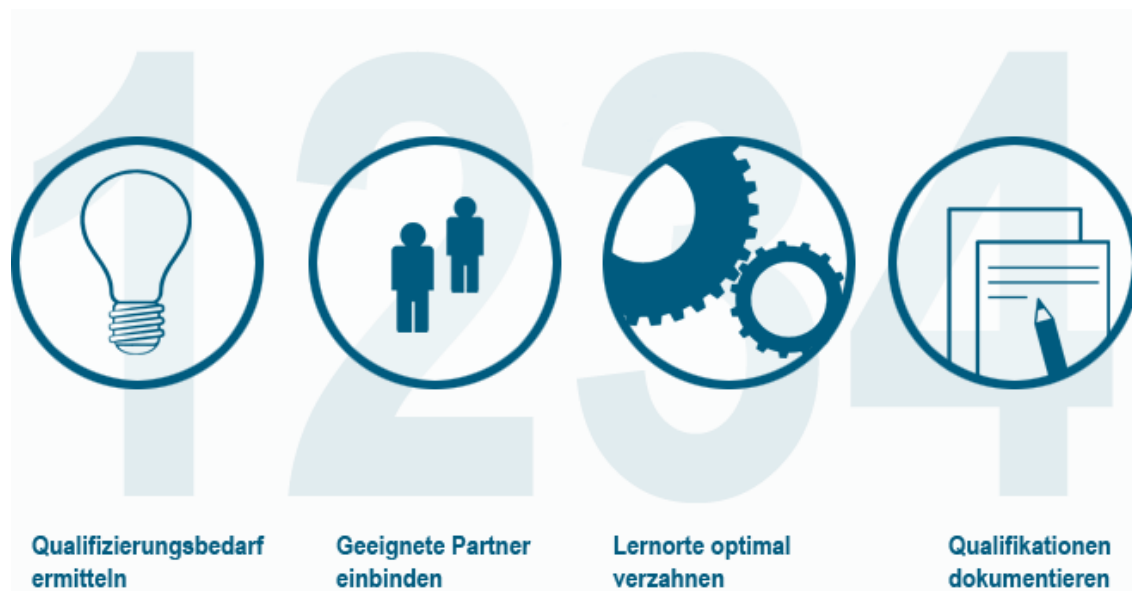
Einsatz von Zeitarbeitern kompensiert. Eine weitere wichtige Rahmenbedingung für die Realisierung der Weiterbildung war die finanzielle Unterstützung durch die Agentur für Arbeit über das Sonderprogramm „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen“ (WeGebAU). Über dieses Fördermodell können Arbeitgeber einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt einschließlich der darauf entfallenden Sozialversicherungsbeiträge für Ausfallzeiten erhalten,

- wenn der Arbeitnehmer bisher keinen Berufsabschluss erworben hat bzw. vom erlernten Beruf entfremdet ist,
- wenn er im Rahmen des bestehenden Arbeitsverhältnisses und unter Fortzahlung des Arbeitsentgeltes mit der Weiterbildung einen anerkannten Berufsabschluss bzw. eine Teilqualifizierung anstrebt
- und wegen der Teilnahme an der Weiterbildung die Arbeitsleistung ganz oder teilweise nicht erbringen kann.

Zusätzlich ist die Förderung der Weiterbildungskosten möglich (Rechtsgrundlage § 235c SGB III, § 77 Abs. 2 SGB III, § 417 Abs. 1 SGB III). Insbesondere die geleisteten Zuschüsse zum Arbeitsentgelt haben es der Firma sehr erleichtert, die Mitarbeiter für die Qualifizierung von der Arbeit teilweise freizustellen.

Bei **d.v.n. druckverarbeitung Nürnberg GmbH** werden sechs angelernte Mitarbeiter in einer verkürzten Ausbildung zum Maschinen- und Anlagenführer (Druckweiterverarbeitung) weitergebildet. Die Firma ist auf die Weiterverarbeitung von Printmedien wie Kataloge, Zeitschriften und Akzidenzen spezialisiert. Der Anspruch, hohe Auflagen in kurzer Zeit zu produzieren, wird durch eine leistungsstarke technische Ausstattung ermöglicht. Im Betrieb sind ca. 300 Mitarbeiter tätig, wobei ca. 200 Personen fest angestellt und ca. 100 Personen Leiharbeiter einer Zeitarbeitsfirma sind. Kriterien für die Auswahl der Teilnehmer, die ein hohes Interesse an der zehnmonatigen Qualifizierung zeigen, waren die langjährige Betriebszugehörigkeit und die damit einhergehende große Erfahrung im Umgang mit den vorhandenen Maschinen/Aggregaten. In Kooperation mit einem Bildungsdienstleister der Region mit Erfahrung in der beruflichen Nachqualifizierung wurde die Qualifizierungsmaßnahme, deren Abschluss zu einem anerkannten Berufsabschluss führt, konzipiert. Die Weiterbildungsmaßnahme setzt sich aus einem theoretischen und einem praktischen Teil zusammen. Die praktische Ausbildung, für die die Mitarbeiter teilweise bis zu 8 Wochen freigestellt werden, erfolgt im Unternehmen. Die Teilnehmer der Weiterbildung arbeiten direkt an der Maschine, an der sie auch nach der Qualifizierung eingesetzt werden sollen: Einrichten, Umrüsten, Qualitätsprüfung, Wartung und Störungsbeseitigung bilden die Schwerpunkte der praktischen Qualifizierung. Großer Wert wird dabei auf die Förderung der Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter gelegt. Ergänzt wird die praktische Ausbildung durch Theorieeinheiten, die beim Bildungsdienstleister durchgeführt werden. Der Unterricht findet jeweils samstags statt. Finanziell unterstützt wird die Maßnahme durch das Sonderprogramm WeGebAU der Agentur für Arbeit. Aufgrund der guten Erfahrung mit der Qualifizierungsmaßnahme hat bereits ein zweiter Durchgang begonnen.

Auch bei **SEMIKRON ELEKTRONIK GmbH**, einem Hersteller von Leistungselektronik im Raum Nürnberg, hat man sich entschieden, angeleitete Mitarbeiter zu Maschinen- und Anlagenführern weiterzuqualifizieren, weil zeitgemäße Arbeitsabläufe in der Produktion auch von weniger qualifizierten Mitarbeitern – die meisten der Fertigungskräfte sind Frauen ohne Berufsabschluss – fundiertes Fachwissen, Flexibilität und eigenverantwortliche Prozessbeherrschung erfordern. Der Qualifizierungsmaßnahme ist ein vierwöchiger Kurs vorgeschaltet, in dem die Teilnehmer prüfen können, ob sie den Anforderungen der Weiterbildung gewachsen sind. „So können die Mitarbeiter ohne Gesichtsverlust aus der Maßnahme ‚rausgehen‘, so der Personalleiter des Unternehmens. Die Qualifizierungsmaßnahme wird für alle Beteiligten als „win-win Situation“ eingestuft. Das Unternehmen profitiert von gut ausgebildeten Fachkräften und die Mitarbeiter erreichen über die erworbene Berufsausbildung auf dem internen wie externen Arbeitsmarkt Wettbewerbsvorteile. Das Interesse der Mitarbeiter an der Qualifizierung ist groß; es haben sich über 40 Teilnehmer gemeldet, die demnächst mit der Qualifizierung beginnen möchten. Bei Erfolg ist eine Folgemaßnahme geplant.



**Abbildung: Qualifizierung An- und Ungelernter in der Umsetzung**

In der Umsetzung – die Beispiele verweisen darauf – erfolgt bedarfsgerechte Qualifizierung An- und Ungelernter im Prinzip in vier Schritten:

**1. Erhebung des Qualifizierungsbedarfs:**

In einem ersten Schritt geht es darum, im Sinne einer zielgerichteten Qualifizierungsplanung den tatsächlichen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Dazu werden betriebliche Anforderungen mit den vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter abgeglichen. Für eine vorausschauende Personalplanung ist wichtig, dabei auch künftige Marktentwicklungen und Strategien der Geschäftsleitung einzubeziehen. Ein probates Mittel, um sich ein Bild über bestehende Qualifikationsanforderungen und künftige Entwicklungen zu verschaffen, sind Mitarbeiterbefragungen und Qualitätszirkel, die ergänzt werden sollten um detaillierte Anforderungsanalysen an einzelnen Arbeitsplätzen. Die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter werden über eine systematisierte Einschätzung durch Vorgesetzte bzw. eine Selbsteinschätzung der Beschäftigten ermittelt. Zur Feststellung vorhandener Kompetenzen, um Basiswissen zu vermitteln und um zu prüfen, ob die Teilnehmer für eine Qualifizierung geeignet sind, haben sich auch so genannte Vorschaltlehrgänge bewährt.

**2. Geeignete Partner finden:**

Ein wichtiger Erfolgsfaktor, damit Qualifizierung an- und ungelerner Beschäftigter gelingen kann ist, dass Bildungsdienstleister und Betrieb eng bei der Planung und Umsetzung der Qualifizierung zusammenarbeiten. Eine gelungene Zusammenarbeit ist gekennzeichnet durch eine intensive Beratung im Vorfeld der Qualifizierung über organisatorische Fragen und inhaltliche Schwerpunkte. Der Bildungsdienstleister kann bereits bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs einbezogen werden; dies bietet sich insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen an, die keine eigene Personalabteilung haben. Gemeinsam mit dem Bildungsdienstleister werden die Rahmenbedingungen der Qualifizierung geklärt: der mögliche Bezug zur Beruflichkeit und die zeitliche und inhaltliche Planung. Abgestimmt wird, was während der Arbeit im Unternehmen vermittelt werden kann, welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen und was beim Bildungsdienstleister gelernt werden soll. Die Kosten der Qualifizierung werden kalkuliert und Fördermöglichkeiten ausgelotet.

**3. Lernorte optimal miteinander verzahnen:**

Ziel ist, gemeinsam betriebsgerechte Lösungen zu entwickeln und auch im Hinblick auf die Bedürfnisse der Zielgruppe durch eine intensive Kooperation Lernen in der Arbeit zu ermöglichen und zu unterstützen. Dazu ist ein regelmäßiger Austausch zwischen den Beteiligten sowie wechselseitige und regelmäßige Information des Lehr- und Ausbildungspersonals über den Fortschritt der Lernenden bei der Durchführung der Qualifizierung erforderlich. Zudem kann es nötig sein, das Ausbildungspersonal im Unternehmen für die praktische Unterweisung zu schulen, eine Veränderung der betrieblichen Arbeitsprozesse vorzunehmen oder Lerninseln einzurichten, um Lernen am Arbeitsplatz überhaupt erst zu ermöglichen. Zur Vorbereitung, Unterstützung und Ergänzung der Lernprozesse am Arbeitsplatz werden verschiedene didaktische Methoden genutzt wie Projektaufträge, Lehrbriefe und

Erkundungsaufträge. Wenn Lernschwierigkeiten auftreten, kann es hilfreich sein, flankierende Maßnahmen wie Stützunterricht für die Teilnehmer anzubieten.

#### **4. Qualifikationen dokumentieren:**

Die im Verlauf der Qualifizierung erworbenen Qualifikationen werden über Zertifikate tätigkeitsorientiert dokumentiert. Geprüft und zertifiziert werden dabei immer Teilbereiche der Ausbildungsordnung, die über Module als tätigkeitsbezogene Lerneinheiten vermittelt werden. Zu jedem Modul gibt es eine Modulprüfung. Teilnehmer, die alle Module, die sich auf den jeweiligen Ausbildungsberuf beziehen, durchlaufen haben, sind für die Externenprüfung bei der zuständigen Kammer vorbereitet. Der modulare Aufbau und die Möglichkeit, die Module auch einzeln zu prüfen und zu zertifizieren, erlaubt eine flexible Gestaltung der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter. Bei der modularen betriebsnahe Qualifizierung können die Mitarbeiter über ein Modulsystem mit Bezug zum Berufskonzept, aufbauend auf bereits vorhandenes Fachwissen und die Erfahrungen aus ihrer bisherigen Tätigkeit, gezielt für bestimmte Einsatzbereiche im Unternehmen qualifiziert werden und bei Bedarf, Interesse und Eignung, Schritt für Schritt zum Berufsabschluss geführt werden.

*Siehe auch Textbeitrag „Modulare betriebsnahe Qualifizierung“*

#### **Autorinnen und Ansprechpartnerinnen:**

**Dominique Dauser**

E-Mail: [dauser.dominique@f-bb.de](mailto:dauser.dominique@f-bb.de)

**Annelies Hilger**

E-Mail: [hilger.annelies@f-bb.de](mailto:hilger.annelies@f-bb.de)

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH

bfz Bildungsforschung

[www.bildungsforschung.bfz.de](http://www.bildungsforschung.bfz.de)

[www.transfer-qualifizierungswege.de](http://www.transfer-qualifizierungswege.de)