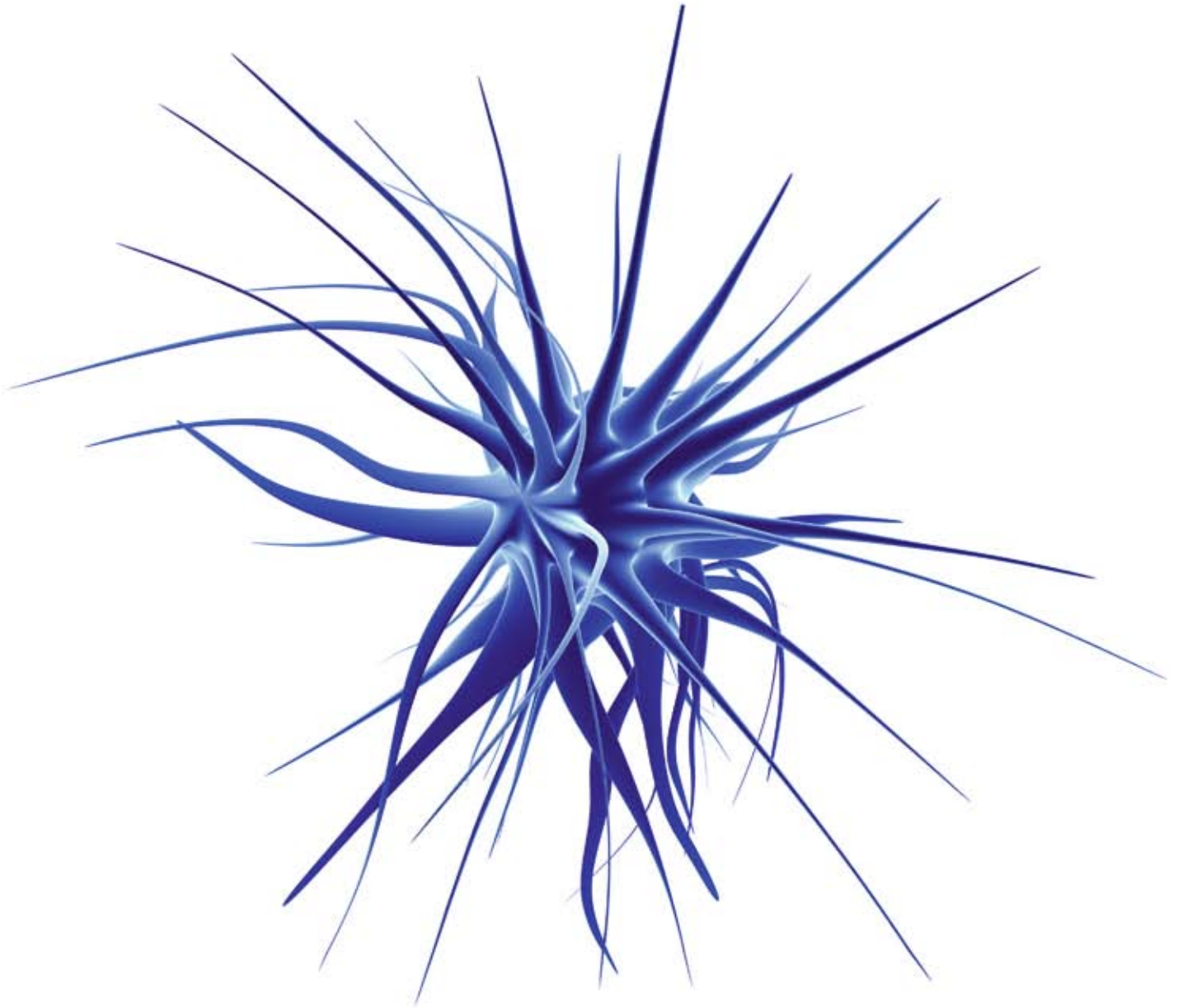


# **& WIRTSCHAFT BERUF** Zeitschrift für berufliche Bildung



## **WISSENSTRANSFER**

### **INTERVIEW**

Der Gesellschaft  
etwas zurückgeben

### **TRANSFERTECHNIK**

Unerträgliche Leichtigkeit  
oder die Qual der Wahl

### **LERNEN 2.0**

Viel mehr als  
Blended Learning

# BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG MITGESTALTEN

Unternehmenskompetenzen bedürfen der vorausschauenden Pflege, Erweiterung und Erneuerung.

Dr. Barbara Mohr

Unternehmen sind auf Führungskräfte und Mitarbeiter angewiesen, die ihr „Handwerk“ in sich rasch ändernden Geschäfts- und Produktionsprozessen beherrschen und dadurch dem Betrieb ermöglichen, auch in verschärften Wettbewerbslagen zu bestehen. Allerdings haben die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen ein Ablaufdatum: Was gestern noch ein erfolgreiches Unternehmen auszeichnete, kann heute zu prekären Geschäftslagen führen; und was heute „State of the Art“ ist, kann schon morgen veraltet sein. Pflege, Erweiterung und Erneuerung von Unternehmenskompetenzen sind angezeigt.

Deutsche Unternehmen haben diese Notwendigkeit seit langem erkannt und ihre Weiterbildungsaktivitäten forciert. Die steten Veränderungen im Geschäftsumfeld überfordern jedoch vor allem die Ressourcen kleiner und mittlerer Unternehmen. Eine zukunftsorientierte Einschätzung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs und eine rechtzeitige Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen werden dadurch erschwert. Frühzeitiges Erkennen von – auch regionalen – Branchentrends und -bedarfen, Identifizierung neuer Zielgruppen für die betriebliche Weiterbildung, Definition adäquater Lernziele, Lerninhalte und Lernformen: All dies sind Aufgaben, bei denen Unternehmen unterstützt werden können und müssen.

Wichtige Akteure in diesem Zusammenhang sind in Deutschland die Sozialpartner: Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, im Bereich des

Handwerks die zuständigen Innungen. Die Sozialpartner sind im deutschen Wirtschaftsleben fest verankert, sie kennen den vielfältigen Bedarf an beruflicher Weiterbildung – auch im Branchenkontext – aus der Praxis und sind in der Lage, überbetriebliche Perspektiven in eine passgenaue Gestaltung von Weiterbildung einzubringen.

Die Initiative „weiter bilden“ ist ein vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in enger Abstimmung mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) erarbeitetes Förderprogramm, das aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird. Es unterstützt gemeinsame Aktivitäten der Sozialpartner, die dazu dienen, die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitnehmenden und Unternehmen unter den sich wandelnden Bedingungen am Arbeitsmarkt zu steigern. Dies beinhaltet Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für betriebliche Weiterbildung ebenso wie berufliche Weiterbildungsmaßnahmen in Betrieben.

Daneben sollen durch das Programm Aktivitäten der Sozialpartner bei der Umsetzung von Branchen-Qualifizierungstarifverträgen und die Initiierung neuer Sozialpartnervereinbarungen unterstützt werden. Im Rahmen der Richtlinie werden Projekte auf der Grundlage von 43 Qualifizierungstarifverträgen und 69 Sozialpartnervereinbarungen, die neu abgeschlossen wurden, durchgeführt.



Dr. Barbara Mohr  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
am Forschungsinstitut Betriebliche  
Bildung (f-bb)  
mohr.barbara@f-bb.de

## Unterstützung durch die Sozialpartner

Die Sozialpartner kennen die Branchensituation und eventuelle regionale Besonderheiten. Sie können Auskunft darüber geben, ob betriebliche Probleme nur ein einzelnes Unternehmen betreffen oder ob eine überbetriebliche Problemsituation vorliegt. Auf dieser Basis können Themenbereiche für betriebliche und überbetriebliche Weiterbildungen identifiziert werden. Überfordert es die Kapazitäten einzelner Unternehmen, entsprechende Weiterbildungsprojekte in Eigenregie auf den Weg zu bringen, können die Sozialpartner Maßnahmen initiieren und organisieren und mittelfristig dazu beitragen, nachhaltige Weiterbildungs- und Personalentwicklungsstrukturen im Unternehmen zu etablieren.

Es sind vor allem vier Bereiche, in denen die Sozialpartner Unterstützungsleistungen erbringen können:

### Analysieren: Weiterbildungsbedarfe in der Branche frühzeitig erkennen

Der aktuelle betriebliche Weiterbildungsbedarf ist in den Unternehmen in der Regel bekannt. Anders sieht es jedoch aus, wenn es darum geht, Branchentrends wie neue Produktlinien und Dienstleistungen oder technische Innovationen zu analysieren und daraus Folgerungen für die Entwicklung des Fachkräftebedarfs abzuleiten. Dies übersteigt die finanziellen Möglichkeiten und das fachliche Know-how vieler Unternehmen. Stoßen die Sozialpartner entsprechende Initiativen an, haben auch kleine und mittlere Unternehmen eine solide Grundlage für ihre mittelfristige Weiterbildungsplanung.

### Sensibilisierung der Führungskräfte:

#### Top-down-Ansatz

Wenn betriebliche Weiterbildung „Chefsache“ ist, kommt es wesentlich darauf an, die Führungskräfte für diese Aufgabe zu sensibilisieren. Die Sozialpartner, in erster Linie die Arbeitgeberverbände, können ihre Mitgliedsunternehmen kompetent informieren und so zur Sensibilisierung der Zuständigen beitragen. Damit ist ein wichtiger erster Schritt zum Aufbau nachhaltiger Strukturen in der Personalentwicklung getan.

### Motivieren der Mitarbeiter: Bottom-up-Ansatz

Nicht alle Mitarbeiter eines Unternehmens zeigen Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen. Betriebsräte können die Aufgabe übernehmen, die persönlichen Vorteile deutlich zu machen, die mit betrieblicher Weiterbildung verbunden sind. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften können Betriebsräten und Vorgesetzten entsprechende Schulungen anbieten.

### Qualifizieren: Weiterbildungsprojekte organisieren und durchführen

Sozialpartner können Weiterbildungen anbieten, organisieren und durchführen, in denen Personalverantwortliche und Betriebsräte mit den Benefits und den Instrumenten einer systematischen Personalentwicklung vertraut gemacht werden. Auch konkrete Weiterbildungsprojekte im Betrieb können von den Sozialpartnern exemplarisch initiiert und durchgeführt werden.

### Kommunizieren: Netzwerke initiieren und pflegen

Unternehmens- oder auch Betriebsratsnetzwerke dienen als Kommunikationsplattformen, auf denen Informationen ausgetauscht und Qualifizierungsmaßnahmen – auch betriebsübergreifend – angeboten werden.

### Einige Erfahrungen aus der Umsetzung der Initiative „weiter bilden“

Im Zeitraum von 2010 bis 2014 wurden bzw. werden bundesweit 206 Projekte durchgeführt. Dabei sind Organisation und Durchführung bei 39% der Projekte zentrales Thema. 30% haben den Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen im Fokus.

Inhaltlich konzentrieren sich die Projekte unter Einbindung der regionalen Sozialpartner auf Qualifizierungsmaßnahmen für Un- und Angelernte sowie ältere Beschäftigte, systematische Personalentwicklung, Bedarfsanalysen, Beratung

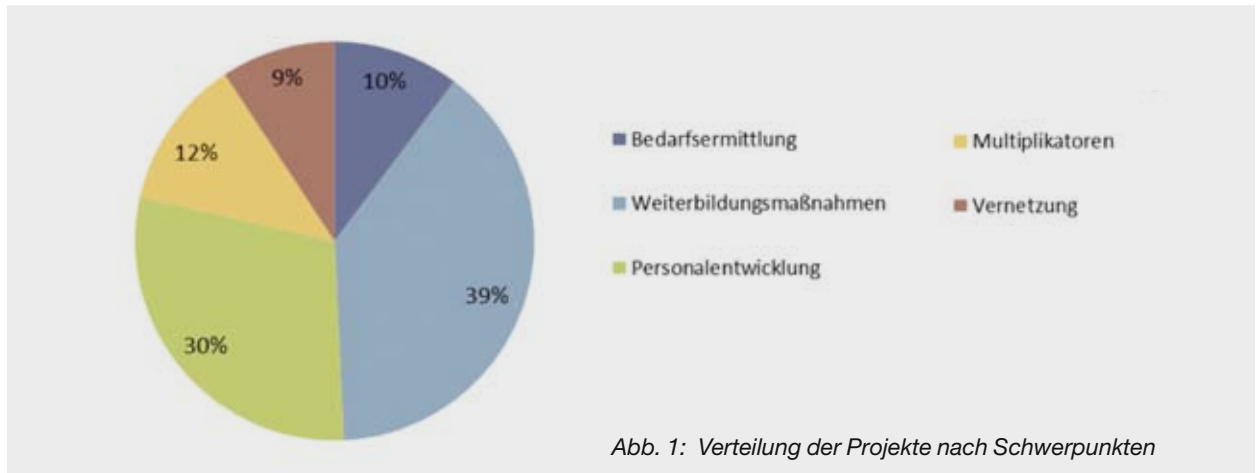


Abb. 1: Verteilung der Projekte nach Schwerpunkten

und die Professionalisierung am Lernort Betrieb. Darüber hinaus werden Konzepte zur Sensibilisierung von Multiplikatoren zum Thema betriebliche Weiterbildung sowie konkrete Personalentwicklungsstrategien für Betriebe und Branchen entwickelt. Auf diese Weise wurden Voraussetzungen für nachhaltige Strukturen geschaffen.

Das Branchenspektrum reicht von der Metall- und Elektroindustrie über die öffentliche Verwaltung bis hin zur Sozialwirtschaft. Aber auch in kleineren Branchen wie dem Steinmetzhandwerk, dem HoGa-Bereich oder dem Sicherheitsgewerbe werden Projekte durchgeführt.

**Resümee: Gemeinsames Handeln fördert Nachhaltigkeit**

Die Projekte zeigen, dass das Zusammenspiel von betrieblichen Akteuren und Sozialpartnern wesentlich zum Aufbau einer nachhaltigen Weiterbildungskultur in Unternehmen beiträgt. Das betrifft

nicht nur die Planung und Durchführung konkreter Qualifizierungsmaßnahmen, die durch Kooperationen erleichtert oder manchmal überhaupt erst möglich gemacht werden. Noch wichtiger ist es vielleicht, dass den Unternehmen ein Blick auf Kompetenzbedarfe und Entwicklungstrends der Branche eröffnet wird. Dies schafft vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen erst die Basis für nachhaltige Weiterbildungsaktivitäten.

Die Evaluation der Programmumsetzung ist Gegenstand eines Transferprojektes, das vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung in Kooperation mit dem DGB Bildungswerk durchgeführt wird. Erste Ergebnisse aus der Initiative „weiter bilden“ und Beispiele guter Praxis wurden in dem Band „Betriebliche Weiterbildung mitgestalten – Handlungsempfehlungen für Sozialpartner“ zusammengefasst, der in der Reihe „Wirtschaft und Bildung“ beim W. Bertelsmann Verlag erschienen ist. ◀

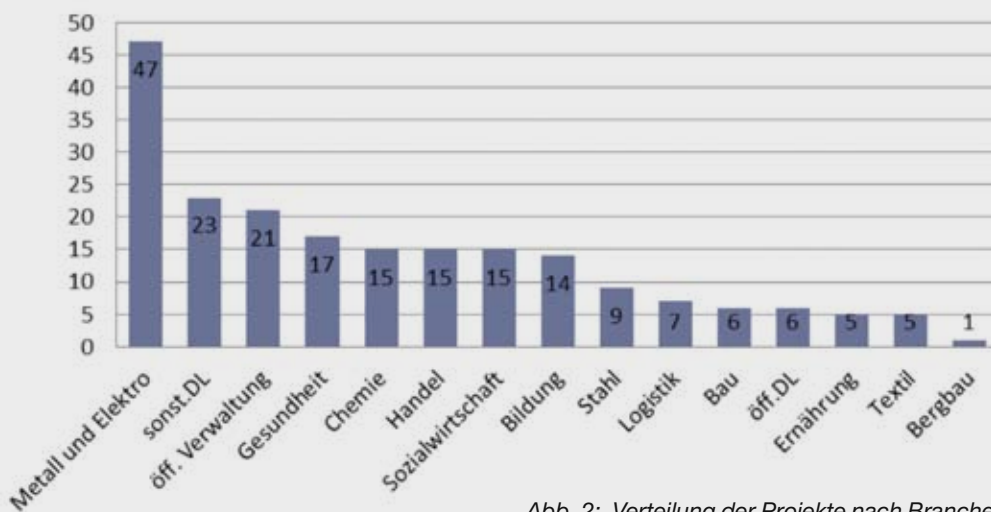


Abb. 2: Verteilung der Projekte nach Branchen

**Herausgeber:****RA Jörg E. Feuchthofen****Redaktion:****RA Jörg E. Feuchthofen**

Ahornweg 68, 61440 Oberursel

Tel.: +49 (0)173/691 58 38

Fax: +49 (0)61 71/28 49 56

E-Mail: jf@w-und-b.com

**RAin Charlotte B. Venema**

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt

Tel.: +49 (0)172/655 54 10

E-Mail: cv@w-und-b.com

**Fachredakteur „Bildung im Netz“****Dr. Jochen Robes**

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt

Tel.: +49 (0)173/308 29 25

E-mail: jr@hq.de

**Fachredakteur „Lernende Organisationen“****Karlheinz Pape**

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen

Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39

E-Mail: karlheinz.pape@web.de

**Korrespondent Schweiz****Prof. Dr. Stefan C. Wolter**

Swiss Coordination Centre for Research in Education

Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau

E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

**Ständige Rubriken:**

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts

Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und

Berufsberatung des Deutschen Verbandes für

Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

**Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:**

ZIEL GmbH, W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,

Tel.: 08 21/420 99-77

Fax: 08 21/420 99-78

E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com

Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

**Layout, Satz, Grafik und Druck:**

Friends Media Group GmbH

Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber

Internet: www.friends-media-group.de

**Zitierweise:**

W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

**ISSN:** 2199-0972**Bildnachweise:**

von den Autorinnen und Autoren, außer:

Shutterstock: Spectral-Design (1); Dirk Meissner (2)

**Erscheinungsweise:**

Wirtschaft und Beruf erscheint 2-monatlich

**Einzelheft Print:** 29,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 19,80 Euro im digitalen Flex-Abo**Jahresabo Print:** 99,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro im digitalen Jahres-Abo

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das

Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein

Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt

wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht

unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag

haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die

der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht

gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden.

Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor

dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit

bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind

insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer

Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie

das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online

und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge

sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift

darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-

gesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in

irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen,

insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare

Sprache übertragen werden.

# Abonnieren Sie W&B!

**W&B – Wirtschaft und Beruf** erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie über 44 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

**W&B** wird druckfrisch und aktuell alle zwei Monate zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

[www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com)

**Jetzt auch als  
digitale Ausgabe!**

## Ich bestelle

 **Digitales Flex-W&B-Abo**

zum Preis von € 19,80 pro Ausgabe

**Ihre Vorteile im Überblick:**

- Lesen ohne Verpflichtung:  
Keine Mindestlaufzeit!
- Beendigung jederzeit möglich
- pro Ausgabe € 10,- Preisvorteil gegenüber dem Einzelheftekauf
- keine Versandkosten
- Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen

 **Digitales W&B-Jahresabo**

zum Preis von € 99,-

**Ihre Vorteile im Überblick:**

- 6 Ausgaben der digitalen W&B zum Vorzugspreis
- über 44 % Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf
- keine Versandkosten
- kostenloses Jahresregister
- Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen
- Die aktuelle Ausgabe lesen Sie kostenlos!

 **W&B-Jahresabo (Printausgabe)**

zum Preis von € 99,-

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.

Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe

zzgl. Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und

Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

## Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

**Widerruf:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

**Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78**