



**Chancen für An- und Ungelernte –  
modulare  
Qualifizierung  
in der Personal-  
entwicklung**



## Impressum

Leitfaden für die Bildungspraxis  
Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gemeinnützige GmbH

## Band 1

Chancen für An- und Ungelernte – modulare  
Qualifizierung in der Personalentwicklung

## Autorin

Ursula Krings

## Herausgeber

Herbert Loebe, Eckart Severing

## Förderung

Dieser Band wurde vom Bundesinstitut  
für Berufsbildung aus Mitteln des  
Bundesministeriums für Bildung und  
Forschung gefördert

## Fachliche Betreuung

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

## Verlag

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Bielefeld 2002

## Gesamtherstellung

W. Bertelsmann Verlag Bielefeld

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 3-7639-3026-4

**Bestell-Nr. 60.01.361**

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Krings, Ursula:  
Chancen für An- und Ungelernte - modulare  
Qualifizierung in der Personalentwicklung /  
Ursula Krings. Hrsg.: Berufliche Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft gGmbH.  
Hrsg.: Herbert Loebe ; Eckart Severing. -  
Bielefeld : Bertelsmann, 2002  
(Leitfaden für die Bildungspraxis ; Bd. 1)  
ISBN 3-7639-3026-4



Checkliste



Wichtig!



Vorteil

<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
Leitfaden für die Bildungspraxis	4
Modulare Qualifizierung An- und Ungelernter	4
<b>Zielgruppe</b>	<b>6</b>
Personalentwicklung für Mitarbeiter ohne Berufsabschluss	6
Qualifizierungsbedarf für An- und Ungelernte	6
Erfolgreiche Personalentwicklung durch Nachqualifizierung	7
Betriebs- und praxisorientierte Wege zum Berufsabschluss	8
<b>Konzept</b>	<b>10</b>
Betriebliche Nachqualifizierung	10
Unterteilung in Module	11
Betrieblicher Qualifikationsbedarf	11
Modulschnitt nach betrieblichen Tätigkeitsfeldern	12
Arbeitserfahrungen und Kenntnisse nutzen	13
<b>Partner</b>	<b>15</b>
Fachkräfte durch Nachqualifizierungen gewinnen	15
So finden Sie den richtigen Bildungsträger	16
Vorbereitung der Qualifizierungsmaßnahme	17
Auswahl der Teilnehmer	18
Fehlende Grundlagenkenntnisse erwerben	19
Zwei Lernplätze: Betrieb und Bildungsträger	20
<b>Aufgaben</b>	<b>22</b>
Schritt für Schritt zum Berufsabschluss	22
Zusatzleistungen vom Bildungsträger	23
Prüfungsnachweise dokumentieren	24
<b>Neue Chancen</b>	<b>25</b>
Vorteile der modularen Nachqualifizierung	25
<b>Infos zum Thema</b>	<b>27</b>
Buchtipps/Linkliste	

# Einleitung

## Leitfaden für die Bildungspraxis

---

### Modulare Qualifizierung An- und Ungelernter

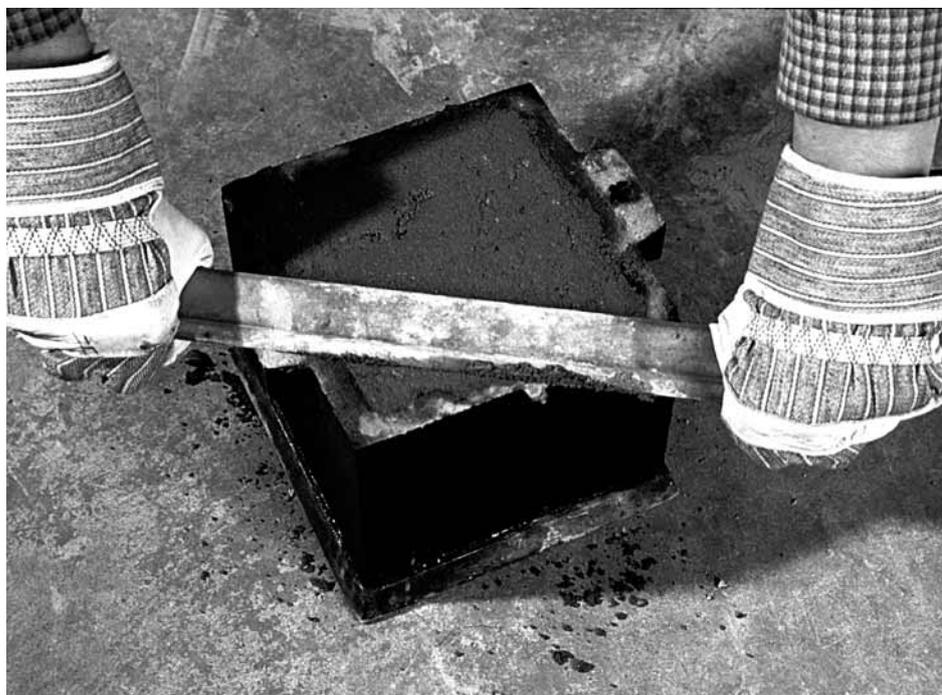
**Vor Ihnen liegt der erste Band** unserer neuen Reihe „Leitfaden für die Bildungspraxis“. Mit diesem Praxisleitfaden wollen wir unsere Ergebnisse aus der Bildungsforschung an Betriebe vermitteln. Wir laden Sie ein, gemeinsam mit uns neue Wege der betrieblichen und überbetrieblichen Weiterbildung zu beschreiten.

Schwerpunkt des ersten Bandes ist die modulare Qualifizierung an- und ungelernter Mitarbeiter. Hier werden Probleme aufgegriffen, die jeder Personalverantwortliche oder Unternehmer nur zu gut aus seinem betrieblichen Alltag kennt: Bewährte Produkte und Dienstleistungen werden von gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erstellt – aber daran herrscht manchmal Mangel.

Nicht in allen Berufen, nicht in allen Branchen, nicht in jeder Region gibt es eine ausreichende Zahl qualifizierter Bewerber, aus denen man sich einfach die Besten heraussucht. Vielleicht hat Ihr Unternehmen nach der Kopfzahl genügend Personal an Bord – aber die ungelernten und die nur angelernten Mitarbeiter können nicht das leisten, was heute und erst recht morgen verlangt wird.

Der vorliegende Leitfaden zeigt Ihnen, wie Sie für Ihren Betrieb aus Mitarbeitern oder Arbeitssuchenden mit geringen Qualifikationen durch die Unterstützung von Bildungsträgern qualifiziertes Fachpersonal gewinnen können.

Die neuen Methoden der Qualifizierung wurden zusammen mit Betrieben entwickelt und in der Praxis erprobt. Bei der Qualifizierung wird darauf geachtet, dass sie arbeitsplatznah erfolgt und hohe Zeiteile für die lernende Mitarbeit in der betrieblichen Praxis enthalten. Auf neue Entwicklungen und berufliche Anforderungen soll schnell und einfach reagiert werden. Die berufliche Nachqualifizierung in Modulform ermöglicht eine hohe zeitliche und inhaltliche Flexibilität. Und das Ziel „Qualifizierung auf Fachkraftniveau“, also der Berufsabschluss in einem anerkannten Beruf, kann von Ihren jetzigen oder zukünftigen Mitarbeitern neu und erfolgversprechend angesteuert werden: Variabel, praxisnah, Schritt für Schritt, an den Bedürfnissen der modernen Betriebs- und Berufspraxis orientiert.



Für die nächsten beiden Bände planen wir die Themen:

- ➔ Modulare Nachqualifizierung als neues Marktsegment für Bildungsträger und
- ➔ Personalentwicklung für behinderte Mitarbeiter

Um den Lesefluss zu erleichtern, haben wir auf die explizite Unterscheidung von männlicher und weiblicher Form verzichtet. Natürlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.

# Zielgruppe

## Personalentwicklung für Mitarbeiter ohne Berufsabschluss

---

**Ist es in Ihrem Unternehmen** auch so? Wenn es um Fortbildung und Personalentwicklung geht, denkt jeder zunächst an das Führungspersonal und die Fachkräfte. Das ist verständlich, denn besonders bei diesen Personengruppen und ihrer Qualifikation wird der Schlüssel zur zukunftsgerechten Ausrichtung des Unternehmens gesehen. Aber: Auch das Wissen und Können der an- und ungelernten Mitarbeiter kann zu einem wichtigen Erfolgsfaktor der Zukunft werden.

### Qualifizierungsbedarf für An- und Ungelernte

#### Bedarfsanalyse für

#### betriebliche Qualifizierung

Die betriebliche Situation ist in jedem Unternehmen anders, aber eine Überprüfung lohnt sich: Welche Entwicklungen treffen auch auf Ihre Firma zu? Erstellen Sie eine Checkliste, in der Sie die veränderten Produktionsstrukturen und Arbeitsbedingungen erfassen. Die folgende Liste soll Ihnen als Einstieg dienen und dabei behilflich sein, die notwendigen Fragestellungen zu formulieren.



- Veränderte Produktionsstrukturen erfordern auch von angelernten Kräften neue Qualifikationen.
- Abläufe und Organisation im Betrieb sind komplexer geworden, alle Mitarbeiter müssen sie beherrschen und mitsteuern können.
- Prozesse werden nicht mehr in einfachste Schritte zergliedert, sondern in integrierten Einheiten bearbeitet.
- Kundenorientierung hat als Geschäftsprinzip alle Bereiche und Aufgaben in den Unternehmen erfasst und verlangt ständig neue und flexible Handlungsweisen.

■ Die Aufgaben, die selbständiges Planen, verantwortliche Durchführung und eigenständige Ergebniskontrolle erfordern, werden immer mehr.

Wenn Sie bei einem oder mehreren Punkten sagen: „Ja, das trifft auf unser Unternehmen auch zu!“ – dann ist dies ein Hinweis auf einen Qualifizierungsbedarf. Daraus ergibt sich die nächste Frage: Reichen kurze und punktuelle Nachschulungen aus, um die Fähigkeiten der Geringqualifizierten an die veränderten Anforderungen anzupassen?

In der Regel stoßen solche Maßnahmen schnell an ihre Grenzen, denn zur Bewältigung der zukünftigen Anforderungen sind grundlegende Fähigkeiten und Herangehensweisen nötig, über die bislang nur ausgebildete Fachkräfte verfügen.

Im Folgenden möchten wir Sie über neue Wege informieren, wie Sie mit Hilfe einer betriebsorientierten Nachqualifizierung An- und Ungelernte an das Fachkraftniveau und einen Berufsabschluss heranführen können.

## Erfolgreiche Personalentwicklung durch Nachqualifizierung

Auf den ersten Blick erscheint es nicht nahe liegend, einen mittel- oder langfristigen Fachkräftemangel aus der Gruppe der Erwachsenen ohne Berufsabschluss decken zu wollen, aber mit geeigneten Methoden der Nachqualifizierung kann die Erschließung der Gruppe der Geringqualifizierten eine Möglichkeit der Personalbeschaffung darstellen.

Erfolg mit  
ungewöhnlichen  
Methoden

Die Arbeitnehmer ohne Berufsabschluss sind durchaus interessant,

- weil der Arbeitsmarkt in einigen Bereichen, Branchen und Regionen geeignete Fachkräfte nicht hergibt,
- weil sich die Frage der Anwerbung fachfremder Kräfte und deren Qualifizierung ohnehin stellt.

Die betriebliche Nachqualifizierung wird häufig vom Arbeitsamt oder mit anderen öffentlichen Geldern finanziert. Außerdem wird das Unternehmen inhaltlich von einem Bildungsträger unterstützt.

Der betriebliche Nutzen liegt vor allem auf einem anderen Gebiet. Eine sorgfältige Auswahl von lernfähigen und lernbereiten Personen vorausgesetzt, bringen Arbeitnehmer, die bisher als An- und Ungelernte ihr Geld verdient haben, möglicherweise auch einige interessante Eigenschaften in den Betrieb mit: Sie haben Lebenserfahrung und kennen das Berufsleben und dessen Anforderungen, sie haben Erfahrungen in der praktischen Arbeit gesammelt, vielleicht sogar schon in der gleichen Branche gearbeitet, und die Abläufe und Strukturen in der Erwerbsarbeit sind ihnen vertraut.

Vor allem aber haben sie sich entschlossen, aus ihrem Berufsleben mehr zu machen, indem sie einen Berufsabschluss nachholen. Sie sind also sehr motiviert. Sicher, wer als Erwachsener noch keinen Berufsabschluss erworben hat, ist nicht den gewohnten und geraden Weg gegangen.

Für die Erschließung der Geringqualifizierten als Zielgruppe der Personalbeschaffung Ihres Unternehmens ist es wichtig, dass in Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Bildungsträger eine geeignete Methode zur Nachqualifizierung gewählt und gemeinsam durchgeführt wird.

## **Betriebs- und praxisorientierte Wege zum Berufsabschluss**

Die betriebliche Nachqualifizierung von Mitarbeitern ohne Berufsabschluss ist bislang eine wenig bekannte Methode, um neue Personalressourcen zu erschließen. In der Regel werden interessierte Arbeitnehmer von Bildungsträgern im Auftrag des Arbeitsamts umgeschult oder nachqualifiziert. Durch den intensiven Kursbesuch haben sie nur wenig Kontakt zum beruflichen Alltag.

Oft spielen Umschulungen als Teil der Personalplanung in Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle. Dies liegt zum einen daran, dass herkömmliche Umschulungen nur schlecht mit den betrieblichen Abläufen und Anforderungen zu vereinbaren sind. In anderen Fällen umfasst die Umschulung nicht die Qualifikationen, die Sie in Ihrem Unternehmen brauchen. Für die Betriebe aber ist die Verwertbarkeit der vermittelten Qualifikationen eine Schlüsselfrage. Deshalb richten sich die Lerninhalte in der Praxis der betrieblichen Nachqualifizierung nach dem konkreten unternehmerischen Bedarf.

In den letzten Jahren wurden in Modellprojekten neue Formen für die Nachqualifizierung An- und Ungelernter mit dem Ziel eines Berufsabschlusses entwickelt. Dabei wurden einige Hindernisse aus dem Weg geräumt, die es insbesondere den Betrieben erschwerten, Qualifizierungsangebote zu machen. Denn: Es stellt sich stets die Frage, ob und in welchem Umfang eine Freistellung von der Arbeit für die Nachqualifizierung erforderlich und möglich ist. Jetzt kann die Qualifizierung zum großen Teil im Betrieb durchgeführt werden. Das Arbeitsamt finanziert unter bestimmten Umständen die gesamten Kosten.



Begleitet wird dieses Lernen am Arbeitsplatz durch strukturierte Lerneinheiten bei einem Bildungsträger. Im Unternehmen sind Arbeiten nach Sachnotwendigkeiten zusammengestellt und nicht nach Lehrbucheinheiten. Dementsprechend sind die Ausbildungsabschnitte praxisorientiert zugeschnitten. Außerdem braucht berufliche Nachqualifizierung in Betrieben Flexibilität – zeitlich und inhaltlich. Aus diesem Grund gliedern die modernen Nachqualifizierungskonzepte die Ausbildung in **Module**, die sich zeitlich verschieben, kombinieren und inhaltlich leicht verändern lassen.



Module sorgen  
für Flexibilität

# Konzept

## Betriebliche Nachqualifizierung

---

Ein wichtiges Kennzeichen der modularen Qualifizierung ist die Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Bildungsträger. Erst die gemeinsame Konzeption eines individuell abzustimmenden Konzepts ermöglicht es dem Mitarbeiter, engen Kontakt zum beruflichen Alltag zu halten und eine praxisorientierte Qualifizierung im Betrieb zu absolvieren. Im Vergleich zu Umschulungen, die extern angeboten werden und auf eine enge Kooperation mit möglichen Arbeitgebern verzichten, bietet die betriebliche Nachqualifizierung eine Reihe von Vorteilen:

### Vorteile der betrieblichen Nachqualifizierung



- Die Qualifizierung wird in abgeschlossenen Einheiten, in so genannten Modulen angeboten und lässt sich so problemlos in den betrieblichen Alltag integrieren.
- Die Planung wird auf den Qualifikationsbedarf der Betriebe abgestimmt.
- Die einzelnen Module sind auf die betrieblichen Tätigkeitsfelder zugeschnitten. Die Praxis steht eindeutig im Vordergrund.
- Durch abgeschlossene Module, in denen einzelne Prüfungen abgelegt werden, entsteht eine hohe Flexibilität in der Gestaltung des Angebots.
- Die Nachqualifizierung erfolgt zum großen Teil direkt in den Betrieben, so dass eine enge Verbindung von Arbeiten und Lernen entsteht.
- Wer es nicht schafft, hat im Rahmen der einzelnen Module verwertbare Kenntnisse für den betrieblichen Alltag gewonnen.

Oben sind die herausragenden Merkmale der betrieblichen Nachqualifizierung genannt, deren Vorteile sich vor allem aus der engen Zusammenarbeit von Betrieb und Bildungsträger ergeben.

## Unterteilung in Module

In vielen Fertigungen werden heute Produkte variabel aus genormten Bauteilen, so genannten „Modulen“, zusammengesetzt. Dieser Begriff wird auf die Berufsbildung übertragen. Unter Modulen versteht man Qualifizierungseinheiten, die nach betrieblichen Tätigkeitsfeldern zusammengestellt sind. Jeweils abgegrenzte berufsbezogene Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten sind in einzelnen Modulen thematisch zusammengefasst. Die Vorteile der Module sprechen für sich:

- Die Modulqualifikationen sind klar definiert, sie sind einzeln prüfbar und werden einzeln geprüft.
- Sie sind einzeln zertifizierbar und werden einzeln zertifiziert.
- Die Module können kombiniert werden und führen zu einem anerkannten Berufsabschluss.



Das Ziel der modularen Nachqualifizierung ist der anerkannte Berufsabschluss. Damit verbunden ist die Abschlussprüfung vor der zuständigen Stelle, also der Industrie- und Handelskammer oder der Handwerkskammer. Bereits auf dem Weg zu diesem Ziel profitiert der Arbeitgeber von den stetig neu erworbenen Kenntnissen des Umschülers. Auch für den Arbeitnehmer selbst hat die modulare Qualifizierung Vorteile: Die Module sind überschaubar, und die Einbindung in den betrieblichen Alltag wirkt motivierend.

## Betrieblicher Qualifikationsbedarf

Die Qualifikationsanforderungen in einem Betrieb können sich schnell ändern. Die Nachqualifizierung in Modulform ist flexibel und richtet sich nach dem aktuellen und zukünftigen Bedarf des einzelnen Betriebs. Die betriebliche Nachqualifizierung soll den an- und ungelernten Mitarbeitern eine berufliche Perspektive eröffnen, die sich direkt am aktuellen Fachkräftebedarf orientiert. Eine Nachqualifizierung in Modulform bietet eine sehr große Flexibilität für die Berücksichtigung betrieblicher Qualifizierungs-

Betriebliche  
Anforderungsprofile  
integrieren

bedarfe. So können in Zusammenarbeit mit dem Bildungsträger Module erweitert und hinzugefügt werden. Ihr Betrieb kann also eigene Vorstellungen und Anforderungsprofile in eine Nachqualifizierung einbringen.

## Modulschnitt nach betrieblichen Tätigkeitsfeldern



Bislang wurden in einer Umschulung die Lerninhalte und deren Reihenfolge vom Lehrplan und dem entsprechenden Lehrbuch vorgegeben. Das entsprach nicht immer der betrieblichen Praxis. Das Konzept der betrieblichen Nachqualifizierung geht einen anderen Weg: Die Module, die Teil der Ausbildung sind, werden so zugeschnitten, dass sie das zusammenfassen, was auch in der beruflichen Praxis zusammengehört. Beispielsweise gibt es in kaufmännischen Berufen ein Modul zur Produkterstellung. In einem weiteren Modul wird das Personalwesen vermittelt. Diese thematische Unterteilung erlaubt wesentlich mehr Praxisnähe.

### Flexible Gestaltung durch Module

Durch die Modulform wird ein Praxisfeld nach dem anderen erschlossen. Die Reihenfolge dabei ist variabel, und Ergänzungsmodule ermöglichen spezielle Zusatzqualifikationen. Jedes Modul ist für sich abgeschlossen, es umfasst das Können und Wissen für einen bestimmten Bereich eines Berufes. Ist dieser Bereich durchlaufen, wird eine Modulprüfung absolviert. Durch die zeitnahe Prüfung können sich die Lernenden optimal vorbereiten und bekommen mit dem Ergebnis Rückmeldung und Bestätigung ihrer bisher erworbenen Kenntnisse. Auch der Betrieb gewinnt so Klarheit darüber, was der Lernende wirklich beherrscht – das macht die Planung einfacher. Wer es nicht schafft, kann dieses Modul später wiederholen.

Flexibilität entsteht bei der Qualifizierung in Modulform auch dadurch, dass die Reihenfolge der Module nicht zwingend festliegt. Der so entstehende Spielraum kann sinnvoll genutzt werden: Wenn es sich anbietet, im Anschluss an Modul A die Inhalte von Modul D und dann erst die Module C und B zu vermitteln, kann dies mit dem Bildungsträger vereinbart werden.

Ein weiterer Vorteil: Aktuelle Entwicklungen können in der beruflichen Praxis schnell in die Gestaltung der Module integriert werden. Es muss ja nicht gleich das ganze Berufsbild umgeschrieben werden, denn Module sind einzeln gestaltbar und anpassungsfähig. Veränderte Gegebenheiten und Anforderungen der betrieblichen Praxis und des Arbeitsmarkts können berücksichtigt werden, ohne den Gesamtzusammenhang der Berufsqualifizierung aufzulösen. Außerdem kann durch die Entwicklung von Ergänzungsmodulen auf betriebliche Besonderheiten eingegangen werden. Wenn Sie beispielsweise eine spezielle Zusatzqualifikation wünschen.



## Arbeitserfahrungen und Kenntnisse nutzen

Erwerbstätige haben auch ohne Abschluss berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten erworben. Diese individuelle Vorerfahrungen werden in den modernen Nachqualifizierungskonzepten berücksichtigt. Das gilt bereits für die Planung eines so genannten Vorschaltlehrgangs beim Bildungsträger, in dem zielgenau die grundlegenden Fähigkeiten vermittelt werden. Je nach Vorkenntnissen oder Kenntnislücken der Teilnehmer kann hier ein genauer Zuschnitt erfolgen.

Als berufliche Vorerfahrungen zählen auch bereits absolvierte Modulprüfungen, mit denen der Arbeitnehmer in Teilgebieten Kenntnisse auf Fachkraftniveau nachweisen kann.

Insbesondere die Erfahrungen in der beruflichen Praxis bilden das Fundament für eine erfolgreiche modulare Nachqualifizierung, in der eben das enge Zusammenspiel von Theorie und Praxis ausschlaggebend ist. Diese Kombination ist für alle Beteiligten ein großer Gewinn. Sie als Arbeitgeber können besser einschätzen, wie sich der Arbeitnehmer bewährt. Der Teilnehmer der Qualifizierungsmaßnahme lernt in der Praxis für die Praxis. Deshalb legt das Konzept großen Wert auf die Verbindung von Arbeit und Lernen: Zwei Tage die Woche lernen beim Bildungsträger und drei Tage lernende Mitarbeit im Betrieb.

**Berufspraxis hat Vorrang**

Wer nur in Lehrgängen auf einen Berufsabschluss vorbereitet wird und lediglich in einem Praktikum Betriebsluft schnuppert, ist recht weit von der Berufspraxis entfernt, für die er vorbereitet werden soll. Darum gilt: Das Lernen soll, so weit es geht, mit der Arbeit verzahnt werden.



Gewiss, manche Grundlagen und Theorieeinheiten können nicht am Arbeitsplatz vermittelt werden, sondern müssen konzentriert in Unterrichtsform erarbeitet werden. Wichtig ist aber die inhaltliche Abstimmung und Ankoppelung an die Praxis.

Die Inhalte, Methoden und Fortschritte werden gemeinsam von Betrieb und Bildungsträger abgestimmt, damit alle Beteiligten über die jeweils aktuelle Situation unterrichtet sind und an einem Strang ziehen können.



# Partner

## Fachkräfte durch Nachqualifizierungen gewinnen

**Für eine erfolgreiche Nachqualifizierung** von an- und ungelerten Mitarbeitern ist die Wahl des Bildungsträgers, der den Betrieb bei der Qualifizierung unterstützt, von entscheidender Wichtigkeit. Dabei ist es gleich, welchen der beiden Wege zur Nachqualifizierung Sie wählen.

Erstens können Sie den Mitarbeitern ohne Berufsabschluss in Ihrem Unternehmen eine modulare Nachqualifizierung anbieten, um zukünftig qualifizierte Fachkräfte einsetzen zu können. Gemeinsam mit einem Bildungsträger wird ein individuelles Programm entwickelt, das die Anforderungen Ihres Unternehmens berücksichtigt.

Zwei Möglichkeiten  
der modularen  
Nachqualifizierung

Die zweite Möglichkeit gutes Personal zu gewinnen ist für Ihre Firma mit recht geringem Aufwand verbunden und bietet gleichzeitig viele Vorteile. Stellen Sie Ihr Unternehmen als betrieblichen Partner für die modulare Nachqualifizierung zur Verfügung und bieten Umschülern die Möglichkeit der lernenden Mitarbeit. Auf diese Weise erhalten Sie die Chance, mögliche zukünftige Mitarbeiter kennen zu lernen.

In jedem Fall kommt es für Ihr Unternehmen darauf an, einen Bildungsträger als geeigneten Partner zu finden, der seinen Qualifizierungspart souverän beherrscht und die betrieblichen Interessen aufnimmt und unterstützt.

## So finden Sie den richtigen Bildungsträger

Für die erfolgreiche Qualifizierung von an- und ungelerten Kräften zu Fachkräften mit Berufsabschluss benötigen Sie einen guten Partner, der die von Ihrem Unternehmen gewünschten Anforderungen qualitativ hochwertig und erfolgreich umsetzt.

Der Bildungsträger übernimmt wichtige Aufgaben der Vorbereitung, Organisation und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme. Er leistet einen großen Teil der inhaltlichen Arbeit, die für die Qualifizierung von Bedeutung ist.

Stellen Sie die  
richtigen Fragen!

Im Folgenden finden Sie einen Fragenkatalog, der Ihnen die Suche nach einem geeigneten Bildungsträger erleichtern soll. So können Sie einen geeigneten Bildungsträger von einem weniger geeigneten unterscheiden.



- Hat der Bildungsträger Erfahrungen mit Umschulungen?
- Liegen auch Erfahrungen mit betriebsbezogenen und modularisierten Qualifizierungsformen vor?
- Welches Fachpersonal setzt der Bildungsträger ein?
- Kennen die Experten nicht nur die schulische, sondern auch die betriebliche Seite des Berufes?
- Werden neue Entwicklungen der beruflichen Praxis aufgenommen, um sie inhaltlich in die Lerninhalte einzuarbeiten?
- Informiert sich der Bildungsträger über die konkreten Arbeitsabläufe und Anforderungen in Ihrem Unternehmen, um dies gegebenenfalls im Aufbau des Qualifizierungsprozesses berücksichtigen zu können?
- Wie wird die Eignung der Teilnehmer ermittelt? Wie wird der betriebliche Bedarf dabei berücksichtigt?
- Ist der Bildungsträger bereit und fähig, die Nachqualifizierung in Modulform durchzuführen, so dass überschaubare Wissens-einheiten vermittelt werden?
- Beteiligt der Bildungsträger die Betriebe während der Planung und Durchführung, um eine gute Abstimmung zu gewährleisten?
- Gibt der Bildungsträger Hilfestellungen für die betriebliche Gestaltung des Lernens durch berufspädagogische Experten?

- Wie wird der Bezug der Fachlehrgänge beim Bildungsträger zu der betrieblichen Praxis gesichert?
- Gibt es unterstützende Angebote wie themenbezogene Workshops, Stützunterricht bei besonderen Schwierigkeiten oder sozialpädagogische Betreuung der Teilnehmer?
- Wie werden die Module geprüft und die Prüfungen zertifiziert, damit auch Teilnehmer, die die Nachqualifizierung abbrechen, einen für Betriebe transparenten Nachweis der erworbenen Fähigkeiten haben?

Mit der vorgestellten Checkliste können Sie als Unternehmer aktiv werden und den geeigneten Bildungsträger suchen. Adressen kennen und nennen die Arbeitgeberverbände, Kammern oder Arbeitsämter.

## Vorbereitung der Qualifizierungsmaßnahme

Nachdem Sie einen geeigneten Bildungsträger gefunden haben, der seinen Teil des Nachqualifizierungsprogramms professionell beherrscht, ist eine gemeinsame Planung des Projekts sehr wichtig. Denn: Eine gute Vorbereitung entscheidet mit über den Erfolg der modularen Nachqualifizierung. Der erste Schritt ist eine Bedarfsanalyse des Betriebs. Die folgende Checkliste hilft Ihnen dabei, Ihren unternehmensspezifischen Bedarf zu ermitteln.

**Gemeinsame Planung  
von Anfang an**

- Welchen Bedarf hat das Unternehmen?
- Welche Qualifikation ist nötig, um diesen Bedarf zu decken?
- Welches Berufsbild ist das geeignete, wie muss es eventuell ergänzt werden?
- Welche Module müssen entsprechend zugeschnitten werden?
- Welche Anzahl an erfolgreichen und geeigneten Teilnehmern kann das Unternehmen übernehmen?
- Gibt es in unserem Betrieb Mitarbeiter, die für die modulare Nachqualifizierung geeignet sind.



Sinnvollerweise ermitteln Sie gemeinsam mit dem Bildungsträger den Qualifizierungsbedarf Ihres Betriebs. Sie stellen dem Bildungs-

träger die Informationen zur Verfügung, die er für die Planung der Maßnahme braucht. Kompetente Gesprächspartner – auch direkt aus der Praxis, wie Meister und Vorarbeiter – geben wertvolle Hinweise, was heute wirklich erwartet wird, wenn aus An- und Ungelernten wertvolle Fachkräfte werden sollen.

Aufgabe des Bildungsträgers ist es, diese Informationen zu verdichten und daraus ein geeignetes Qualifizierungsdesign zu verfertigen, dass sowohl den gesetzlichen Bestimmungen des Berufsbildes als auch der aktuellen beruflichen Praxis entspricht. Die Planung kann beginnen, wenn das Berufsbild sinnvoll in Module gegliedert und eventuelle Zusatzqualifikationen berücksichtigt sind.

Für die Finanzierung der Qualifizierungsmaßnahme als Umschulung legt der Bildungsträger das Konzept in der Regel dem Arbeitssamt vor. Auch von anderen öffentlichen Trägern werden mitunter Beihilfen und Zuschüsse gewährt. Die Beantragung ist für Bildungsanbieter eine geläufige Aufgabe.

Ihr Betrieb ermittelt gemeinsam mit dem Bildungsträger, welche Arbeitsplätze und welche Arbeitsumgebung für welches Modul des Qualifizierungsprozesses in Frage kommt. Dazu müssen zentrale Aspekte geklärt werden: Wo kann was vermittelt werden? Wer übernimmt die Betreuung? Bei welchen Aufgaben kann am meisten mitarbeitend gelernt werden? Welche Bedingungen sind dabei zu beachten? Diese Fragen können jetzt konkret angegangen werden.

## **Auswahl der Teilnehmer**

Wenn Sie an- und ungelernte Mitarbeiter Ihres Unternehmens mit dem Ziel Fachkraft mit Berufsabschluss qualifizieren wollen, müssen Sie zuerst klären, wer wirklich für diese Maßnahme geeignet ist. Bei den möglichen Kandidaten kommt es ebenso auf vorhandene Fähigkeiten an wie auf die ernsthafte Bereitschaft, sich den Anforderungen des Lernprozesses zu stellen. Die Experten des Bildungsträgers helfen Ihnen bei den nun anstehenden Gesprächen

und Auswahlverfahren, denn sie verfügen über Methoden der Eignungsfeststellung und über Erfahrungen mit der Zielgruppe. Besonders kommt es auf das direkte und offene Gespräch mit den möglichen Teilnehmern an. Hier muss über Bedenken, Hindernisse und eventuelle Hilfen gesprochen werden, um eine erfolgreiche Qualifizierung zu gewährleisten.

Ihr Unternehmen verfügt nicht über geeignete Mitarbeiter, für die eine modulare Nachqualifizierung in Frage kommt? Sie möchten aber diese Möglichkeiten nutzen, um Fachkräfte zu gewinnen? Dann melden Sie Ihr Unternehmen doch als Partner für eine solche Maßnahme bei einem Bildungsträger an. Der Bildungsträger wird dann gemeinsam mit Ihnen nach Möglichkeiten suchen, geeignete Kräfte zu finden. Der erste Schritt hierbei ist die Erstellung eines Anforderungsprofils, das Sie gemeinsam mit dem Bildungsträger erarbeiten. Mit Hilfe dieses Profils nimmt der Bildungsträger für Sie eine Auswahl und erste Zuordnung der Umschulungsteilnehmer vor. Im Anschluss daran stellen sich die Teilnehmer in Ihrem Betrieb vor und bewerben sich darum, während der modularen Nachqualifizierung in Ihrem Betrieb lernend mitzuarbeiten.

Ihr Unternehmen als Partner

Die Entscheidung über eine spätere Übernahme ins Beschäftigungsverhältnis treffen Sie natürlich erst am Ende der Qualifizierungsmaßnahme. So haben Sie über einen längeren Zeitraum die Möglichkeit, den Mitarbeiter kennen zu lernen und seine Lernerfolge zu beobachten. Durch die Erstellung des Anforderungsprofils und die anschließende Auswahl kann eine passgenaue Zuordnung gleich zu Beginn angestrebt werden.



## Fehlende Grundlagenkenntnisse erwerben

Gering qualifizierte Mitarbeiter verfügen durchaus über gute Betriebs- und Ablaufkenntnisse, aber haben häufig Schwächen in Rechtschreibung und Mathematik.

Für eine erfolgreiche Nachqualifizierung mit dem Ziel des Berufsabschlusses ist eine erneute oder auch erste Heranführung an das

geforderte Niveau notwendig. In einem vorgeschalteten Lehrgang werden den Teilnehmern die nötigen Grundlagenkenntnisse vermittelt oder aufgefrischt. Gleichzeitig ist er eine Art Test, in dem alle Beteiligten noch einmal ihre Entscheidung für die Nachqualifizierung überprüfen können. Diese Lehrgänge werden vom Bildungsträger konzipiert und durchgeführt.

Über das Schulwissen hinaus werden die Vorerfahrungen und Kenntnisse der Teilnehmer im Vorfeld erhoben, um zu sehen, welche Wissenslücken geschlossen werden müssen. Manche Fähigkeiten, die durch technologische und organisatorische Umwälzungen in der Arbeitswelt heute nötig sind, konnten sie in den länger zurückliegenden Phasen der Schulausbildung oder der Berufstätigkeit gar nicht erwerben. Der Vorschaltlehrgang bietet die Gelegenheit, dies nachzuholen.

#### Die Testphase vorm Start

Für die Teilnehmer ist der Vorschaltlehrgang eine Testphase: Sie können prüfen, wie sie mit den Anforderungen des strukturierten Lernens zurecht kommen, bevor der eigentliche Qualifizierungsprozess beginnt. Die Betreuer und Lehrkräfte des Bildungsträgers lernen in dieser Phase die Teilnehmer gut kennen. Sie stützen und motivieren diejenigen, die sich weniger zutrauen, greifen Unsicherheiten und Probleme auf und helfen dabei, sich mit der neuen Rolle eines erwachsenen „Lehrlings“ auseinander zu setzen. Stellt sich im Vorschaltlehrgang heraus, dass ein Teilnehmer doch nicht geeignet ist, besteht noch vor Beginn des eigentlichen Qualifizierungsprozesses die Möglichkeit zur Korrektur. So vermeiden alle Beteiligten eine Fehlinvestition von Zeit, Energie und Geld.

### Zwei Lernplätze: Betrieb und Bildungsträger

Praxisnah lernen – das geht nur, wenn die Teilnehmer einen großen Teil der Zeit bei Ihnen im Unternehmen sind und durch ihre aktive Mitarbeit lernen können. Darauf ist die gesamte Konzeption ausgelegt, es ist gewissermaßen – neben der Gliederung in abgeschlossene Module – das Herzstück der modularen beruflichen Nachqualifizierung.

Konkret könnte das zum Beispiel so aussehen: Zwei Tage in der Woche lernen die Teilnehmer im Unterricht beim Bildungsträger, und drei Tage lernen sie an konkreten Arbeitsaufträgen in Ihrem Unternehmen. Dadurch, dass die Qualifizierung inhaltlich und zeitlich in Module gegliedert ist, die betrieblichen Tätigkeitsfeldern entsprechen, beziehen sich die theoretischen Lerneinheiten auf die Tätigkeiten und Aufträge in der betrieblichen Praxis.



Beispielsweise wird in einem Modul Rechnungswesen für einen kaufmännischen Beruf die Arbeit in Ihrer Buchhaltung, dem Lager oder Einkauf im Unterricht beim Bildungsträger ergänzt und unterstützt durch die gleichzeitige Vermittlung des Lernstoffs über Buchungsregeln, Kontenpläne usw. Praxisnähe entsteht nicht nur durch die Mitarbeit im Betrieb, sondern auch durch die Anknüpfung des theoretischen Lernstoffs an die betriebliche Praxis.



# Aufgaben

## Schritt für Schritt zum Berufsabschluss

---

### Die Teilnehmer

---

**Damit alle Beteiligten** – Ihr Unternehmen, die Teilnehmer und der Bildungsträger – zum gewünschten Erfolg kommen, sind klare Abstimmungen und eine enge Zusammenarbeit das A und O.

Ein Schlüssel zum Gelingen der Qualifizierungsmaßnahme liegt bei den Teilnehmern. Sie müssen all das lernen, was im entsprechenden Beruf heute gefordert ist und in den Modulprüfungen und in der Abschlussprüfung vor der Kammer gefragt wird. Dafür müssen sie im Betrieb und im Unterricht am Ball bleiben und ihre Energie gezielt einsetzen. Das kann ihnen keiner abnehmen – wohl wird er vom Bildungsträger dabei unterstützt.

### Der Bildungsträger

---

Der Bildungsträger übernimmt in Abstimmung mit den Betrieben folgende Aufgaben: Er hilft Ihnen, geeignete Arbeitsplätze und Unterweiser für die Teilnehmer in Ihrem Betrieb zu finden. Er stellt fachkundige Dozenten. Er gliedert den Qualifizierungsgang in Module, in denen die betrieblichen Tätigkeitsfelder sinnvoll gebündelt werden. Außerdem werden moderne Entwicklungen des Berufsbildes und eventuell zusätzlicher Qualifizierungsbedarf des Betriebs berücksichtigt. Dafür benötigen die betriebspädagogischen Fachleute Informationen von Ihnen. Diese Vorarbeit lohnt sich in jedem Fall, weil so ein praxisnahes Lernprogramm erstellt werden kann.



Daneben sorgt der Bildungsträger dafür, dass fachkundige Dozenten die Unterrichtsphasen der beruflichen Nachqualifizierung leiten. Sie haben die Aufgabe, die theoretischen Zusammenhänge, aber auch bestimmte praktische Fertigkeiten zu vermitteln. Auch dies muss eng mit dem Betrieb abgestimmt werden. Wenn beispielsweise den Teilnehmern der Umgang mit Standardsoftware vermittelt werden soll, ergibt sich die Frage, wie dies sinnvoll in die Arbeit im Betrieb integriert werden kann.

In jedem einzelnen Modul stellt sich die Frage: Was kann wo im Unternehmen erlernt und vermittelt werden? Nicht jeder Arbeitsplatz ist geeignet, nicht jede Fachkraft des Betriebes ein guter Unterweiser. Sie kennen Ihren Betrieb und Ihre Leute. Für die Planung ist es nützlich, die möglichen Unterweiser mit einzubeziehen. Sofern Sie nicht selbst Fachmann für Bildungsfragen sind oder im Unternehmen auf solche zurückgreifen können, wenden Sie sich an Ihren Bildungsträger. Nutzen Sie dessen Kompetenz, wenn es darum geht, geeignete Arbeitsplätze für den Qualifizierungsprozess zu finden oder Fachkräfte Ihres Betriebes auf die neue Rolle als Unterweiser vorzubereiten.

Das Unternehmen

Damit es eine enge Rückkoppelung und einen Informationsaustausch zwischen den Betrieben und dem Bildungsträger mit seinen Dozenten gibt, sind regelmäßige Treffen sinnvoll. Direkte Kommunikation über Schwierigkeiten und Verbesserungsmöglichkeiten helfen allen Beteiligten.

## Zusatzleistungen vom Bildungsträger

Der Bildungsträger kann Ihrem Unternehmen und den Teilnehmern noch zusätzliche Unterstützungen anbieten. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen nicht alle Aspekte des Berufsbildes praktisch vermitteln können, übernimmt eventuell ein anderer Betrieb diese Praxisabschnitte. Sogar ganze Module können so anderswo vermittelt werden. Der Bildungsträger ist bei der Suche nach einem geeigneten zweiten Betrieb behilflich.

Unterstützung

vom Bildungsträger

Manche Praxisbereiche sind aufgrund von Arbeitsteilung und Automatisierung wenig anschaulich und in ihrem Zusammenhang schwer zu erfassen. Durch Workshops und Planspiele, die komplexe Zusammenhänge transparent machen, kann beim Bildungsträger eine Ergänzung der praktischen Unterweisung in der betrieblichen Arbeit erfolgen.

Lehrbriefe mit Leitfragen und Informationen, erarbeitet von den Fachleuten des Bildungsträgers, helfen den Teilnehmern, sich auch während der lernenden Mitarbeit im Betrieb vorzubereiten und

das Erfahrene zu strukturieren. Jeder einzelne Lernende wird während der Qualifizierungsphase von Pädagogen des Bildungsträgers individuell betreut, damit die Maßnahme zum Erfolg führt. Dafür steht auch sozialpädagogische Hilfe zur Verfügung, um soziale und individuelle Problembereiche zu besprechen.

Für manche, die sich an einer beruflichen Nachqualifizierungsmaßnahme beteiligen, liegt die Schulzeit lange zurück. Möglicherweise treten in der Lerngruppe auch Schwierigkeiten durch ein unterschiedliches Lerntempo auf. Begleitender Stützunterricht hilft beim Lernen und bietet auch schwächeren Teilnehmern Rückhalt.

## Prüfungsnachweise dokumentieren

Jeder Abschnitt des Ausbildungsgangs, jedes Modul, das sich an den betrieblichen Prozessen orientiert, ist ein in sich geschlossener Abschnitt der Berufsausbildung.

Zwischen den Abschnitten, den „Bausteinen“ auf dem Weg zum Berufsabschluss, können Pausen liegen, die Module können in verschiedener sinnvoller Reihenfolge kombiniert werden. Jedes Modul wird mit einer Modulprüfung abgeschlossen, um den Lernerfolg in einem Qualifizierungspass zu dokumentieren.

Die Module müssen daher auch jeweils mit einer Modulprüfung abgeschlossen werden. Diese Prüfungen bereiten die Fachleute des Bildungsträgers in Zusammenarbeit mit den beteiligten Unternehmen vor, die dann gemeinsam durchgeführt werden. Den Maßstab gibt dabei das gesetzlich festgelegte Berufsbild und dessen Vorschriften vor.



Modulprüfungen werden  
im Qualifizierungspass  
dokumentiert

Die Standards der Module liegen fest, so dass ein Personalverantwortlicher aus dem detaillierten Qualifikationsspass, in dem alle Modulprüfungen dokumentiert werden, auch schon vor Ablegen der Abschlussprüfung ersehen kann, welche Qualifikationen erworben wurden. Das ist besonders für den Fall wichtig, wenn ein Teilnehmer die Nachqualifizierung abbricht, nicht besteht oder unterbrechen muss.

# Neue Chancen

## Vorteile der modularen Nachqualifizierung

**Durch die Beteiligung Ihres Unternehmens** an beruflichen Nachqualifizierungsmaßnahmen können Sie neue Mitarbeiter auf Fachkraftniveau gewinnen, die Sie während der Qualifizierungsphase schon einsetzen und dabei kennen lernen können.

Es gibt viele Gründe, die für eine Beteiligung an beruflichen Nachqualifizierungsmaßnahmen sprechen. Das kann sich auch für Ihr Unternehmen lohnen! Sie können an- und ungelernte Mitarbeiter Ihres Betriebes mit dieser Personalentwicklungsmaßnahme zu beruflichen Könnern machen. Außerdem erschließen Sie neue Potenziale:

Nachqualifizieren lohnt sich

- Qualifizierte Mitarbeiter sind flexibler einsetzbar.
- Kompetente Mitarbeiter liefern bessere Arbeitsleistungen.
- Mitarbeiter, die man selbständiger und selbstverantwortlicher arbeiten lassen kann, sind motivierter.
- Durch die Qualifikation der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen erhöht sich die Prozesssicherheit.
- Die Qualität der Arbeit sichert die Qualität Ihrer Produkte und Dienstleistungen.



Wer diese Potenziale nutzt, kann seine Mitarbeiter in moderne Formen der Arbeitsorganisation integrieren. Die steigende Komplexität der Geschäftsprozesse wird von qualifizierten Mitarbeitern besser beherrscht und mitgesteuert.

Mitarbeiter ohne Berufsabschluss können nur die Aufgaben in einem Betrieb übernehmen, die auch mit wenigen Kenntnissen zu erfüllen waren.

## Nachqualifizierung eröffnet Chancen

Mit der erfolgreichen Teilnahme an einer beruflichen Nachqualifizierung eröffnen sich neue Möglichkeiten:



- Höher qualifizierte Aufgaben können übernommen werden.
- Das persönliche Aufgabenfeld im Betrieb kann breiter und damit interessanter werden.
- Wer qualifiziert ist, bekommt mehr Entscheidungsspielraum und übernimmt Verantwortung.
- Qualifizierte Kräfte sind wichtig für das Unternehmen und haben daher eine höhere Arbeitsplatzsicherheit als An- und Ungelernte.
- Finanzielle Verbesserungen können in der Regel nur Fachkräfte erwarten.

Die modulare Nachqualifizierung in Betrieben ist also eine attraktive Möglichkeit, neue Personalressourcen zu erschließen. Für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ergeben sich Perspektiven und lohnende Chancen, die sie nutzen sollten. Mehr Informationen erhalten Sie hier:



### **Flexible Wege zum Berufsabschluss – modulare Nachqualifizierung im Betrieb**

Ein Leitfaden für die Praxis

Autoren: Krings, U.; Oberth, Ch.; Zeller, B.  
Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH  
Hrsg.: Loebe, H.; Severing, E.  
Bielefeld 2001  
W. Bertelsmann Verlag

### **Betriebliche Nachqualifizierung: Modularisierung und arbeitsplatznahes Lernen – Sackgasse oder Chance?**

Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH  
Hrsg.: Loebe, H.; Severing, E.  
Bielefeld 2000  
W. Bertelsmann Verlag

<http://www.bildungsforschung.bfz.de>

<http://mewe3.bfz.de/ng/index.htm>

<http://www.frequenz.net>

<http://www.good-practice.bibb.de/>

<http://www.bibb.de/start.htm>

Die Zukunft des Standorts Deutschland wird durch die überzeugende Qualität der Produkte und Dienstleistungen gesichert. Ein Schlüssel für florierendes Wirtschaftswachstum ist der gut ausgebildete Arbeitnehmer – nicht nur die hochqualifizierte Führungskraft, sondern auch Beschäftigte mit einfachem Berufsabschluss.

Dieser Leitfaden zur Bildungspraxis greift die Ergebnisse eines Modellversuchs auf, der von 1998-2002 von der Abteilung für Bildungsforschung der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH durchgeführt wurde. Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) betreute das Projekt. Dabei wurde ein berufsbegleitendes Nachqualifizierungskonzept erprobt, das Unternehmen dabei unterstützt geringqualifizierte Mitarbeiter oder Arbeitssuchende als Fachpersonal zu gewinnen.

Die modulare Nachqualifizierung besteht aus einzelnen Qualifikationsbausteinen, die individuell absolviert und geprüft werden können. Dabei geht das Konzept insbesondere auf die Wünsche und Bedarfe des beteiligten Betriebs ein. Partnerschaftlich wird die Nachqualifizierung von Unternehmen und Bildungsträger geplant und durchgeführt. Wichtig ist vor allem die Praxisnähe und deshalb wird eine enge Verbindung zwischen den zwei Lernorten – nämlich Arbeitsplatz und Bildungseinrichtung – angestrebt.

In diesem Heft zeigt die Autorin, Ursula Krings, Personalverantwortlichen neue Wege auf, wie sie die modulare Nachqualifizierung sinnvoll in ihre Personalentwicklung integrieren können. Die Ergebnisse des BIBB-Modellversuches wurden zu praktischen Tipps, Anregungen und Handlungshilfen zusammen gefasst, sodass Unternehmen aus allen Branchen die modulare Nachqualifizierung für ihre betriebseigene Personalentwicklung nutzen können.

In Deutschland liegen viele ungenutzte Qualifizierungspotenziale brach, die sich die Unternehmen mit Unterstützung von erfahrenen Bildungsträgern erschließen können. Denn Weiterbildung und Qualifizierung ist nicht nur in den Führungsetagen wichtig. Vielmehr ist die gute Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeiter die Basis für dauerhaften geschäftlichen Erfolg.



EUR 9,90

ISBN 3-7639-3026-4



9 783763 930265