

IG Metall Workshop Fachkräfteinitiative Luft- und  
Raumfahrtindustrie

## Bausteine des betrieblichen Weiterbildungsmanagements

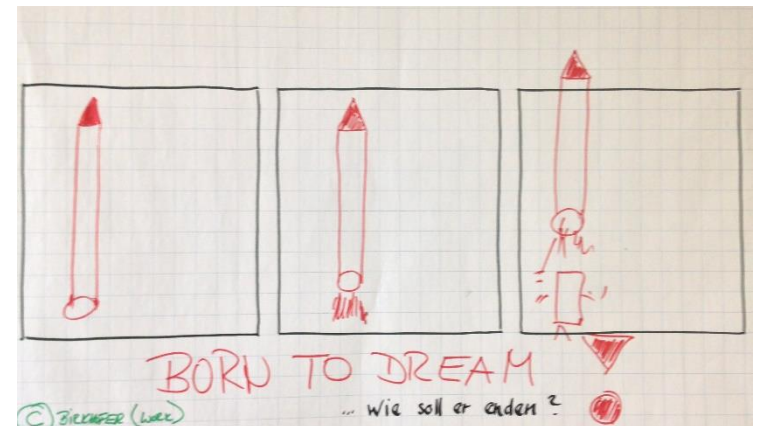
Dr. Elke Scheffelt und Frank Schröder

Frankfurt, 13.01.2016



# Ablauf

- Über uns
- Weiterbildung in Unternehmen
- Ergebnisse aktueller Weiterbildungserhebungen
- Überblick betriebliches Weiterbildungsmanagement
- Ergebnisse der Workshops mit BR der Airbus D&S



## PROJEKTE

- BAQ Berliner AusbildungsQualität - (BIBB, BMBF, Senat)
- Qualität der Weiterbildung (Stiftung Warentest)
- Weiterbildungssystem Energietechnik (IBBF)
- Quali4Pro (BMBF)
- praktify.de (IHK Berlin)
- Koordinierungsstelle Qualität (Berliner Senat)
- Einführung von Qualitätsmanagement und Projektmanagement (Unternehmen/ Organisationen)

## Qualitäts- und Kompetenzentwicklung

## TEAM

Interdisziplinäres Team mit vielseitigen Qualifikationen und Erfahrungen in der Organisationsberatung und Qualifizierung.

## LEISTUNGEN

- Organisationsberatung und -entwicklung
- Prozessbegleitung
- Entwicklung und Umsetzung von Projekten (berufliche und betriebliche Qualifizierung)
- Fachtagungen, Seminare, Fortbildungen, Workshops
- Studien und Evaluationen



**Berufliche Weiterbildung** hat, aufbauend auf der Ausbildung, einerseits zum Ziel, einer Erwerbsperson neue Qualifikationen zu vermitteln oder alte zu erhalten und aufzufrischen, um so nachhaltig die Beschäftigungschancen sicherzustellen. Andererseits zielt sie auf die Sicherstellung des qualitativen und quantitativen Arbeitskräftebedarfs der Betriebe oder der gesamten Volkswirtschaft. (Gabler Wirtschaftslexikon)

Inhalte und Ausgestaltung der Weiterbildung orientieren sich sowohl an den unternehmens- und personalpolitischen Zielen, wie auch an den Voraussetzungen und Zielsetzungen der Zielgruppe.

## Funktionen beruflicher Weiterbildung

---

- Qualifikation von Beschäftigten
- Sicherung und Steigerung der Effektivität, Effizienz und der Qualität des beruflichen Handelns
- Erhaltung und Weiterentwicklung der individuellen Leistungspotenziale, der Lernbereitschaft und der Problemlösefähigkeit der Beschäftigten
- Befähigung der Mitarbeiter/ innen, sich aktiv in Veränderungsprozesse einzubringen
- Ermöglichung beruflichen Aufstiegs und Mobilität für die Beschäftigten
- ...



**Individuelles Lernen hat Auswirkungen auf das gesamte System und stößt Prozesse der Organisationsentwicklung und des Organisationslernens an**

## Ergebnisse aktueller Weiterbildungserhebungen

---

- ⇒ in 2013 haben sich mit 86 Prozent so viele Unternehmen an betrieblicher Weiterbildung beteiligt wie noch in keinem Jahr zuvor
- ⇒ die Weiterbildungsbeteiligung nimmt mit der Unternehmensgröße zu
- ⇒ von den großen Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten sind nahezu alle weiterbildungsaktiv
- ⇒ gerade kleinere Unternehmen nutzen Weiterbildung nicht in jedem Jahr
- ⇒ Insgesamt ist aber die Bedeutung von Weiterbildung fest verankert
  - für die laufende Aktualisierung der Kompetenzen und die Bindung von Mitarbeiter/innen und
  - für die Fachkräftesicherung sowie die Gewinnung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen

IW-Weiterbildungserhebung 2014

## Ergebnisse aktueller Weiterbildungserhebungen

	2010	2013
<b>Formelle Weiterbildung gesamt</b>	75,1	77,9
Eigene Lehrveranstaltungen	64,6	65,2
Externe Lehrveranstaltungen	62,7	74,2
<b>Informelle Weiterbildung gesamt</b>	77,8	80,8
Informationsveranstaltungen	68,8	74,9
Lernen im Prozess der Arbeit	68,2	77,1
Selbstgesteuertes Lernen mit Medien	63,0	72,5
<b>Weiterbildung insgesamt</b>	83,2	86,0
<b>Fallzahl</b>	<b>2.254</b>	<b>1.845</b>

IW-Weiterbildungserhebung 2014

### **Mix zwischen formellen Veranstaltungen und verschiedenen informellen Lernformen:**

- Beim **arbeitsplatznahen Lernen** werden an erster Stelle Unterweisungen oder Schulungen durch Kollegen, Vorgesetzte oder externe Trainer genannt, gefolgt von Mentoring oder Coaching und arbeitsnahen Workshops.
- Bei den **Informationsveranstaltungen** dominiert der Besuch von Fachvorträgen und Fachmessen, Fachtagungen und Kongressen sowie von Erfahrungsaustauschen und Ausschüssen.
- Beim **selbstgesteuerten Lernen mit Medien** steht die Lektüre von Fachzeitschriften und Fachbüchern an erster Stelle, gefolgt von interaktiven webbasierten Lernformen und der Nutzung PC-gestützter Selbstlernprogramme.
- **Informelle Weiterbildungsformate** wie Job-Rotation, Qualitätszirkel oder Lernstätten und Auslandsaufenthalte finden nach wie vor seltener statt.

IW-Weiterbildungserhebung 2014



## Gründe für unterdurchschnittliche Beteiligung an Weiterbildung (insb. KMU)

- Freistellung ist oft organisatorisch schwierig
- Höhe der Weiterbildungskosten
- Unzureichende Informationen über externe Angebote
- Qualifizierungsbedarf wird nicht ermittelt
- Bestimmte Personengruppen sind über-, andere unterrepräsentiert (gering Qualifizierte, Ältere)

Bellmann 2014

# Betriebliches Weiterbildungsmanagement

---

Ziel ist es, die Weiterbildung der Beschäftigten zu unterstützen und dabei die Bedarfe des Unternehmens und die Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen. Das bedeutet auch, dass die Bildungsmaßnahme transferbegünstigend vorbereitet, ausgestaltet und nachbereitet sein sollte.

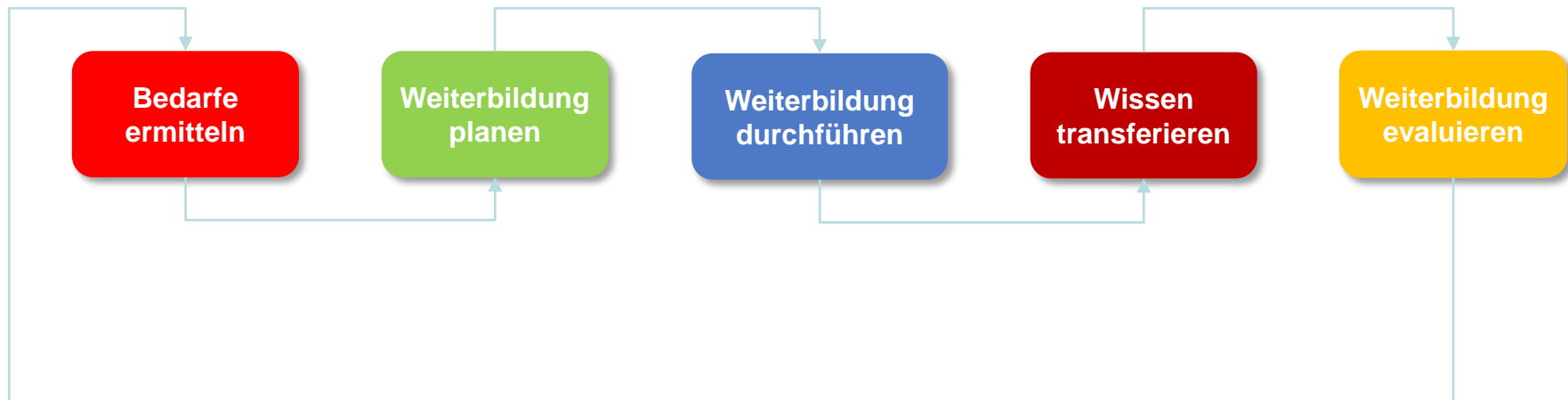
Grundsätzlich haben Arbeitgeber und Betriebsrat ein Interesse an gut qualifizierten Beschäftigten. Ziele sind dabei nicht immer deckungsgleich.

**Arbeitgeber:** Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Erhöhung der Produktivität, Verbesserung der Produktqualität

**Betriebsrat:** Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit, berufliche und individuelle Weiterentwicklung

# Fahrplan Weiterbildung

als zentrales Instrument für Personalplanung und -  
entwicklung



# Fahrplan Weiterbildung

als zentrales Instrument für Personalplanung und -entwicklung



## Bedarfe ermitteln

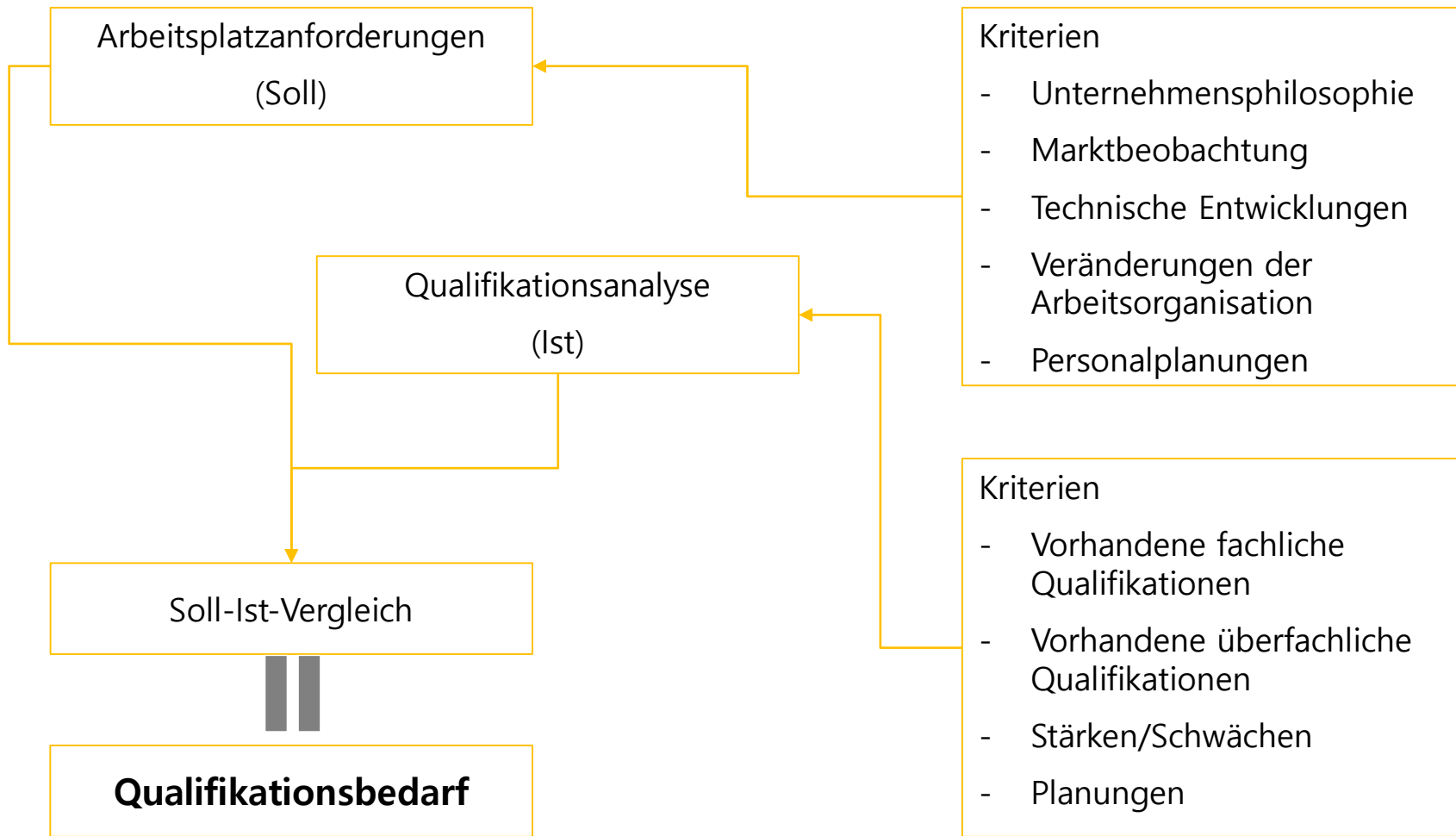
Bedarf ist all das, was fehlt, um die aktuellen und zukünftigen Ziele der Organisation zu erreichen. Der betriebliche Bildungsbedarf wird längerfristig ermittelt. Sowohl betriebliche Erfordernisse als auch individuelle Bildungswünsche werden berücksichtigt, dabei werden die Interessen der Beschäftigten gleich behandelt (Chancengleichheit).

Voraussetzung ist die Kommunikation zwischen den Abteilungen, die den Bedarf ermitteln und denjenigen, die die Weiterbildungen organisieren.

Zentrale Fragen für die Bedarfsermittlung:

- Welche Herausforderungen kommen auf das Unternehmen zu?
- Welche Ziele sollen in den kommenden Jahren verstärkt verfolgt werden?
- Welche Ressourcen stehen dafür zur Verfügung?
- Welche Lücken sehen wir auf dem Weg zur Erreichung der strategischen Ziele?

# Bedarfsermittlung



Quelle: Seusing/ Bötel 2000: 22

# Instrumente der Bedarfsermittlung

---

- Trendanalysen und Szenarien
- Anforderungsanalysen (Kennzahlen)
- Befragungen von Führungskräften (zentral) und/oder arbeitsplatz- bzw. projektnahe Befragungen (dezentral)
- Vier-Felder-Matrix (SWOT)
- angebotsorientierte Ansätze (z.B. Weiterbildungskataloge)
- Soll-Ist-Vergleiche (Anforderungs-/Kompetenzprofile)
- Bedarfsermittlung in Mitarbeitergesprächen
- gruppenbezogene Verfahren (Qualitätszirkel: Diskussion von Weiterbildungsbedarfen und –planungen auf der Ebene der Fachbereichsleitungen)
- Schulungsbedarf wird aufgrund des laufenden Austausches zwischen Vorgesetzten und Facharbeitern/innen als bekannt vorausgesetzt (insbes. in kleineren Unternehmen)

Weiterbildungen werden mit Blick auf den konkreten Bedarf des Unternehmens und der Beschäftigten vorbereitet und geplant. Die Erfahrungen, Kenntnisse und Voraussetzungen der Beschäftigten werden in die Planung mit einbezogen.

Wichtige Schritte in der Weiterbildungsplanung:

- Qualifizierungsgespräch führen
- Qualifizierungsplan erstellen
- Lernziele und -motive formulieren
- Voraussetzungen zur Weiterbildung prüfen und klären
- Schulungen vorbereiten
- Weiterbildungsformate auswählen
- geeignete Trainer/innen auswählen



## Instrumente zur Weiterbildungsplanung

---

- Vorbereitung und Dokumentation eines Qualifizierungsgesprächs
- Erwartungsabfrage
- Maßnahmenplan
- Auswahl der Teilnehmer/innen (-gruppen)
- Checkliste zur Auftragsklärung
- Auswahlkriterien für Weiterbildungsanbieter
- Absprachen zwischen Bildungsverantwortlichen im Unternehmen und der Bildungseinrichtung/Dozenten/innen/ internen Lehrkräften
- Vorinformation von Teilnehmenden und Dozenten/innen

## Beispiel: Anbieter- und Angebotscheck

Anbieter		Bewertung
Lerninhalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Lerninhalte im Vorfeld transparent einsehbar?</li> <li>• Werden Lerninhalte im Vorfeld abgestimmt?</li> </ul>	
Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuliert der Anbieter überprüfbare Lernziele?</li> <li>• Stimmen diese mit den Lernzielen der TN/des Unternehmens überein?</li> </ul>	
Lehre/Lernen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden zeitgemäße Lernmaterialien verwendet?</li> <li>• Orientiert sich die Lehre an der Praxis der TN?</li> <li>• Gibt es Angaben zur Qualifikation des Lehrpersonals?</li> </ul>	
Zeit/Ort	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besteht die Möglichkeit des Blended Learnings?</li> <li>• Können die Arbeitszeiten der TN berücksichtigt werden?</li> </ul>	
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die Kosten im Verhältnis zum Nutzen angemessen?</li> <li>• Gibt es Fördermöglichkeiten?</li> </ul>	
Lernergebnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden nach Abschluss der WB Zertifikate erstellt?</li> <li>• Wird der Transfer in die Unternehmenspraxis unterstützt?</li> </ul>	

## Weiterbildung durchführen

Ziel ist es, die Weiterbildungen entsprechende der Bedarfe und Bedürfnisse der Teilnehmenden und der Ziele des Unternehmens durchzuführen. Dies bezieht sich u.a. auf Formen und Formate, Inhalte, Methoden und die Lernergebnisse.

Wichtige Aspekte sind:

- Vorbereitung der Schulung (Technik und Medien, Infrastruktur, Materialien, Seminarzeiten, Lernumgebung, Teilnehmerunterlagen- auch vorbereitende)
- Methodik und Didaktik
- Motivation, Vermittlung, Lernklima
- Praxisrelevanz
- Lernergebnisse

# Durchführung der Weiterbildung

---

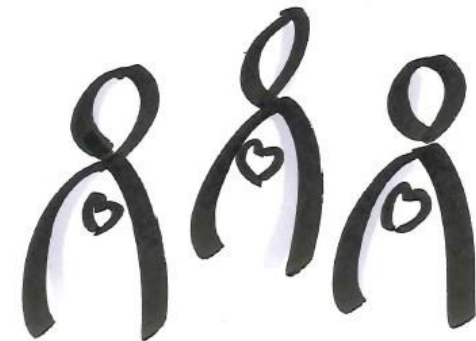
Wichtige Aspekte sind:

- Sind die Ziele und Inhalte der Weiterbildung klar beschrieben?
- Sind die Inhalte der Weiterbildung praxisrelevant und aktuell?
- Ist die Abfolge der Themen nachvollziehbar und logisch?
- Sind die Zeiten angemessen und werden angemessene Übungszeiten während der Weiterbildung eingeplant?
- Gibt es Möglichkeiten für die Teilnehmer, eigene Themen einzubringen?
- Ist die angewandte Didaktik und Methodik passend und aktivierend?
- Ist die Ausstattung angemessen für die Durchführung der Weiterbildung (Raumgröße, Anzahl, Ausstattung, Materialien, Medien, Lernumgebung...)?
- Findet innerhalb der Weiterbildung ein Lernaustausch zwischen den Teilnehmenden statt?
- Wird der Wissenstransfer schon in der Weiterbildung vorbereitet? (Tagesauswertung; Transferbögen; Verpflichtungserklärung, Brief an mich selbst)

# Weiterbildungsformate

---

- 888 Externe oder interne Fortbildungsveranstaltungen und Seminare
- 888 Möglichkeiten des internen, kollegialen Austausches und Wissensmanagement (z.B. Schulung durch Kollegen/innen)
- 888 Interdisziplinäre Projektgruppen
- 888 Gruppen und Einzelcoaching, erfahrungsgestütztes Feedback, Mentoring und Supervision
- 888 Internetrecherchen zu konkreten Fragestellungen, Teilnahme an internetgestützten Fachforen,
- 888 Lernen near- und on-the-job durch job enlargement, job enrichment und job rotation



In der Weiterbildung erworbenes Wissen, Kenntnisse und Fertigkeiten können am Arbeitsplatz und in der betrieblichen Praxis angewendet werden. Die Erfahrungen und Umsetzungen am Arbeitsplatz werden reflektiert und dokumentiert und an die Kollegen/innen weitergegeben (Multiplikatoren Funktion).

Wie kann der Wissenstransfer an den Arbeitsplatz gelingen?

- Teilnehmer/innen und Gruppen gut auswählen
- auf gute Anfangsmotivation achten (Zugang erschweren)
- Ergebnisse und Erfahrungen reflektieren
- Freiräume zum Ausprobieren schaffen
- Umsetzung am Arbeitsplatz überprüfen und begleiten
- Umsetzungsgespräche führen
- Feedback geben und nehmen

# Transferförderung und Transferhemmnisse

transferbegünstigend	transferhemmend
Hohe Motivation und Zufriedenheit mit dem Verlauf und dem Ergebnis der Weiterbildung	Unzufriedenheit mit dem Seminar
bedarfsgerechte Vorbereitung auf die Weiterbildung (Vorbereitungsgespräche)	Lerninhalte entsprechen nicht dem Bedarf
Einbeziehung der bisherigen Erfahrungen der Weiterbildungsteilnehmenden (Planung/Ausgestaltung)	praxisferne Inhalte/didaktische Widerstände
Ähnlichkeiten der Lernaufgaben mit den Praxisaufgaben im Betrieb	mangelnde Ausstattung und mangelnde Unterstützung
Angemessene Übungszeit für das neu Erlernte	mangelnde Gelegenheit, schlechte Konzeption des Seminars
Erfahrungsaustausch mit Teilnehmenden und Nachgespräche mit den Dozenten/innen	mangelnde Zeit, keine Nachbetreuung, keine Transfergespräche, Umsetzungspläne

# Beispiel: Umsetzungsplan

Umsetzungsplan				
Name:				
Abteilung:				
Stellenbezeichnung				
Priorität	Umsetzungsfrist/ Datum	Umzusetzende Aktivität		Erledigt/Datum



# Instrumente des Wissenstransfers

- Lerntandems/Lernpartnerschaften
- Erfahrungsaustausch und Netzwerke
- Sprechstunde/Chat/Foren
- Nachgespräche mit Dozenten/innen
- Mentorensysteme
- Individuelle Umsetzungspläne/  
Transferaufgaben
- Hotline
- Transfergespräche



Quelle: Norbert Büning 2012, S. 45

## Weiterbildung evaluieren

Die Qualität, das Ergebnis, der Nutzen und die Wirksamkeit von Bildungsmaßnahmen werden erfasst, beurteilt und gesteuert. Die Ergebnisse der Evaluationen sind der Unternehmensleitung, den beteiligten Fachabteilungen und den Beschäftigten bekannt.

Häufige Aspekte der Weiterbildungsevaluation sind:

- Zufriedenheit der Teilnehmenden
- Qualität der Weiterbildung (inhaltlich, organisatorisch, didaktisch, methodisch, lernklimatisch...)
- Praxisnähe
- Lernergebnisse und Lernerfolge
- Umsetzungserfolge
- Kosten der Weiterbildung (direkt und indirekte)

**Zu klären ist, was evaluiert werden soll!**



## Nach BetrVG

**§ 92 (2)**, kann der BR dem Arbeitgeber Vorschläge zur Einführung einer qualifizierten Personalplanung machen, insbesondere unter Berücksichtigung von Beschäftigungssicherung, Berufsbildung, Gleichbehandlung und Gleichstellung.

**§ 96-98**, hat der BR ein Vorschlags- und Beratungsrecht gegenüber dem Arbeitgeber, wenn es um die Planung und Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs geht.

**§ 97 (2)**, hat der BR ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von Bildungsmaßnahmen, wenn Tätigkeiten im Betrieb so verändert werden, dass die Beschäftigten mit ihren bestehenden Qualifikationen diese nicht mehr fachgerecht ausführen können.

---


Vielen Dank!



k.o.s GmbH  
Am Sudhaus 2  
12053 Berlin

Tel. 030-2887 565-10

info@kos-qualitaet.de  
www.kos-qualitaet.de

 @kos\_qualitaet

# Literatur

---

**Bellmann, L. (2014):** Weiterbildungsinvestitionen und –erträge von Betrieben: Befunde aus 20 Jahren IAB-Betriebspanel. Vortrag auf der bildungspolitischen Tagung des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) zum Thema „Bildungsinvestitionen und –erträge im Lebenslauf“ im Rahmen des Leibniz-Forschungsverbandes „Bildungspotenziale“ in Bonn am 7. Oktober 2014.

**Berger, K. (2012):** Betriebsräte und betriebliche Weiterbildung, 358-364.

**Döring, K./ Ritter-Mamczek, B. (1998):** Die Praxis der Weiterbildung, Weinheim.

**Gabler Wirtschaftslexikon** <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57148/berufliche-weiterbildung-v8.html>

**Meier, R. (2005):** Praxis Weiterbildung: Offenbach.

**Seusing, B./ Bötzel, C. (2000):** Bedarfsanalyse – die betriebliche Praxis der Planung von Weiterbildungsbedarfen. In: Bötzel, C./ Krekel, E.M. (Hg.): Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrollings. Berichte zur beruflichen Bildung (BIBB), Bielefeld, 21-34.

**Seyda, S. / Werner, D. (2014):** IW-Weiterbildungserhebung 2014 – Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung, in: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 41. Jahrgang, Heft 4.

**Schwaab, M.-O. (2002):** Strukturierte Auswahl externer Trainer: eine empirische Studie zum Bildungscontrolling, München-Mering.

**Stiefel, R. T. (2006):** Personalentwicklung KMU – Innovationen durch praxisorientierte Konzepte, Leonberg.