

# Sammlung Gute-Praxis-Beispiele im Förderprogramm „weiter bilden“

## Inhalt

### [Einleitung](#)

### [A. Projekttyp I: Ermittlung des branchenspezifischen Qualifizierungsbedarfs](#)

### [B. Projekttyp II: Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen](#)

### [C. Projekttyp III: Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen](#)

### [D. Projekttyp IV: Motivation von Zielgruppen für Weiterbildung](#)

### [E. Projekttyp V: Aufbau von vernetzten Strukturen](#)

### [F. Fazit](#)

### [G. Informationen](#)

Version 1, Stand: 13.03.2012

Gefördert durch:



# Einleitung

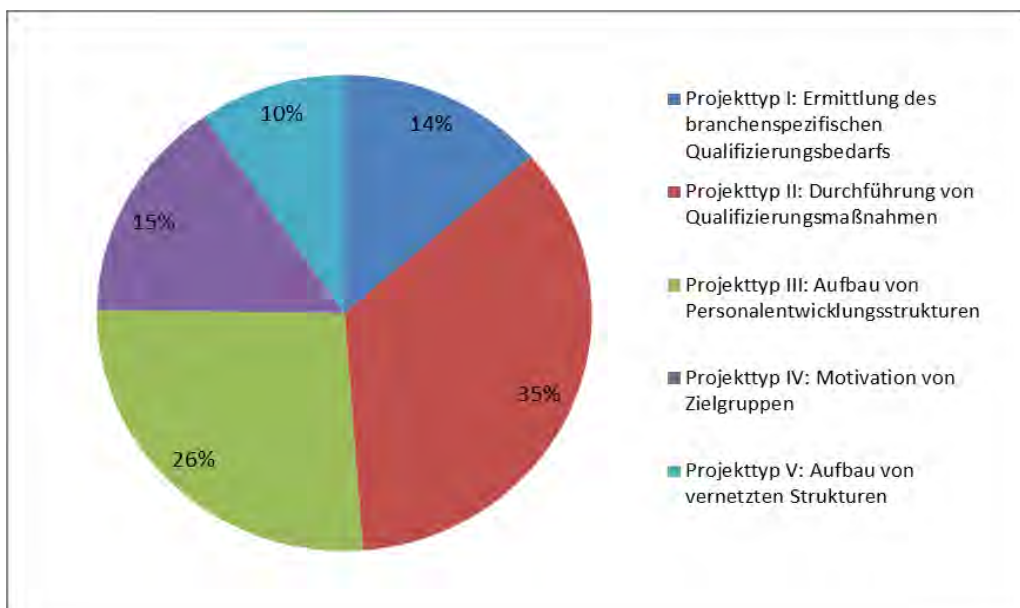
Die ESF-Richtlinie zur Förderung der beruflichen Weiterbildung unterstützt die Aktivitäten der Sozialpartner zur Stärkung der Weiterbildungsbeteiligung von Unternehmen und Beschäftigten. Ziel der Richtlinie ist es, einen Beitrag zur Förderung der betrieblichen Weiterbildungskultur zu leisten.

Um einen möglichst großflächigen Wirkungsgrad zu erreichen, wird ein breites Themensfeld gefördert. Projekte können sowohl inhaltlicher als auch struktureller Natur sein. Eine weitere Besonderheit der Initiative „weiter bilden“ ist, dass neben kleinen und mittleren Unternehmen auch Projekte mit Großunternehmen oder im öffentlichen Dienst gefördert werden können. Dies eröffnet eine Vielzahl von unterschiedlichen Projektkonstellationen, die sich auch in den bisher positiv votierten Projektvorhaben widerspiegelt. Eine Auswertung ergab, dass sich bei allen Unterschieden im Detail fünf Grundmuster von Projektvorhaben identifizieren lassen:

- Projekttyp I: Ermittlung des branchenspezifischen Qualifizierungsbedarfs
- Projekttyp II: Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen
- Projekttyp III: Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen
- Projekttyp IV: Motivation von Zielgruppen für Weiterbildung
- Projekttyp V: Aufbau von vernetzten Strukturen

Im „[Leitfaden zur inhaltlichen Ausgestaltung von Projekten](#)“ der Regiestelle Weiterbildung werden die wesentlichen Merkmale dieser Projekttypen dargestellt. Eine Kurzdarstellung der einzelnen Projekttypen erfolgt zudem im Vorfeld der einzelnen Gute-Praxis-Beispiele.

Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der positiv votierten Projektvorhaben auf die fünf Projekttypen.



*Auswertung der positiv votierten Projektvorhaben (V1 bis V10, n = 125, ohne doppelte Interessenbekundungen neue/alte Bundesländer und zurückgezogene Interessenbekundungen)*

Die Projekttypen sind mit unterschiedlichen Anteilen vertreten. Von den bisher 125 positiv votierten Projekten haben etwas mehr als ein Drittel der Vorhaben die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zum Ziel. An zweiter Stelle steht der Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen.

Mittlerweile ist eine Reihe der positiv votierten Projektvorhaben gestartet und hat Erfahrungen mit der Umsetzung ihres Projektkonzepts gemacht. Die Regiestelle Weiterbildung begleitet die Projektvorhaben hierbei und dokumentiert erste Erfahrungen. Ziel der vorliegenden Sammlung guter Praxis ist die Darstellung einer gelungenen Umsetzung einer Projektidee unter den spezifischen Voraussetzungen des Förderprogramms. Dabei geht es nicht darum, Patentrezepte zur erfolgreichen Projektumsetzung darzustellen. Vielmehr soll die Vielfalt der Projektlandschaft im Feld betrieblicher Weiterbildung aufgezeigt werden. Die sich hieraus ergebenden Fragestellungen lauten:

- Wie gehen Projektträger und ihre Partner mit den Anforderungen in der Projektumsetzung um?
- Welchen Herausforderungen mussten und müssen sie sich stellen? Wie gehen sie mit Hindernissen um?
- Welche Verfahrensweisen und Projektansätze haben sich als besonders erfolgreich erwiesen?
- Wie können Betriebe und Beschäftigte für das Thema Weiterbildung sensibilisiert und motiviert werden?
- Welche Rolle und Funktionen nehmen die Sozialpartner bei der Projektumsetzung ein?

Die Auswahl der Projekte erfolgte auf der Basis festgelegter Kriterien. Um die Vielfalt der Projektvorhaben zu berücksichtigen, wurde auf die beschriebene Projekttypologie zurückgegriffen. Pro Projekttyp wurden zwei Projekte ausgewählt. Eine Ausnahme bildet Projekttyp I: Da hier nur eine sehr geringe Anzahl von Projektvorhaben vertreten ist, wurde nur ein Projekt ausgewählt.

Die Projekte wurden in der Zeit von Juli 2011 bis Oktober 2011 durch das Evaluationsteam der Regiestelle Weiterbildung besucht. Die Gespräche wurden auf der Grundlage leitfadengestützter Gruppeninterviews in der Regel mit den Projektdurchführenden, Beteiligten aus teilnehmenden Unternehmen, Sozialpartnern sowie zum Teil weiterer am Projekt beteiligter Einrichtungen geführt.

Der Großteil der Projekte befand sich zu diesem Zeitpunkt im ersten Drittel der Projektumsetzung. Daher liegen die Schwerpunkte in der Darstellung von Rolle und Funktionen der beteiligten Akteure sowie der Struktur und Umsetzung des jeweiligen Projektes.

# **A. Projekttyp I: Ermittlung des branchenspezifischen Qualifizierungsbedarfs**

Kennzeichen von Projekten des Projekttyps I „Ermittlung des branchenspezifischen Qualifizierungsbedarfs“ ist einerseits, dass sie auf die Erhebung des Qualifizierungsbedarfs in einer größeren Anzahl von Unternehmen zielen und andererseits, dass in der Regel keine Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Zum Einsatz kommen dabei unterschiedliche Methoden der Bedarfserhebung. Durchgeführt werden sowohl schriftliche Befragungen mit standardisierten Fragebögen als auch Interviews. Mitunter werden auch beide Verfahren miteinander kombiniert. Zielgruppen der Befragung sind Personalverantwortliche, Beschäftigte, betriebliche Interessenvertretungen oder externe Expertinnen und Experten.

So unterschiedlich wie die Methoden sind auch die Zielsetzungen der Vorhaben. Zum Teil geht es um die Erhebung des branchenspezifischen Qualifizierungsbedarfs zur Vorbereitung einer Vereinbarung der Sozialpartner zur Weiterbildung. Bei anderen Vorhaben dient die Erhebung des Branchenbedarfs der Vorbereitung eines Projektes mit Qualifizierungsmaßnahmen oder der Entwicklung von branchenspezifischen Qualifizierungsangeboten.

## „Fidelio – Personalentwicklung, Prävention und Gesundheitsförderung in Kindertagesstätten“

### Die Projektstruktur

Antragsteller ist das Bildungswerk ver.di Niedersachsen, Partner sind die beteiligten Kommunen. Das Zentrum für angewandte Gesundheitswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg begleitet das Vorhaben. Zur Sicherstellung der Steuerung des Projektes wurden Gremien auf unterschiedlichen Ebenen eingerichtet. Zuständig für das Controlling des Projektfortschritts und für die Klärung von Unstimmigkeiten, Verzögerungen und Konflikten ist ein zentraler Steuerkreis. Dem Steuerkreis gehören je ein/-e Mitarbeiter/-in pro Stadtverwaltung, zwei Projektmitarbeiter/-innen, ein ver.di-Mitglied sowie die Projektleitung an. In jeder Stadtverwaltung wurde ein „Kümmerer“ benannt, der alle Projektbeteiligten laufend informiert und die Aktivitäten koordiniert. In jeder Stadtverwaltung wurde zudem ein dezentraler Steuerkreis eingerichtet. Mitglieder sind hier der zuständige „Kümmerer“, eine Kita-Leitung, ein/-e Mitarbeiter/-in, ein Vertreter der Stadtverwaltung und ein/-e Projektmitarbeiter/-in.

An dem Projektvorhaben beteiligt sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kindertagesstätten der Stadt Lüneburg, bei der Lebenshilfe in den Landkreisen Lüneburg und Harburg, beim Studentenwerk Braunschweig, im Amt Neuhaus, in der Stadt Walsrode und in der Gemeinde Bomlitz. Einbezogen in das Vorhaben sind insgesamt 35 Einrichtungen mit über 400 Beschäftigten.

Das Projekt hatte eine Laufzeit von neun Monaten und war zum Zeitpunkt der Befragung abgeschlossen. Ein Folgeantrag wurde eingereicht und von der Steuerungsgruppe positiv votiert.

### Der Hintergrund

In § 2 „Betrieblicher Gesundheitsschutz/Betriebliche Gesundheitsförderung“ des Änderungstarifvertrags Nr. 6 vom 27. Juli 2009 zum Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) – abgeschlossen zwischen der Gewerkschaft ver.di und der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) – wurden umfangreiche Regelungen zur Gesundheitsprävention für die Beschäftigten des Sozial- und Erziehungsdienstes vereinbart. Der hieraus resultierende Handlungsbedarf wurde als geeignete Möglichkeit angesehen, das Thema Qualifizierung und damit die Umsetzung des § 5 TVöD für den Bereich kommunaler Kindertagesstätten anzugehen.

### Das Vorhaben

Ziel des Projektes ist es, den Qualifizierungsbedarf für zwei Zielgruppen zu erheben: für die Beschäftigten im Erziehungsbereich (Erzieherinnen, Zweitkräfte und Hauswirtschaftlerinnen), für die Leitungspersonen der Einrichtungen (Kita-Leiter/-innen) sowie für die übergeordneten Leitungen (Fachbereichsleiter/-innen, Bereichsleiter/-innen, Fachberatung). Gleichzeitig werden Maßnahmen zur Stärkung der Qualität von Qualifizierungsmaßnahmen und zum Erfahrungsaustausch angeschoben.

Der Qualifizierungsbedarf und die aktuellen Belastungen und Beanspruchungen der Beschäftigten werden mit verschiedenen Instrumenten erfasst: Fragebogenerhebung, Arbeitsplatzbegehung, Gruppen- und Einzelinterviews sowie Führungskräftegespräche. Gleichzeitig wird eine Perspektive zum Thema: „Wie soll unsere Kita in 2020 aussehen?“ erarbeitet. Qualitätsaspekte und die Strukturen der Arbeitsorganisation spielen hier ebenso eine Rolle wie die Schaffung von Voraussetzungen für altersgerechtes Arbeiten.

## **Die Umsetzung**

Der Erstkontakt zu den Einrichtungen erfolgte über die Bürgermeister. Der Erstkontakt hat dem Projekt den Zugang zu den übergeordneten Leitungen und den jeweiligen Personalleitersgesprächskreisen ermöglicht. Das Projekt wurde im Rahmen dieser Gesprächskreise vorgestellt.

Im Anschluss daran wurde das Projekt in den Einrichtungen vorgestellt. Die Resonanz war positiv. Eine Einrichtungsleitung wollte sich zunächst nicht an dem Projektvorhaben beteiligen, hat sich aber überzeugen lassen.

### ***Gruppengespräche***

In den beteiligten Einrichtungen fanden Gruppengespräche mit den Beschäftigten statt, an denen die Einrichtungsleitungen nicht teilnahmen. Diesen Gesprächen lag eine für das Projekt entwickelte Checkliste zur Analyse psychischer Belastungen zugrunde. Die Antworten wurden nach dem Ampelprinzip bewertet (rot = zwingende Maßnahmen, gelb = Empfehlung, grün = kein Problem). Erhoben wurden Qualifizierungsbedarfe hinsichtlich Problemen mit Eltern/Kindern, Arbeitsumfang, -tempo, -zeiten, Planbarkeit, Verfügbarkeit von Informationen, Gestaltung der Arbeitsabläufe, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sowie soziale und kommunikative Arbeitsbedingungen.

Die Gruppengespräche sind in der Regel gut angekommen. Die Beschäftigten waren über die Besuche der Projektdurchführenden in den Einrichtungen informiert und entsprechend vorbereitet. Die Beschäftigten nutzten die Gespräche dazu, die eigene Situation zu reflektieren.

### ***Führungskräftegespräche***

Mit den Leitungen der Kindertagesstätten wurden qualitative Interviews geführt, um die subjektive Wahrnehmung und Einschätzung der Arbeitsprozesse und deren Auswirkung auf die Gesundheit zu reflektieren. Die Aufgabenbereiche wurden anhand einer Analyse aller deutschen Qualitätsrahmen (trägerübergreifend) identifiziert. Daraus abgeleitet wurden 32 aktuelle, für alle Einrichtungsleitungen relevante und zu erfüllende Arbeitsfelder, die bislang so gut wie nicht durch Qualifizierungen unterstützt wurden. Die Leitungen waren häufig dankbar für die Gespräche: Sie wurden zum Teil als Wertschätzung ihrer Tätigkeit wahrgenommen.

Es zeigte sich, dass viele Leitungen von Einrichtungen nicht professionell aufgestellt sind. Die Leitungen sind häufiger mit Personen aus dem Gruppendienst besetzt, was mit einer geringen Distanz zur Gruppe und dem Fehlen von Leitungskompetenz verbunden ist.

## ***Befragungen***

Im Projekt Fidelio kam der Fragebogen COPSQ des Freiburger Instituts für Arbeits- und Sozialmedizin zum Einsatz. Er dient der Erfassung von psychosozialen Belastungsfaktoren und wurde anonymisiert ausgewertet. Die Ergebnisse wurden pro teilnehmende Einrichtung zusammengefasst und dienten der ersten Orientierung. Sie waren auch Grundlage für die Gruppengespräche.

## ***Auswertung***

Die Ergebnisse bestätigten, dass die Beanspruchung der Beschäftigten weit über dem Durchschnitt liegt und dass Handlungsbedarf in Bezug auf eine umfangreiche und nachhaltige Qualifizierung dringend gegeben ist.

Die in jeder beteiligten Kommune durchgeführten Strategieworkshops dienten dazu, die Ergebnisse der Befragungen den Zuständigen vorzustellen und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Diese fielen sehr unterschiedlich aus, was v. a. dem Umstand geschuldet ist, dass die Befragungsergebnisse nicht nur Qualifizierungsbedarfe aufzeigen, sondern auch Veränderungen der Rahmenbedingungen, wie z. B. Lärmschutz und räumliche Veränderungen nahelegen.

## **Beteiligte Unternehmen**

Da der Fachkräftemangel schon in den Kindertagesstätten angekommen ist und die Kommunen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen, begrüßten die für Kindertagesstätten Zuständigen in den kommunalen Verwaltungen bzw. der Einrichtungsträger das Vorhaben.

Sowohl aus Beschäftigten- als auch aus Trägersicht ist die Sicherung der Qualität der Arbeit vor dem Hintergrund permanent steigender Anforderungen wichtig. Die Arbeitgeberseite unterstützte das Projekt umfassend, denn sie könnte die – für die passgenaue Entwicklung von Weiterbildungsangeboten notwendige – Bedarfsanalyse mit eigenen Mitteln nicht durchführen. Auch von Seiten der Arbeitnehmervertreter wurde das Vorhaben begrüßt: „Unsere Führungskräfte haben ihre Fürsorgepflicht für die Beschäftigten wieder entdeckt“, stellt ein Betriebsratsmitglied einer beteiligten Einrichtung fest.

## **Wirksamkeit**

Die beteiligten Kommunen und Einrichtungen waren in den meisten Fällen bereits von Beginn an dem Vorhaben interessiert. Das Interesse der Verwaltungen und Leitungen rührte insbesondere daher, dass keine ad-hoc-Qualifizierungen durchgeführt, sondern der Qualifizierungsbedarf differenziert ermittelt werden sollte.

Ein großer Teil der Beschäftigten und der Einrichtungsleitungen war hochmotiviert an dem Vorhaben beteiligt. Ausschlaggebend dafür war die Umbruchsituation in den Kindertagesstätten, die aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen mit neuen Aufgaben konfrontiert werden, wie z. B. die Erwartung an verstärkte Bildungsleistungen in den Einrichtungen. Die Beschäftigten sahen sich veränderten Aufgaben gegenüber, ohne darauf entsprechend vorbereitet zu sein. Daher wurden mit dem Vorhaben „offene Türen eingerrannt“. Bemerkungen wie „Gut, dass sich endlich mal jemand um unsere Belange kümmert“ waren keine Seltenheit in den Gesprächen. Das große Interesse der Beschäftigten an dem Vorhaben wird verschiedentlich belegt: Von ca. 120 Beschäftigten im Kita-Bereich

der Stadt Lüneburg haben z. B. ca. 80 Beschäftigte an einer Veranstaltung nach Feierabend teilgenommen, auf der die Ergebnisse des Strategieworkshops mit Einrichtungsleitungen vorgestellt wurden.

So groß das Interesse an der Durchführung des Vorhabens war, so groß war auch die Erwartungshaltung aller Beteiligten: aus dem Projekt, aus den städtischen Verwaltungen, der Einrichtungsleitungen, Beschäftigten und Sozialpartner. Sodass es zu einer Fortsetzung des Vorhabens, d. h. zur Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen auf der Grundlage der ermittelten Bedarfe kommt.

### **Kontext und Bedingungen für den Projekterfolg**

Dem Projektvorhaben lag ein deutlicher sozialpartnerschaftlicher Ansatz zugrunde. Hintergrund hierfür war, dass sowohl die Gewerkschaft ver.di als auch die Arbeitgeber einen dringenden Handlungsbedarf sehen, der auch auf tarifvertraglicher Ebene formuliert wurde.

Für die Gewerkschaft standen die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Vordergrund, für die Arbeitgeber die Sicherung des Fachkräftebedarfs. Wichtig war beiden, dass Qualifizierungsmaßnahmen nicht aufgrund eines vermuteten Bedarfs konzipiert und umgesetzt werden, sondern dass sich die Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen am tatsächlichen Bedarf der Beschäftigten orientiert.

Das Projektvorhaben hat eine vielschichtige Struktur: Neben der Projektleitung wurden ein zentraler Steuerkreis und je ein dezentraler Steuerkreis in den beteiligten Kommunen eingerichtet. Dies sicherte die Transparenz, die Mitwirkungsmöglichkeiten aller Beteiligten und eine kontinuierliche Steuerung des Projektes – orientiert an den festgestellten Bedarfen.

Das Projektvorhaben war durch ein hohes Maß an Außendarstellung gekennzeichnet. In einer Reihe von Publikationen des gewerkschaftlichen Sozialpartners sowie in den regionalen Medien wurde laufend über das Vorhaben berichtet. Dadurch wurde nicht nur die positive Außenwirkung und die Verbreitung der Projektidee befördert, sondern auch das Vorhaben selbst stabilisiert. Die Akteure wurden darin bestätigt, an einem wichtigen Vorhaben beteiligt zu sein.



## **B. Projekttyp II: Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen**

Kennzeichen von Projektvorhaben des Projekttyps II „Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen“ ist, dass Qualifizierungsmaßnahmen den Kern des Vorhabens ausmachen. Der Qualifizierungsbedarf ist in der Regel bekannt.

Meist sind ein oder mehrere Unternehmen eingebunden, in denen bereits Strukturen der Personalentwicklung bestehen. Somit entfällt hier die Notwendigkeit, die Bedarfe in den Unternehmen zu ermitteln.

In den beiden vorgestellten Projektvorhaben wird ein Weiterbildungskonzept in jeweils einem Unternehmen umgesetzt.

# **„Weiterbildungsoffensive als Grundlage zur Einführung eines Integrierten Managementsystems (IMS)“**

## **Die Projektstruktur**

Das Projekt wird in einem Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie durchgeführt. Die Maschinenfabrik Gustav Eirich GmbH & Co KG ist ein familiengeführtes Unternehmen in Baden-Württemberg mit ca. 675 Beschäftigten. Aus- und Weiterbildung hat in dem Unternehmen seit jeher eine große Bedeutung. Dafür spricht z. B. die Ausbildungsquote, die seit Jahrzehnten bei über 10 % liegt.

Antragsteller ist das Unternehmen selbst, die Umsetzung des Projektes erfolgt durch das Projektteam, das sich aus den Bereichen Qualitätsmanagement, Personalabteilung und Betriebsrat zusammensetzt. Die Aufgabe des Projektpartners – ein Bildungsdienstleister – besteht zum einen in der Unterstützung des Antragstellers bei der administrativen Abwicklung und zum anderen in der inhaltlichen Begleitung. Eine Lenkungsgruppe, die sich aus dem Projektpartner sowie dem Projektteam zusammensetzt, trifft sich einmal monatlich, um den Fortgang des Projektes zu besprechen. Die Zusammenarbeit in diesem Gremium ist konsensorientiert.

Das Projektvorhaben wurde am 01.10.2010 begonnen, Projektende ist am 30.09.2013.

## **Der Hintergrund**

Im Laufe der Jahre hat das Unternehmen parallel eine große Anzahl von Weiterbildungsaktivitäten zu unterschiedlichen Themen entwickelt, die nicht systematisch miteinander verzahnt sind. Die Geschäftsleitung hat sich entschlossen ein integriertes Managementsystem aufzubauen, um diese Prozesse miteinander zu verbinden. In diesem Kontext soll ein Bildungskonzept umgesetzt werden, das alle Beschäftigten des Unternehmens erreicht. Ohne die Förderung durch die Initiative „weiter bilden“ wäre ein Vorhaben in dieser Größenordnung nicht durchführbar.

## **Das Vorhaben**

Ziel des Projektvorhabens ist die Einrichtung eines integrierten Managementsystems, das die Elemente „Qualitätsmanagement“, „Umweltmanagement“, „Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement“, „Risikomanagement“ und „Informationssicherheitsmanagement“ umfasst. Die damit verfolgten Ziele sind „höhere Qualität“, „sichere Arbeitsplätze“, „zufriedene Mitarbeiter/-innen“, „optimale Betriebsprozesse“ und „Wettbewerbsvorteile“. Erreicht werden soll, dass alle Beschäftigten freiwillig an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen und die Zusammenhänge der Managementsysteme begreifen.

## **Die Umsetzung**

### ***Top-down-Strategie***

Vorgesehen ist eine Top-down-Strategie: In einem ersten Schritt wurde die obere Führungsebene zu den einzelnen Bausteinen des integrierten Managementsystems geschult, um eine Grundlage für die vorgesehene Bildungsoffensive zu schaffen. Zudem wurden in diesen Qualifizierungsmaßnahmen Grundzüge eines modernen Personalentwicklungskonzepts vermittelt, um die sozialen Kompetenzen der Führungskräfte zu verbessern. Teilgenommen haben alle Mitglieder der oberen Führungsebene sowie der Betriebsrat, da er schon vor Beginn des Projektes im Führungskreis vertreten war. Im zwei-

ten Schritt wurde die mittlere Führungsebene im Themenfeld qualifiziert. Im Fokus stand hier die detaillierte Darstellung der einzelnen Managementsysteme innerhalb eines Integrierten Managementsystems (IMS).

In einem weiteren Schritt werden Multiplikatoren – sogenannte zukünftige „Interne IMS-Trainer/-innen“ – geschult, die letztlich die Qualifizierung aller Beschäftigten durchführen. Dahinter steht die Auffassung, dass ein größerer Teil der Beschäftigten besser für Weiterbildung motiviert werden kann, wenn die Maßnahmen intern von Kolleginnen und Kollegen durchgeführt werden: Sie kennen die Abläufe im Unternehmen besser als Externe und können daher bei der Vermittlung der Lerninhalte Bezug auf das Unternehmen nehmen.

### ***Qualifizierung***

Ein zentrales Element des Vorhabens ist die Qualifizierung von Beschäftigten zu Multiplikatoren. Auf Betriebsversammlungen und in der Mitarbeiterzeitung wurde für diese Maßnahme geworben. Diese Foren werden auch für die kontinuierliche Berichterstattung über den Stand des Projektes genutzt. Hinzu kamen Einzelgespräche mit Abteilungsleitern und Meistern über potenzielle Multiplikatoren und ein Informationsschreiben an alle Mitarbeiter/-innen, das die Möglichkeit bot, Interesse anzumelden. Schließlich wurden potenzielle Multiplikatoren auch direkt durch das Projektteam angesprochen. Dem Betriebsrat kommt auch die Aufgabe zu, bei den Beschäftigten Akzeptanz für das Thema Weiterbildung zu schaffen und Vorbehalte abzubauen. Als besonders erfolgreich erwies sich die „Mund-zu-Mund“-Weitergabe von Informationen der Beschäftigten untereinander.

Ausschlaggebend für die Teilnahme an der Multiplikatoren Ausbildung ist meist die Eigenmotivation der Beschäftigten: Sie nehmen überwiegend an der Qualifizierung teil, um sich persönlich weiterzubilden. Arbeitsplatzsicherheit oder Aufstiegsmöglichkeiten sind nur bei einem geringen Teil der Beschäftigten Hauptmotiv für die Teilnahme.

Aktuell nehmen 44 Beschäftigte an dieser Qualifizierung teil, die ein Volumen von 80 Weiterbildungsstunden umfasst. Die Qualifizierungen sind offen für alle Beschäftigten und führen zu einer heterogenen Besetzung der Kurse. Dies wird vom Projektteam aber auch von den Teilnehmenden positiv eingeschätzt und führt zu neuen Netzwerken im Unternehmen. Maximal sind 15 Teilnehmer/-innen pro Kurs vorgesehen. Der Anteil weiblicher Beschäftigter an den Qualifizierungsmaßnahmen ist zwar geringer als der der männlichen Beschäftigten, er ist prozentual aber höher als der Anteil weiblicher Beschäftigter an der Belegschaft insgesamt. An der Qualifizierungsmaßnahme zur Trainerausbildung nehmen 35 männliche und neun weibliche Beschäftigte teil.

Die Kurse sind aber auch offen für Interessierte, die nicht die komplette Multiplikatoren Ausbildung durchlaufen wollen, sondern sich gezielt zu bestimmten Themengebieten kundig machen wollen.

Im darauf folgenden Projektabschnitt werden die Multiplikatoren für die Qualifizierung der gesamten Belegschaft eingesetzt. Vorgesehen sind drei inhaltliche Blöcke: „Grundlagen des Integrierten Managementsystems“, „Moderne und visuelle Kommunikation“ und „Aufbau von Kontinuierlichen-Verbesserungs-Prozess-Teams (KVP-Teams)“. Dieser Arbeitsschritt war zum Zeitpunkt des Projektbesuchs noch nicht angelaufen.

## **Beteiligte Unternehmen**

Die Unternehmensleitung begrüßt das Projektvorhaben. Ohne die Förderung wäre eine Umsetzung in dieser Dimension – d. h. die Einbeziehung aller Beschäftigten – nicht möglich. Das Vorhaben wäre dann voraussichtlich in reduzierter Form nur für unmittelbar Betroffene durchgeführt worden.

Der Betriebsrat hat das Vorhaben von Anfang an unterstützt und begleitet es auch fortlaufend. Er hat eine Betriebsratsklausur zu dem Vorhaben durchgeführt, um alle Mitglieder des Betriebsrats für das Thema Weiterbildung zu sensibilisieren.

Die Beschäftigten, die an der Multiplikatorenqualifizierung teilnehmen, sind hochmotiviert. Die Qualifizierung ermöglicht, auch in andere Unternehmensbereiche Einblick zu erhalten. Begrüßt wird auch der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Abteilungen. Dies führt zu einem neuen Verständnis für die Problemlagen, die dort bestehen.

## **Wirksamkeit**

Auf der Führungsebene wurde das Vorhaben von Anfang an positiv aufgenommen, da bereits gute Erfahrungen mit Weiterbildung vorhanden sind. Teilnehmerinnen und Teilnehmern an der Multiplikatorenqualifizierung konnten zunächst nur zögerlich gewonnen werden. Diese anfänglichen Schwierigkeiten konnten durch gezielte Werbemaßnahmen beseitigt werden. Die Beschäftigten begrüßen die Maßnahme, da sie neue Erfahrungen aber auch innerbetriebliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

Die Sozialpartner haben das Projektvorhaben von Anfang an unterstützt. Deutlich wird dies durch die dem Antrag beigefügten Unterstützungsschreiben. Im laufenden Prozess sind die Sozialpartner informell eingebunden. Auf der Arbeitgeberseite erfolgt dies durch die Teilnahme von Führungskräften an Führungskreissitzungen, die intern durchgeführt werden. Hier wird regelmäßig über das Projektvorhaben berichtet. Die Nachfragen machen deutlich, dass ein Interesse besteht. Auf der Arbeitnehmerseite ist die Einbindung der Gewerkschaften durch den Betriebsrat sichergestellt, der einerseits im Projektlenkteam vertreten ist und andererseits im IG Metall Bezirk regelmäßig über den Fortgang des Projektes berichtet.

## **Kontext und Bedingungen für den Projekterfolg**

Zentral für den Erfolg des Projektes ist die Erkenntnis der Unternehmensleitung, dass die Einführung eines integrierten Managementsystems nur gelingt, wenn alle Beschäftigtengruppen einbezogen werden. Die Durchführungen von Qualifizierungsmaßnahmen für alle ca. 675 Beschäftigten stellt eine besondere Herausforderung für das Unternehmen dar. Erreicht werden soll dies, indem der Hauptteil der Qualifizierungsmaßnahmen von Beschäftigten aus dem Unternehmen durchgeführt wird.

Die Förderung wird dazu genutzt, den bestehenden Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg umzusetzen. Dies wird von den zuständigen Sozialpartnern – IG Metall und Südwestmetall – in ihren Unterstützungsschreiben bestätigt.

## **„Qualifizierung für technische Fachkräfte im quartären Umfeld mit parallelem Aufbau von Beratungskompetenzen für die Weiterbildung: Fachkräftemangel mittelfristig abfedern durch den Aufbau von Qualifizierung“**

### **Die Projektstruktur**

Antragsteller ist die Verbund Ingenieur Qualifizierung (Verbund IQ) gGmbH. Das begünstigte Unternehmen, die SKF GmbH in Schweinfurth (Bayern), ist Partner in dem Vorhaben. Professorinnen und Professoren der Hochschule Nürnberg führen die Qualifizierungen durch.

An den regelmäßigen Gesprächen zum Stand des Projektes nehmen der Leiter der Personalentwicklung SKF, die Projektleitung Verbund IQ, Projektbetreuer/-innen bei SKF und der Betriebsrat teil.

Die Durchführung des Projektes ist in einer Betriebsvereinbarung geregelt. Hier haben sich die Betriebsparteien auf die Rahmenbedingungen des Vorhabens verständigt. Dies betrifft z. B. die gemeinsame Auswahl der Teilnehmer für die Qualifizierungsmaßnahme und die gemeinsame Steuerung des Projektes.

Das Projektvorhaben wurde am 01.10.2010 gestartet und hat eine Laufzeit von 28 Monaten.

### **Der Hintergrund**

Bereits seit 2007 wird das Thema Demografischer Wandel und Fachkräftemangel von den Betriebsparteien in der SKF GmbH diskutiert. Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass SKF nicht die erste Adresse für Hochschulabsolventinnen und -absolventen ist: Der Standort Schweinfurt wird von Ingenieurinnen und Ingenieuren aufgrund seiner geografischen Lage nicht als besonders attraktiv eingeschätzt.

Aufgegriffen wurde eine Qualifizierungsinitiative, die Ende der 80er-/Anfang der 90er-Jahre aufgelegt wurde. Damals war das Ziel, einem Engpass bei den Meistern entgegenzuwirken, indem Beschäftigten eine Aufstiegsfortbildung ermöglicht wurde. Dieses Konzept wurde angesichts der aktuellen Problemlage übertragen auf die Qualifizierung von Meistern und Technikern für Aufgabenfelder von Ingenieuren. Das Konzept wurde allerdings aufgrund der Finanzkrise zunächst wieder „auf Eis“ gelegt.

Die Sozialpartnerrichtlinie bot die Möglichkeit, das Vorhaben wieder weiterzuverfolgen.

### **Das Vorhaben**

Mit dem Vorhaben werden zwei Zielsetzungen verbunden. Zum einen sollen Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für betriebliche Weiterbildung umgesetzt werden. Dies erfolgt, indem Mitarbeiter/-innen im Personalbereich unter dem Stichwort „Vom Verwalter zum Gestalter“ qualifiziert werden. Zum anderen ist die Qualifizierung von 25 Beschäftigten im technischen Bereich für Tätigkeiten geplant, die ansonsten von Ingenieurinnen und Ingenieuren ausgeführt werden.

## **Die Umsetzung**

### ***Stärkung der Beratungskompetenz***

Im ersten Schritt wurden sieben Mitarbeiter/-innen aus dem Personalbereich qualifiziert, um Veränderungsprozesse in der Personalentwicklung verstehen und umsetzen zu können. Im Schwerpunkt ging es dabei um die Stärkung der Beratungsstrukturen in der Personalabteilung. Hierzu gehört z. B. das Anwenden von Instrumenten und Verfahren der Personalentwicklung, um die Kompetenz, Interviews zu führen und wertschätzendes Feedback zu geben und um das Umsetzen prozessbegleitender Beratung und Betreuung.

Die Trainings und Workshops konzentrieren sich auf Fähigkeiten und Fertigkeiten der Gesprächsführung als Personalentwickler/-in in der Bildungsberatung und sind auf andere Situationen übertragbar. Praktische Erfahrungen mit dem erworbenen Wissen wurden bei dem Auswahlverfahren für die Weiterbildungsmaßnahme für Mitarbeiter/-innen im technischen Bereich im Rahmen des Projektes gemacht. Unter Anleitung und Beobachtung eines Trainers führen die Mitarbeiter/-innen mehrere Auswahlgespräche mit zunehmender Verantwortung durch.

Die Reaktion der Mitarbeiter/-innen der Personalabteilung auf das Angebot zur Teilnahme an der Maßnahme war zunächst verhalten: In der Regel waren sie der Ansicht, dieses Wissen sei bekannt oder würde nicht benötigt. Die sieben überwiegend jüngeren Beschäftigten, die an der Maßnahme teilnahmen, berichten jedoch positiv darüber: Das erworbene Wissen schaffe Sicherheit im Umgang mit den Aufgabenfeldern und könne bereits jetzt projektübergreifend angewendet werden.

### ***Auswahl der Teilnehmer für die fachliche Weiterbildungsmaßnahme***

Über das Projekt wurde auf Betriebsversammlungen berichtet, gezielte Informationsveranstaltungen wurden durchgeführt, Vorgesetzte auf mögliche Qualifizierungsteilnehmer angesprochen und Aushänge zur Information genutzt. Auch der Betriebsrat informierte interessierte Beschäftigte. Die Maßnahmen führten zu 114 Bewerbungen um eine Teilnahme an der Qualifizierung.

Notwendig wurde daher ein intensives Auswahlverfahren für die maximal 25 Teilnehmerplätze. Das Auswahlverfahren berücksichtigte nicht nur fachliche, sondern auch soziale Kompetenzen und die Motivation der Bewerber. Die Entscheidung über die Teilnehmer oblag einer von Personalabteilung und Betriebsrat paritätisch besetzten Kommission. Das intensive Auswahlverfahren hat dazu geführt, dass es bisher nur einen Abbruch gab: Dieser Platz konnte mit einem Nachrücker besetzt werden.

### ***Durchführung der fachlichen Weiterbildung***

Die Maßnahme ist in drei Blöcke gegliedert: einen Brückenlehrgang von 16 Wochen, einen Grundlagenlehrgang von 28 Wochen und Vertiefungslehrgänge mit einer Dauer von 16 Wochen. In den Vertiefungslehrgängen sollen fünf Schwerpunktthemen angeboten werden: „Industrial Engineering“, „Supply Chain Management“, „Arbeitsvorbereitung“, „Qualitätsmanagement“ und „Konstruktion“. Pro Teilnehmer sind insgesamt ca. 67 Präsenz- und Seminartage und ca. 640 Stunden eigenständiges Lernen vorgesehen. Neben der Vermittlung von Fachkompetenz haben auch die Vermittlung von Methoden- und Sozialkompetenz sowie Sprachkompetenz einen zentralen Stellenwert.

Zum Zeitpunkt des Projektbesuches war der Brückenlehrgang abgeschlossen, der Grundlagenlehrgang stand bevor. Nach Auskunft aller Projektbeteiligten sind die Teilnehmer nach Abschluss der ersten Phase noch hoch motiviert.

Die Lerninhalte des ersten Blocks des Brückenlehrgangs wurden von den unterrichtenden Professorinnen und Professoren festgelegt, da es sich um allgemeine Grundlagen handelt. Die Lerninhalte des zweiten und dritten Blocks werden mit den Fachgebietsleitungen bei SKF abgestimmt. Grundlage für diesen Abstimmungsprozess ist ein bereits bestehendes Modulhandbuch des entsprechenden Studiengangs (Maschinenbau) der Hochschule.

Aufgrund des großen Zeitaufwandes und der damit verbundenen Abwesenheit vom Arbeitsplatz müssen die Vorgesetzten der Teilnahme eines Beschäftigten an der Qualifizierungsmaßnahme zustimmen. Die Vorgesetzten sind in einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch eingebunden. Hier geht es vor allem um die kontinuierliche Begleitung und die Diskussion auftretender Probleme.

Der gesamte Projektverlauf wird von einer Projektgruppe unterstützt. In den regelmäßigen Treffen der Projektbeteiligten werden übergeordnete Fragestellungen thematisiert – wie z. B. die Frage nach dem Umgang mit dem Nichtbestehen einer Prüfung. Da das gesamte Vorhaben durch Kooperation gekennzeichnet ist, wird auch zu diesen Fragestellungen eine Lösung gesucht, die von allen Projektbeteiligten getragen werden kann.

### ***Unterstützung der Lernenden***

Aufgrund des ambitionierten Vorhabens ist den Projektbeteiligten klar, dass die Lernenden eine Unterstützungsstruktur benötigen, um die Weiterbildung erfolgreich abschließen zu können. Hierzu wurden mehrere Maßnahmen entwickelt.

Unterstützung erhalten die Weiterbildungsteilnehmer durch die Benennung eines betrieblichen Ansprechpartners zur individuellen fachlichen Betreuung. Dies beinhaltet z. B. auch Nachhilfe in einzelnen Fächern.

Bei Verbund IQ wurde eine Online-Plattform eingerichtet, auf der sich die Teilnehmer austauschen können und Antworten auf ihre Fragen erhalten. Für die Vertiefungslehrgänge wird die Bildung von Lerngruppen organisiert.

Schließlich wird zwischen den jeweiligen Lernblöcken eine Web-Konferenz durchgeführt, an der alle Lernenden wie auch die Projektverantwortlichen teilnehmen. Hintergrund hierfür ist, dass die Weiterbildungsteilnehmer das Selbstlernen auch zwischen den Präsenzveranstaltungen nicht aus dem Blick verlieren sollen und Feedback zu ihren Übungen erhalten.

### **Beteiligte Unternehmen**

Aus Sicht der Beschäftigten eröffnet die Weiterbildung neue berufliche Perspektiven, die ohne die Maßnahme verschlossen bleiben würden. Diejenigen, die bereits als Meister oder Techniker beschäftigt sind, können einen weiteren Schritt in ihrer beruflichen Entwicklung tun. Diejenigen, die zwar ausgebildet sind, denen aber vom Unternehmen bisher keine Position angeboten werden konnte, können für neue Aufgaben eingesetzt werden.

Auch der Betriebsrat begrüßt das Vorhaben. Er war von Anfang an in die Planung und Konzeption des Vorhabens einbezogen und begleitet es auch fortlaufend. Er hat für die Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme geworben, war am Auswahlverfahren der Qualifizierungsteilnehmer beteiligt und wird über den laufenden Prozess, d. h. über Erfolge und auftretende Probleme informiert.

Die SKF GmbH ist mit dem bisherigen Stand der Durchführung zufrieden und geht davon aus, dass mit dem Projektvorhaben ein Konzept umgesetzt wird, mit dem dem aktuellen und zukünftigen Fachkräftemangel begegnet werden kann.

### **Wirksamkeit**

Intern hat das Projektvorhaben einen hohen Stellenwert, die Geschäftsleitung ist am Verlauf interessiert. Das Projektvorhaben wird auch außerhalb von SKF wahrgenommen. Beim zuständigen Arbeitgeberverband wurde das Vorhaben bereits zweimal präsentiert, in Personalleitertreffen ist es regelmäßig Thema und auch bei Betriebsrätetreffen wird darüber berichtet.

Für die Professorinnen und Professoren, die die Weiterbildung durchführen, ist das Projektvorhaben eine interessante Erfahrung, da es sich um Lernende mit einem beachtlichen praktischen Wissen handelt und sich hierdurch auch Lerneffekte bei den Lehrenden einstellen: Die Lehrenden haben es mit Teilnehmern zu tun, die vor dem Hintergrund ihres praktischen Wissens andere Fragen als Studierende stellen und somit eine neue Art der Reflexion ihrer Tätigkeit darstellen.

### **Kontext und Bedingungen für den Projekterfolg**

Zentral für den Erfolg des Vorhabens ist, dass sich die Qualifizierungsmaßnahme unmittelbar an den Bedürfnissen des Unternehmens orientiert. Das Unternehmen hat die Maßnahme gemeinsam mit Verbund IQ konzipiert. Wie wichtig das Projekt den Beteiligten ist wird auch daran deutlich, dass Betriebsrat und Geschäftsleitung extra eine Betriebsvereinbarung zu dem Projekt abgeschlossen haben.

Im Projekt werden vielfältige Instrumente eingesetzt, die den Erfolg der Weiterbildungsmaßnahme sicherstellen sollen. Diese Instrumente setzen auf verschiedenen Ebenen an. Sie beginnen bei der intensiven Auswahl der Teilnehmer, die nicht nur nach fachlichen Kompetenzen erfolgt. Die Lernenden erhalten Unterstützung durch Lernbegleiter/-innen, Lerngruppen und eine Online-Plattform. Angesetzt wird zudem bei den Vorgesetzten: Hier geht es um das frühzeitige Erkennen von möglichen strukturellen Problemlagen.

Mit dem Projekt wird direkt auf den Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie Bezug genommen. Ziel ist es insbesondere, die in § 2 „Qualifizierung“ definierte Entwicklungsqualifizierung im Unternehmen umzusetzen.



## **C. Projekttyp III: Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen**

Kennzeichen von Projektvorhaben des Projekttyps III „Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen“ ist, dass der Aufbau von betrieblichen Strukturen im Vordergrund steht, die nachhaltig – d. h. auch nach Projektende – die betriebliche Weiterbildung in den beteiligten Einrichtungen fördern.

Ausgangspunkt für die Projektvorhaben dieses Typs ist meist eine spezifische Problemlage der Unternehmen bzw. der Branche, für die bestehende Formen der Organisation der betrieblichen Weiterbildung keine geeigneten Lösungsansätze bieten können. Ein Beispiel hierfür, das auch in den beiden im Folgenden beschriebenen Projekten relevant ist, ist der mit dem demografischen Wandel verbundene Fachkräftemangel.

Beide Projektvorhaben verfolgen den Ansatz, die Personalentwicklungsstruktur nicht von außen aufzusetzen, sondern gemeinsam mit allen betrieblichen Akteuren – d. h. Geschäftsleitung, Personalverantwortlichen, Beschäftigtenvertretungen sowie den Beschäftigten selbst – zu entwickeln. Erreicht werden soll dadurch, dass die aufgebauten Strukturen auch nach Abschluss des Projektes in den beteiligten Einrichtungen „weitergelebt“ werden.

## **„Strukturierte Personalentwicklung in der Altenhilfe: Teamorientierte Personalentwicklung (TOP)“**

### **Die Projektstruktur**

Antragsteller ist das Bildungsinstitut im Gesundheitswesen (BiG), Partner sind die Träger der Altenheime der Stadt Mönchengladbach und der Alten- und Pflegeheime der Stadt Wuppertal (Nordrhein-Westfalen). Diese betreiben insgesamt zwölf stationäre Pflegeeinrichtungen mit über 1.000 Beschäftigten.

Die übergreifende Abstimmung erfolgt in dem Steuerungsteam TOP, das sich aus Vertreterinnen und Vertretern der beiden Träger der Einrichtungen und des Bildungsinstituts im Gesundheitswesen (BiG) zusammensetzt. Die Zusammenarbeit wird von den Beteiligten als offen und vertrauensvoll beschrieben, der Informationsfluss ist transparent.

Zudem haben die beiden Träger der Einrichtungen jeweils getrennte Projektteams für die Steuerung und Planung der Prozesse für ihre jeweils beteiligten Pflegeeinrichtungen gebildet. Die betrieblichen Interessenvertretungen sind in die Projektteams eingebunden.

Das Projekt ist im März 2011 gestartet und hat eine Laufzeit von drei Jahren. Zum Zeitpunkt der Projektbefragung lief das Projekt seit ca. einem halben Jahr.

### **Der Hintergrund**

Ausschlaggebend für die Initiierung des Projektvorhabens sind die demografische Entwicklung und die auch in fachlicher Hinsicht steigenden Anforderungen. Einem wachsenden Bedarf an Altenpflegefachkräften aufgrund der älter werdenden Bevölkerung steht ein Mangel an Personal für professionelle Pflege und Betreuung gegenüber. Für die Einrichtungen der Altenpflege besteht daher die Notwendigkeit, die vorhandenen Mitarbeiter/-innen systematisch zu fördern und ihr Image als Arbeitgeber zu verbessern, um so Fachkräfte gewinnen und Mitarbeiter/-innen an die Einrichtung binden zu können.

Handlungsbedarf ergab sich zudem aus den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit. Hier wurde der Bedarf an Qualifizierungsmaßnahmen deutlich formuliert. Ein Rücklauf von ca. 30 % belegt das große Interesse der Beschäftigten an dem Thema.

Der Träger der Altenheime der Stadt Mönchengladbach gGmbH ist auf den Weiterbildungsträger Bildungsinstitut im Gesundheitswesen (BiG) zugegangen, um Fördermöglichkeiten für den Aufbau einer Personalentwicklung auszuloten. Bei den Gesprächen kristallisierte sich die Umsetzung der Qualifizierungsvereinbarung des TVöD als Ziel heraus. Während der einjährigen Konzeptionsphase des Projektes eröffnete sich die Möglichkeit, das Vorhaben gemeinsam mit den Alten- und Pflegeheimen der Stadt Wuppertal durchzuführen. Das gemeinschaftliche Vorgehen kam dadurch zustande, dass in der Stadtverwaltung Wuppertal – parallel zur Konzeptentwicklung in Mönchengladbach – ein Weiterbildungsprojekt zur Umsetzung des § 5 TvöD geprüft wurde. Um gemeinsame Lerneffekte nutzen zu können, entschlossen sich die Träger der Einrichtungen beider Städte, ein gemeinsames Vorhaben zu beantragen.

## **Das Vorhaben**

Ziel des Projekts ist eine Weiterentwicklung der Personalentwicklung in den Alten- und Pflegeheimen der Städte Mönchengladbach und Wuppertal, die die Lern- und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt. Dazu sind folgende Maßnahmen vorgesehen:

- Erstellung von Kompetenzprofilen auf Einrichtungs- und Abteilungsebene
- Weiterentwicklung der Personalentwicklungskompetenzen auf der unteren und mittleren Führungsebene
- Durchführung von Qualifizierungsbedarfsanalysen
- Entwicklung und Durchführung arbeitsplatznaher Fort- und Weiterbildungsangebote
- Begleitung und Verstetigung der Personalentwicklung

## **Die Umsetzung**

### ***Erstellung von Kompetenzprofilen***

Mit der Erstellung von Kompetenzprofilen sollte erreicht werden, dass die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern benötigten Fähigkeiten zur Bewältigung aktueller und zukünftiger beruflicher Anforderungen beschrieben werden. Berücksichtigt wurden hierbei die bereits in den Einrichtungen vorliegenden Informationen, z. B. die Auswertung der Kunden- und Mitarbeiterbefragungen.

Bei der weiteren Arbeit zur Ermittlung der Kompetenzprofile beschritten die Stadt Wuppertal und die Stadt Mönchengladbach unterschiedliche Wege. Auf diese hatten sich die Projektpartner in der Steuerungsgruppe verständigt.

In den Altenheimen der Stadt Wuppertal wurde ein dezentraler Bottom-Up-Prozess umgesetzt. In jeder Einrichtung wurde ein Workshop durchgeführt, an dem die Leitungsebene, Repräsentanten aller in den Einrichtungen vorhandenen Berufsgruppen sowie ein/-e Projektmitarbeiter/-in teilnahmen. Die Workshops fanden unter dem Motto „Wo stehen wir in Wuppertal?“ statt und zielten darauf ab, die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Kompetenzen direkt bei den Beteiligten zu ermitteln. Parallel wurde ein erster Qualifizierungsbedarf abgefragt.

In den Altenheimen der Stadt Mönchengladbach wurde ein Top-Down-Prozess gewählt. Die für die zukünftigen Aufgabenfelder notwendigen Kompetenzen wurden im Rahmen eines zentralen Workshops mit den Wohnbereichsleitungen aller Einrichtungen ermittelt. Daraus erarbeitete das Steuerungsteam TOP eine Vorlage, die anschließend vom Antragsteller allen Ebenen – vom Leitungsteam bis hinunter zu den Beschäftigten – vorgestellt und weiterbearbeitet wurde. Die Ergebnisse dieser Workshops wurden vom BiG ausgewertet, in den Projektteams diskutiert und abgestimmt und schließlich in dem Steuerungsteam TOP vorgestellt.

Zum Zeitpunkt der Befragung arbeitete das BiG an der Entwicklung eines Kompetenzprofilrasters. Offen war dabei die Frage, ob das Raster berufsgruppen- oder einrichtungsbezogen entwickelt werden sollte. Eine Abstimmung hierzu erfolgt auf einer Sitzung der Steuerungsgruppe.

Im bisherigen Verlauf der Projektbearbeitung zeigte sich, dass die Ermittlung der Kompetenzprofile von den Trägern der beteiligten Einrichtungen unterschätzt wurde. Diese

waren bei der Konzeption des Vorhabens davon ausgegangen, dass die Kompetenzprofile unabhängig von der Unternehmensentwicklung erstellt werden können. Faktisch führte die Diskussion über notwendige Mitarbeiterkompetenzen aber dazu, dass damit ein Veränderungsprozess ausgelöst wurde.

### ***Förderung der Kompetenzen in der Personalentwicklung***

Alle Wohnbereichs- und Teamleitungen sollten in Fragen der Personalentwicklung qualifiziert werden. Ziel der Qualifizierung war, sie zu befähigen, die Personalentwicklung gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu planen, umzusetzen und auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Die Art der Vermittlung der Methoden und Instrumente sollte die Teilnehmer/-innen motivieren, diese Instrumente in das persönliche Führungshandeln zu integrieren.

Hierzu fragte das BiG die Bedarfe aller Wohnbereichs- und Teamleitungen im Aufgabefeld Personalentwicklung ab. Die Auswertung der Abfrage bildete die Grundlage für einen ersten Entwurf eines Qualifizierungskonzepts, der vom BiG entwickelt und der Steuerungsgruppe vorgestellt wurde. Bei dem Steuerungsgruppentreffen wurde das Konzept diskutiert und die Zeitschiene für die Umsetzung beschlossen. Das Konzept beinhaltet acht Qualifizierungsmodule von je zwei Tagen, die auf Grundlage der gemeldeten Bedarfe entwickelt wurden: z. B. „Moderation“, „Führen von Mitarbeitergesprächen“ oder „Teamentwicklung“.

Das Konzept soll in zwei Durchläufen umgesetzt werden. Der erste Durchlauf von Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte erfolgt für die beiden Städte Mönchengladbach und Wuppertal getrennt. Vorgesehen ist, dass der zweite Durchlauf gemeinsam durchgeführt wird.

### ***Qualifizierungsbedarfsanalyse***

Zentrales Ziel der Qualifizierungsbedarfsanalyse ist der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Teams. Hierzu gehört, dass in der alltäglichen Zusammenarbeit der Teams gewährleistet sein muss, die Aufgaben entsprechend den Mindestanforderungen zu erfüllen und dass die Qualifikationsunterschiede in den Teams transparent sind und ausgeglichen werden. Entscheidender Ansatz ist hier, dass die Qualifizierungsbedarfe zusammen mit den Teams aufgabenbezogen erfasst werden.

### ***Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen***

Die Kompetenzprofile und die Qualifizierungsbedarfsanalysen sind Grundlage der Fort- und Weiterbildungsplanung. Die Qualifizierungsmaßnahmen sollen arbeitsplatznah durchgeführt werden.

Erste Qualifizierungsmaßnahmen, die insbesondere fachliche Themen zum Inhalt hatten und deren Bedarf im Rahmen der Workshops zu den Kompetenzprofilen ermittelt wurde, fanden bereits statt. Die Qualifizierungen wurden nicht arbeitsplatznah durchgeführt, sondern fanden als Präsenzveranstaltungen statt. Hierbei war partiell zu beobachten, dass die Teilnahme geringer ausfiel, als es dem gemeldeten Bedarf entsprach. Der Hauptgrund hierfür wird in der Arbeitsbelastung der Beschäftigten gesehen. Mit der Umsetzung arbeitsplatznaher Lernformen – die nach Abschluss der Qualifizierungsbedarfsanalyse erfolgt – verbindet die Projektleitung die Erwartung, dass sich Qualifizierung und Arbeitsprozess besser vereinbaren lassen.

## **Beteiligte Unternehmen**

Die beiden Träger der Einrichtungen sind mit unterschiedlichen Bedingungen gestartet, entsprechend differiert auch ihre Vorgehensweise. Daher bewerten es beide Projektpartner positiv, dass das Projektkonzept relativ offen formuliert ist und damit die besonderen Belange der beiden Einrichtungen berücksichtigt werden können. Es gibt eine große Erwartungshaltung der Leitungen an dieses Projekt. Bei den Führungskräften ist dies vor allem die Erwartung, mehr Sicherheit bei der Mitarbeiterführung zu erhalten.

Die Mitarbeiter/-innen standen dem Vorhaben zunächst z. T. sehr skeptisch bis ablehnend gegenüber. Dies hat sich inzwischen geändert. In den Einrichtungen der Stadt Mönchengladbach besteht mittlerweile eine breite Zustimmung für das Vorhaben, verbunden mit einer großen Erwartungshaltung. In den Einrichtungen der Stadt Wuppertal ist demgegenüber eher eine Polarisierung zu beobachten. Ein großer Teil der Beschäftigten und der Leitungskräfte steht dem Vorhaben inzwischen positiv gegenüber und erwartet hier von einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Bei einem Teil der Beschäftigten besteht aber auch weiterhin eine ablehnende Haltung. Hier deuten sich eventuell Unterschiede aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen der beteiligten Einrichtungen an. Möglicherweise sind die Beschäftigten der Altenheime der Stadt Wuppertal noch stärker von traditionellen Verwaltungsstrukturen geprägt, in denen zunächst der Boden für die angestrebten Personalentwicklungskonzepte bereitet werden muss.

Den betrieblichen Interessenvertretungen wird die Möglichkeit zur Mitwirkung gegeben. Der Betriebsrat des Trägers der Altenheime der Stadt Mönchengladbach und der Personalrat des Trägers der Altenheime der Stadt Wuppertal sind sowohl in den Projektteams, wie auch in der Steuerungsgruppe vertreten. Sie machen davon aber in unterschiedlicher Weise Gebrauch. Der Betriebsrat aus Mönchengladbach begleitet das Projektvorhaben aktiv. Er ist regelmäßig in den Gremien vertreten und wirbt bei den Beschäftigten für die Teilnahme an dem Projekt. Hintergrund für sein Handeln ist der große Stellenwert, den er dem Thema Qualifizierung einräumt. Die Mitwirkung des Personalrates aus Wuppertal ist dagegen eher auf die Unterrichtung zum Projektstand ausgerichtet. Infolge knapperer zeitlicher Ressourcen erfolgt die Teilnahme an den Sitzungen des Projektteams nicht kontinuierlich, sondern nur bei konkretem Interventionsbedarf.

Die Sozialpartner sind über das Vorhaben informiert und beobachten dieses mit unterschiedlicher Intensität aus der Ferne. Die Gewerkschaft ver.di wird durch den Betriebsrat über den Fortgang des Projektes in Kenntnis gesetzt, der kommunale Arbeitgeberverband im Rahmen von Leitungstreffen.

## **Wirksamkeit**

Der besondere Reiz, das Vorhaben gemeinsam zu bewältigen, ergibt sich aus der unterschiedlichen Struktur der Einrichtungen. Während die Altenheime der Stadt Mönchengladbach in der Rechtsform einer gGmbH weitgehend unabhängig von der Stadtverwaltung agieren können, haben Entscheidungen der Stadtverwaltung in den Alten- und Pflegeheimen der Stadt Wuppertal aufgrund der Rechtsform eines Eigenbetriebs eine größere Bedeutung. Damit ergibt sich die Möglichkeit, die Umsetzung von Personalentwicklungskonzepten im Rahmen unterschiedlicher Entscheidungsstrukturen zu testen.

Bei einem großen Teil der Führungskräfte und der Beschäftigten bestand anfänglich eine größere Skepsis hinsichtlich des Vorhabens. Diese bezog sich insbesondere darauf, wie die zusätzliche Auseinandersetzung mit dem Thema Qualifizierung bei einer bestehen-

den starken Arbeitsbelastung zu leisten ist. Mittlerweile hat aber ein großer Teil der Führungskräfte und Beschäftigten festgestellt, dass Qualifizierung nur vermeintlich zu einer höheren Arbeitsbelastung führt, tatsächlich aber zu einer Entlastung, z. B. durch den sicheren Umgang mit Führungsaufgaben. Inzwischen schätzen alle Beteiligten das Vorhaben positiv ein.

### **Kontext und Bedingungen für den Projekterfolg**

Die Träger der Einrichtungen führen als zentralen Faktor der Akzeptanz des Vorhabens in den Einrichtungen und bei den Beschäftigten an, dass es sich nicht um ein Standardkonzept handelt, sondern die Bedingungen der Einrichtungen berücksichtigt werden. Dieser Umstand hat zwar zu einer fast einjährigen Konzeptionsphase geführt. Der damit verbundene, zum Teil beträchtliche Aufwand wird aber von allen Beteiligten als akzeptabel empfunden, da sich das Ergebnis „rechnet“.

Die Einrichtungen und Beschäftigten sehen auch die Möglichkeit zur Mitwirkung bei der Ausgestaltung der Instrumente als positiv an. Zudem wird positiv hervorgehoben, dass das Personalentwicklungskonzept nicht nur die Leitungsebene berücksichtigt, sondern alle Beschäftigten – insbesondere auch die älteren und schlechter qualifizierten Mitarbeiter/-innen – mit einbezieht.

Zentral für den bisherigen Erfolg des Vorhabens ist sein partizipativer Ansatz. Alle Beschäftigtengruppen sind in das Vorhaben und die gemeinsame Entwicklung der einzusetzenden Instrumente eingebunden, sodass davon auszugehen ist, dass die aufgebauten Personalentwicklungsstrukturen auch nach Abschluss des Vorhabens wirksam sein werden. Dem Aspekt der Schaffung nachhaltiger weiterbildungsfördernder Strukturen wird damit – wie von der Sozialpartnerrichtlinie intendiert – entsprochen.

## **„Weiterbildung im Krankenhaus: Ansätze zur Gestaltung demografieorientierter Personalentwicklung (WiK Bayern)“**

### **Die Projektstruktur**

Das Projekt wird durch das Berufsbildungswerk gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfw) durchgeführt. Sie ist Antragssteller und hat die Leitung und Koordination des Projektes inne. Partner sind der ver.di Landesbezirk Bayern und die Bayerische Krankenhausgesellschaft e. V. (BKG). Sieben bayerische Kliniken haben ihre Teilnahme an dem Projektvorhaben über „Letters of Intent“ bekräftigt. Die Beratung innerhalb des Projektes erfolgt durch zwei externe Berater/-innen.

Ein paritätisch besetzter Beirat begleitet das Projekt. Mitglieder des Beirates sind Tarifpartner von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, eine Vertretung des bayerischen Gesundheitsministeriums, die Geschäftsführer/-innen und Fachbereichsleiter/-innen der beteiligten Kliniken, die beiden am Projekt beteiligten Sozialpartner ver.di und BKG und ein Beratungsunternehmen. Die Beiratssitzung findet zweimal jährlich statt. Funktion des Beirates ist zum einen, bei der Projektumsetzung beratend zu unterstützen und zum anderen, den Ergebnistransfer nach außen sicherzustellen.

Sozialpartnerschaftliche Grundlage für das Projektvorhaben bildet der § 5 des 2005 abgeschlossenen Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst der Bundesrepublik Deutschland (TVöD). Das Projekt ist auf drei Jahre angelegt und läuft vom 01.01.2011 bis zum 31.12.2013.

### **Der Hintergrund**

In den letzten zehn bis 15 Jahren zeichnete sich ein deutlicher Wandel der Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastungen in den Krankenhäusern ab. Dies bedeutet höhere Anforderungen an den Einzelnen und die Notwendigkeit zur höheren Professionalisierung des Personals insgesamt. Vor diesem Hintergrund nimmt die Gestaltung von alters- und altersgerechter Arbeit eine immer wichtigere Rolle ein. Allerdings fehlt es bislang an der systematischen Erfassung der Qualifikationsbedarfe.

Alle Beteiligten sind sich einig, dass hier Handlungsbedarf besteht. Das bfw konzipierte das Projektvorhaben gemeinsam mit ver.di und Vertreterinnen und Vertretern der beteiligten Kliniken. Die Personal- und Betriebsräte der beteiligten Kliniken haben das Thema maßgeblich angesprochen. Das Projekt soll die vorhandenen Qualifizierungsbedarfe in den Kliniken aufzeigen und eine Grundlage für die Einführung demografieorientierter Personalentwicklung schaffen.

Seitens der Kliniken werden sehr hohe Erwartungen in das Projekt gesetzt. Seitens der Gewerkschaft bestand der Wunsch nach einer partnerschaftlichen Umsetzung des Projekts. Hierzu wurde die Bayerische Krankenhausgesellschaft e. V. von ver.di angesprochen. Auch bei der BKG bestand vor dem Hintergrund des massiven Personalmangels in den Kliniken großes Interesse an einer Teilnahme am Projekt.

## **Das Vorhaben**

Ziel des Projektes ist es, die Voraussetzungen für systematische und nachhaltige Aktivitäten zur Qualifikationsbedarfsermittlung und demografieorientierten Personalentwicklung in sieben bayerischen Kliniken zu schaffen. Grundlage hierfür bilden differenzierte Altersstrukturanalysen und darauf aufbauende Qualifikationsbedarfserhebungen. Die betrieblich Verantwortlichen sollen im Rahmen einer Workshop-Reihe befähigt werden, demografieorientierte Personalentwicklung nachhaltig umzusetzen. Gleichzeitig sollen Hemmnisse für die Beteiligung an Weiterbildung identifiziert werden, um diese abzubauen zu können. Gemeinsam mit zwei Beratern wird in jeder Klinik ein betriebliches Handlungsprogramm entwickelt und umgesetzt. Zusätzlich werden erste Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt.

Das Projekt verfolgt einen gemeinsamen Ansatz, der durch Projektteams für jede Klinik individuell umgesetzt wird. Der übergreifende Austausch und die Vernetzung der Kliniken untereinander werden durch gemeinsamen Erfahrungsaustausch sichergestellt. Durch die gemeinsame Projektkoordination soll den einzelnen Klinikgruppen ein „gedanklicher Überbau“ und ein Orientierungspunkt geschaffen werden, der Raum für die Vernetzung untereinander aber auch mit weiteren Akteuren innerhalb der Klinik (Betriebsarzt, Qualitätsmanager etc.) oder externen Akteuren bietet.

## **Die Umsetzung**

In jeder Klinik ist ein festes Projektteam mit der Umsetzung betraut. Jedes Team besteht aus zwei Vertretern des Personalrates und zwei Vertretern der Arbeitgeberseite.

Die Kenntnis- und Arbeitsstände bzgl. der Durchführung systematischer Personalentwicklung sind in den Kliniken unterschiedlich. Aus diesem Grund war es wichtig, bedarfsspezifische Teilziele und einen eigenen Projektplan pro Klinik zu definieren, der – abhängig von der je spezifischen Ausgangslage in den Kliniken – differente Schwerpunkte setzt. Um den verschiedenen Voraussetzungen und Erwartungen gerecht zu werden, wurde viel Wert auf die Auftragsklärung in den einzelnen Kliniken gelegt. In einem ersten Schritt wurden die Einzelprojekte mit Hilfe der Berater/-innen entsprechend definiert und erst im Anschluss zusammengeführt.

Die Projektumsetzung in den Kliniken gliedert sich in fünf Handlungsschwerpunkte:

1. Workshop-Reihe mit den einzelnen Projektteams
2. Altersstrukturanalysen und Bedarfsanalysen
3. Entwicklung und Implementierung von betrieblichen Handlungsprogrammen
4. Durchführung erster Qualifizierungen
5. Vernetzung der Kliniken

Die Auftragsklärungen und Zieldefinitionen der Kliniken erfolgten innerhalb der Workshop-Reihe. Im Anschluss werden differenzierte Altersstrukturanalysen durchgeführt. Jede Klinik stößt hier auf andere Grundvoraussetzungen bzgl. der Datenlage: Erforderliche Daten waren z. B. teilweise nur auf Papier vorhanden und mussten erst digitalisiert werden. Zum Stand des Projektbesuches waren die Altersstrukturanalysen im Großteil der Kliniken bereits abgeschlossen und die ersten Schritte der Bedarfsanalyse wurden umgesetzt. Erste Ergebnisse zeigen, dass aufgrund des großen Fachkräftemangels Themen wie die Eingliederung von einerseits Berufsrückkehrerinnen und andererseits Leiharbeitnehmern und Leiharbeitnehmerinnen in den Kliniken zunehmend an Bedeutung gewinnen.



Die Projektteams und Berater/-innen entwickelten in den Workshops – parallel zu den Analysen – Handlungsprogramme, die im Anschluss implementiert werden sollen. Die Treffen verlaufen nach Einschätzung der Berater/-innen kooperativ, die Teams sind sehr engagiert. Themenabhängig werden evtl. weitere Akteure mit in die Beratung eingebunden, z. B. der Qualitätsmanager beim Thema Arbeitsorganisation.

Einige Arbeitsschritte werden durch die Komplexität der Entscheidungsprozesse innerhalb der Kliniken erschwert. Einzelne Entscheidungen müssen durch viele Instanzen verabschiedet werden. Dies erfordert seitens der Projektteams zusätzliche Anstrengungen, um Akteure, die nicht direkt an der Projektumsetzung beteiligt sind, zu involvieren und zu motivieren, die Prozesse sozusagen „am Lauf zu halten“. Nach Einschätzung der Berater/-innen zeigt die Erfahrung, dass Personalentwicklungsprozesse im Gesundheitssektor oftmals deutlich längere Zeit benötigen als in der Wirtschaft.

Eine besondere Herausforderung bei der Projektumsetzung besteht in der Koordination der Arbeitsbereiche. So zeigt sich, dass zwischen den Arbeitsfeldern Ärztebereich und Pflegebereich unterschiedliche Anforderungen und, daraus resultierend, andere Sichtweisen auf die Thematik bestehen. Die Erfahrung macht deutlich, dass für eine erfolgreiche Umsetzung des Projektes alle Akteure mit einbezogen werden müsse: z. B. Ärzte beim Thema Arbeitsorganisation, auch wenn der Ärztebereich formal in das Projekt nicht eingebunden ist.

### ***Einbindung der Beschäftigten in den Kliniken***

Die Mitarbeiter/-innen in den Kliniken werden in der Regel von den jeweiligen Führungskräften informiert, die in das Projekt eingebunden sind. In den ausgewählten Abteilungen werden Belastungssituationen in der Arbeitstätigkeit mittels einer Befragung und einer Arbeitsplatzbegehung analysiert. Dies erfolgt gemeinsam mit dem jeweiligen Betriebsarzt und der Arbeitssicherheit. Die übrigen Beschäftigten werden im Rahmen von Workshops an der Bedarfsermittlung und an der Qualitätssicherung beteiligt. Darüber hinaus werden die Leitungskräfte von der Projektleitung gebeten, die Informationen an die Beschäftigten weiterzugeben. In einer Klinik wurde zudem eine Informationsveranstaltung für alle Beschäftigten durchgeführt, um das Projekt innerhalb der Klinik publik zu machen.

### ***Vernetzung der Kliniken***

Um den Austausch der Kliniken untereinander sicherzustellen, finden viermal im Jahr überbetriebliche Erfahrungsaustausche statt. Diese Termine sind für die Projektteams verbindlich und werden in der Regel von allen Beteiligten wahrgenommen. Der Erfahrungsaustausch findet jeweils ganztägig abwechselnd in den verschiedenen Kliniken statt.

Die Veranstaltung wird von den Sozialpartnern organisiert. Hierzu erfolgt im Vorfeld eine Abfrage, welche Themen für die Teams wichtig sind. Die gewünschten Themen sind – aufgrund der unterschiedlichen Vorkenntnisse der Projektteams im Bereich Personalentwicklung – sehr breit gestreut: vom Benchmark zu Zahlen aus dem Personalwesen (Fluktuation, Behindertenrate, etc.) über gute Praxis demografieorientierter Personalentwicklung bis hin zu Konfliktbewältigungsstrategien bei der Integration von Beschäftigten in neue Aufgabenbereiche und bei der Projektumsetzung. Themenabhängig werden auch externe Expertinnen und Experten als Referenten eingeladen.

## **Wirksamkeit**

Für die Projektteams ist das Thema demografieorientierte Personalentwicklung sehr wichtig. Sie sind – nach Einschätzung der Berater/-innen – dementsprechend sehr engagiert und motiviert. Es besteht großes Interesse an der inhaltlichen Weiterbildung zum Thema sowie am Austausch untereinander: Man möchte Erfahrungen teilen und voneinander lernen. Die Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch bieten eine gute Plattform, um fachliche Inputs mit dem gegenseitigen Austausch zu verbinden. Zusätzlich schaffen sie vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Wissensstände eine gemeinsame Arbeitsgrundlage.

Das Projekt wird auf äußerst unterschiedlichen Ebenen wahrgenommen. Anfragen von Kliniken aus anderen Bundesländern bzgl. der Möglichkeit zur Teilnahme zeigen die Relevanz der Thematik und das Interesse an ihr. Auch bei den Sozialpartnern wird das Projekt nicht nur auf kommunaler Ebene wahrgenommen. Der Fachbereich der Landes- und der Bundesverwaltung der Gewerkschaft ver.di wird regelmäßig informiert und nimmt an projektbezogenen Veranstaltungen teil. Es besteht starkes Interesse an der Thematik und an den Ergebnissen. Zusätzlich konnte mit einem Vertreter des bayerischen Gesundheitsministeriums ein wichtiger Entscheidungsträger für die Sicherung der Nachhaltigkeit des Projektes gewonnen werden.

## **Kontext und Bedingungen für den Projekterfolg**

Besonderheit des Projektes ist, dass alle Akteure von Beginn an das Projekt gleichermaßen vorangetrieben und Bildungsträger, Gewerkschaft und Kliniken das Konzept gemeinsam entwickelt haben. Dies sichert bei allen beteiligten Akteuren eine hohe Identifikation mit dem Projekt.

Auf Projektebene bildet die Projektstruktur ein zentrales Moment seines Erfolgs. Die – gemeinsam koordinierten – unterschiedlichen Teams ermöglichen eine bedarfsorientierte Umsetzung der Projektziele. Durch die aufwändige Auftragsklärung und Zieldefinition werden inhaltliche Streitigkeiten verhindert und es wird sichergestellt, dass die Projektteammitglieder hinter den formulierten Zielen stehen und bei der Projektumsetzung an einem Strang ziehen. Die Beteiligten verstehen sich als eine Projektgruppe, trotz Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Teams.

Die Einbindung des Projektbeirates in den Projektverlauf ist ein wichtiger Faktor für den Transfer der Projektergebnisse in die Branche. Damit konnten interessierte Akteure gewonnen werden, die einen wesentlichen Beitrag zur Verbreitung der Projektergebnisse leisten können. Die Berichterstattung in den Medien der Sozialpartner sichert den Transfer auf sozialpartnerschaftlicher Ebene.

Grundlage des Projektvorhabens ist der Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVöD). § 5 zielt auf die Qualifizierung von Beschäftigten und benennt das jährliche Qualifizierungsgespräch als wichtigen Bestandteil der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Diesem Ansinnen kann durch das Projekt entsprochen werden.

## **D. Projekttyp IV: Motivation von Zielgruppen für Weiterbildung**

Besonderes Merkmal des Projekttyps IV „Motivation von Zielgruppen für Weiterbildung“ ist die Sensibilisierung einer bestimmten Zielgruppe – meist im Verbund mit verschiedenen Formen der Bedarfserhebung. Darüber hinaus werden häufig Beschäftigte zu Multiplikatoren betrieblicher Weiterbildung qualifiziert.

Hintergrund für Projektvorhaben dieses Typs ist in vielen Fällen, Beschäftigtengruppen, die in der Regel weniger an Weiterbildung teilnehmen, für das Thema zu sensibilisieren. Dies sind z. B. un- und angelernte Beschäftigte, Ältere oder Teilzeitbeschäftigte. Die Sensibilisierung erfolgt zum einen, indem bestimmte Personenkreise im Unternehmen dahingehend qualifiziert werden, für das Thema Weiterbildung zu werben und die beschriebenen Gruppen anzusprechen. Zu diesem Personenkreis gehören z. B. Betriebs- oder Personalräte. Die Sensibilisierung erfolgt zum anderen darüber, die beschriebenen Beschäftigtengruppen direkt anzusprechen und Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln, die auf diese Gruppen zugeschnitten sind. Beide Varianten werden im Folgenden dargestellt.

## **„QUASIE – Qualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung im Einzelhandel“**

### **Die Projektstruktur**

Das Projekt wird durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gaus GmbH umgesetzt. Projektpartner sind der Einzelhandelsverband Westfalen-Münsterland e. V. und ver.di Nordrhein-Westfalen. Die gaus GmbH ist als Antragssteller für die gesamte Durchführung und Umsetzung des Projektes verantwortlich. Das Projekt läuft vom 01.10.2010 bis zum 31.03.2013.

Die Sozialpartner sind durch den Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenfalls eingebunden und unterstützen den Antragssteller bei der Projektumsetzung. Die aktive Einbindung der Sozialpartner soll die Projektumsetzung um die sozialpartnerschaftliche Perspektive und Expertise erweitern.

### **Der Hintergrund**

Die Händler der Einzelhandelsbranche stehen unter wachsendem Konkurrenzdruck. Einzelhandelsgeschäfte vor Ort konkurrieren nicht nur untereinander, sondern zunehmend auch mit Einkaufszentren außerhalb der Innenstädte und mit Onlineshops. Diese bieten Serviceleistungen, die ein lokales Geschäft nicht bieten kann („alles unter einem Dach“, „24h Einkaufen“). Geschäfte vor Ort sind dagegen nah am Kunden und können im Rahmen der Verkaufsgespräche umfangreiche persönliche Beratung bieten. Dieses Angebot kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

Um eine hervorragende Qualität von Verkaufsgesprächen zu gewährleisten, werden gut geschulte Mitarbeiter/-innen mit überdurchschnittlichen Servicekompetenzen benötigt. Allerdings ist die Realisierung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen schwierig. Sie scheitern nicht am Weiterbildungswillen der Betriebe, sondern an der Organisation. Einzelhandelsbetriebe sind vorwiegend kleine Unternehmen, die nur über eine dünne Personaldecke und geringe Planbarkeit zeitlicher Freiräume verfügen. Verkäufer/-innen befinden sich in ständiger Bereitschaft und müssen ad hoc reagieren können. Dies verhindert längere Konzentrationsphasen, in denen Lerneinheiten am Arbeitsplatz bearbeitet werden können. Ein fester PC-Arbeitsplatz existiert zudem aufgrund der fehlenden Notwendigkeit für den „normalen“ Arbeitsablauf meistens nicht.

Die Einzelhändler halten das Thema betriebliche Weiterbildung für relevant: Qualifizierung wird als dringlich empfunden. In den Geschäften fehlen aber die Kompetenzen zur eigenständigen Etablierung von Weiterbildungsstrukturen. Viele Betriebe verfügen zwar bereits über Erfahrungen mit öffentlich geförderten Projekten, die dort entwickelten Modellkonzepte waren allerdings nicht nachhaltig implementierbar. Das am Markt bestehende Seminarangebot entspricht zudem nicht den betriebsspezifischen Anforderungen. Es fehlt an flexiblen Möglichkeiten zur Qualifizierung am Arbeitsplatz. Ein hoher zeitlicher und finanzieller Aufwand (Stichwort „Personalfreistellung“) steht einem eher geringen Ertrag gegenüber.

Auch unter den Sozialpartnern herrscht Konsens darüber, dass Weiterbildung ein dringendes Thema ist und systematisch gefördert werden sollte. In der Vergangenheit hatte man bereits entsprechende Projekte gemeinsam durchgeführt. Diese griffen jedoch, so die Erfahrung, zu kurz. Wirkungsvolle Qualifizierung im Einzelhandel muss am Arbeitsplatz durchführbar und nachhaltig in den Arbeitsalltag integrierbar sein.

Um das gemeinsame Ziel der Weiterbildungsförderung zu bekräftigen, schlossen der Einzelhandelsverband und die Gewerkschaft im Herbst 2009 eine Sozialpartnervereinbarung mit der Absicht ab, gezielt im Rahmen der Sozialpartnerrichtlinie tätig zu werden.

## **Das Vorhaben**

Ziel des Projektes ist der Aufbau von Weiterbildungsstrukturen im Einzelhandel: Ein Weiterbildungsangebot soll entstehen, das sich an den branchenspezifischen Rahmenbedingungen orientiert und eine arbeitsplatznahe, kontinuierliche und wirtschaftlich tragbare Qualifizierung ermöglicht. Die Art des Lernens wird dabei an die Arbeitsstrukturen angepasst, indem arbeitsplatznahe Lernformen und kurze Lerneinheiten entwickelt werden. Durch den Einsatz moderner Technik (iPod) können diese während der Arbeitszeit flexibel durchgeführt werden. Beabsichtigt ist, ein übertragbares Personalentwicklungsmodell für die Branche zu entwickeln, das in bereits bestehende Kooperationsstrukturen (z. B. Einzelhandelsverbände wie Einkaufszentren und Werbegemeinschaften) integriert werden kann und diese erweitert und stärkt.

Das zu entwickelnde Modell wird in inhabergeführten Geschäften zweier Verbundsysteme der Stadt Hamm (innerstädtisches Einkaufszentrum und Werbegemeinschaft) modellhaft durchgeführt. Noch im Laufe des Projektes soll das Modell in sechs weitere Verbände transferiert werden.

## **Die Umsetzung**

### ***Entwicklung der Lernarchitektur***

Das Weiterbildungsmodell sowie ein entsprechendes Konzept zur Umsetzung wurden auf Basis der branchenspezifischen Rahmenbedingungen und einer Bedarfsermittlung neu entwickelt. Zentrale Elemente sind einzelne Lerneinheiten, die aus Lehrfilmen und daran anknüpfenden Reflexionsbögen bestehen. Vertieft werden die Lerneinheiten durch ein individuelles Mitarbeitercoaching.

Die Bedarfsermittlung erfolgte betriebspezifisch. Mithilfe von Fragebögen und leitfadengestützten Interviews wurde sowohl die Beschäftigten- als auch die Unternehmensperspektive erfasst. Die anschließende Qualifizierung erfolgt in beiden Verbänden in zwei sich abwechselnden Gruppen. Jedes Unternehmen bekommt ein Gerät. Dieses wird an zentraler Stelle deponiert, sodass alle Beschäftigten Zugriff haben. Pro Woche wird eine Lerneinheit bearbeitet, die aus einem Lehrfilm und einem Reflexionsbogen besteht. Die Lehrfilme wurden speziell für das Vorhaben produziert, behandeln jeweils ein Qualifizierungsthema und zeigen typische Situationen des Verkaufsgespräches – auf problematische und auf idealtypische Weise. Die Lehrfilme werden in den Betrieben vor Ort gedreht, Darsteller/-innen sind Projektbeteiligte oder bekannte Personen aus der Region, wie z. B. eine Mitarbeiterin der Werbegemeinschaft oder der ehemalige Verbandsvorsitzende. Die Filme haben eine Länge von jeweils fünf bis zehn Minuten.

Im Anschluss an die Lehrfilme füllen die Teilnehmer/-innen den Reflexionsbogen aus, der das Gesehene durch entsprechende Fragestellungen vertieft und reflektiert. Die Bögen werden handschriftlich ausgefüllt. Auf eine computergestützte Bearbeitung wurde verzichtet. Da die Tätigkeit der Mitarbeiter/-innen generell wenig elektronische Datenverarbeitung beinhaltet, fehlt es hier oft an Übung: Das Ausfüllen der Bögen am PC würde als zu umständlich und langwierig empfunden. Für die Bearbeitung der Lerneinheit haben die Teilnehmer/-innen eine Woche Zeit. Jeden Freitag werden die Reflexionsbögen eingesammelt und die Materialien für die neue Lerneinheit ausgehändigt. Die Projektumsetzer geben den Teilnehmer/-innen ein individuelles Feedback zu den ausgefüllten Reflexionsbögen und eine Rückmeldung zum jeweiligen Lernfortschritt. Begleitend zu den Lerneinheiten besucht ein Coach die Betriebe vor Ort. Im Fokus des Coachings steht die gezielte Förderung der Dienstleistungsorientierung: Die Lerneinheiten werden vor Ort geübt und betriebspezifische Probleme aufgegriffen.

### ***Verwendete Technik***

Zur Umsetzung der Qualifizierung wurde bewusst hochwertige Technik (iPods) gewählt, um mögliche Fehlerquellen bei der Durchführung zu minimieren. iPods sind mobil einsetzbar und einfach in der Handhabung. Dies ermöglicht zum einen den schnellen und zeitlich flexiblen Zugriff, ohne dass ein fester PC-Arbeitsplatz vorhanden sein muss. Die Inhalte werden zum anderen spielerisch vermittelt und können gezielt den Austausch der Mitarbeiter/-innen untereinander fördern.

### **Beteiligte Unternehmen<sup>1</sup>**

Anfangs starteten viele Betriebe zögerlich in das Projekt; sie waren jedoch schnell zu motivieren. Der Einschätzung einer Geschäftsführerin zufolge waren schon nach kurzer Zeit deutliche Unterschiede zu früheren Qualifizierungsvorhaben erkennbar. Aus Betriebs-sicht werden die Art der Bedarfsanalyse, die gewählte Technik und die mediale Aufbereitung der Qualifizierungsinhalte als wesentliche Vorteile genannt.

Die Bedarfsanalyse erfolgte betriebspezifisch und bezog jeweils beide Perspektiven – Geschäftsführer und Beschäftigte – mit ein. Dies hatte es in dieser Form in der Vergangenheit noch nicht gegeben. Die Auswahl der Technik zur Vermittlung der Qualifizierungsinhalte wird aus Betriebs-sicht als gelungen betrachtet. Die iPods haben einen großen Anreizfaktor bei den Beschäftigten. Durch die Hochwertigkeit der verwendeten Technik gehen die Mitarbeiter/-innen zum einen mit einer entsprechenden Wertschätzung mit den Materialien um. Dies führt auch zu einer höheren Wertschätzung der Qualifizierungen und des gesamten Projektes. Zum anderen tauschen sich die Mitarbeiter/-innen sehr rege über die Themen miteinander aus; die Schulungsfilme z. B. werden gerne zu zweit angesehen. Dies fördert die Reflexion des eigenen Verhaltens und das Wir-Gefühl der Belegschaft, was in der Folge wiederum positive Auswirkungen auf das Beschäftigungsklima hat.

Die Lehrfilme selbst werden als sehr praxisnah und als große Bereicherung für das Unternehmen empfunden. Die Produktion der Lehrfilme vor Ort schafft einen Bezug zu den Qualifizierungsthemen und erhöht so den Lerneffekt. Auf diese Weise wird eine hohe

---

<sup>1</sup> Befragt wurde die Geschäftsführerin einer inhabergeführten Buchhandlung in der innerstädtischen Einkaufsstraße. Bei der Buchhandlung handelt es sich um ein Kleinstunternehmen mit fünf Mitarbeiter/-innen (Geschäftsführung, drei Vollzeitkräfte, ein Auszubildender). Das Geschäft gehört der Werbegemeinschaft an.

Identifikation der Teilnehmer/-innen mit den Qualifizierungsmaßnahmen und dem Projekt erreicht.

### **Wirksamkeit**

Die Gewinnung wichtiger Multiplikatoren leistete einen bedeutenden Beitrag zur Sicherung der Akzeptanz des Projektes in der Region. In der Vergangenheit waren dort zwar immer wieder Projekte zur Weiterbildung durchgeführt worden – allerdings mit eher mäßiger Wirkung auf die Teilnahmemotivation von Unternehmen. Eine erste Ansprache durch den Projektträger brachte nicht den erhofften Erfolg. Erst die Überzeugungsarbeit der Sozialpartner und der persönliche Einsatz des früheren Geschäftsführers des Einzelhandelsverbandes motivierten viele Betriebe zur Projektteilnahme. Der ehemalige Geschäftsführer ist in den Betrieben bekannt und ihm wird ein hohes Vertrauen entgegengebracht. Zudem sicherte die Einbindung des Oberbürgermeisters in die Auftaktveranstaltung die Aufmerksamkeit der Medien – von Projektbeginn an über den weiteren Verlauf hinweg.

Bereits vor Abschluss der Qualifizierungsmaßnahmen sind positive Veränderungen in den Betrieben feststellbar. Das Qualifizierungsvorhaben und die Projektstruktur treffen auf breite Akzeptanz und hohes Engagement seitens der Beschäftigten: Die Lehrfilme werden gerne auch mehrmals angesehen und die Reflexionsbögen sehr ausführlich und gewissenhaft ausgefüllt. Zudem bieten die Lehrfilme zusätzliche Anknüpfungspunkte für den betriebsübergreifenden informellen Austausch der Händler.

### **Kontext und Bedingungen für den Projekterfolg**

Zentrale Faktoren des Projekterfolgs sind die kontinuierliche Orientierung an den Bedarfen der Betriebe während der gesamten Projektumsetzung und die Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspektes bereits in der Konzeption des Projektes.

Den Bedürfnissen der Betriebe wird in mehrfacher Hinsicht entsprochen. Erstens ist das Projektvorhaben zeitlich flexibel gestaltet. Die einzelnen Qualifizierungsmodule können im Arbeitsalltag entsprechend dem jeweiligen Arbeitsaufkommen selbstständig durchgeführt werden. Zweitens wurde den geringen zeitlichen Ressourcen der beteiligten Betriebe bei der Durchführung betriebsübergreifender Veranstaltungen Rechnung getragen: Am Anfang wurden bewusst wenige Workshops durchgeführt („Kommunikation entsteht erst, wenn man was zu reden hat“), um den Unternehmen möglichst wenig Zeit abzuverlangen. Drittens wurde bei der Modellentwicklung und Umsetzung der Qualifizierungen besonderer Wert auf die Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsaspekten gelegt: Bei der Produktion der Lehrfilme und der Anschaffung der iPods entstehen beispielsweise nur einmalig Kosten, da sie wiederverwendet werden können. Und die Vor-Ort-Besuche des Coachs können durch die lokale Bündelung der Betriebe ressourcenschonend und zeitnah erfolgen.

Der Nachhaltigkeitsaspekt wird über den gesamten Projektverlauf hinweg berücksichtigt und sowohl auf betrieblicher Ebene, wie auch überbetrieblich verfolgt. Es werden bereits im Projekt Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt. Gewährleistet wird damit – neben hoher Praxisnähe und Nachhaltigkeit – auch die Etablierung von Qualifizierungsstrukturen bereits während des Projektes. Im Laufe der Projektlaufzeit soll das entwickelte und erprobte Modell in sechs weitere Verbünde übertragen werden. Der Projektträger entwickelt hierfür ein Verfahren, wie das Modell weitergeführt, finanziert und transferiert werden kann.

Besonders hervorzuheben ist, dass die Sozialpartnervereinbarung extra für das Projekt abgeschlossen wurde. Die Sozialpartnerrichtlinie wurde von den Sozialpartnern zum Anlass genommen, sich über eine Vereinbarung zu verständigen und an dem Programm teilzunehmen. Das Projekt nimmt daher in Zielsetzung und Konzeption unmittelbar Bezug auf die Sozialpartnervereinbarung. Ziel der Vereinbarung ist, den Beschäftigten und Unternehmen im Einzelhandel Anreize zur Verbesserung ihres Qualifikationsniveaus zu geben. Als beispielhafte Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für betriebliche Weiterbildung werden die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, die Einrichtung von Beratungsstrukturen, der Transfer von Instrumenten und Verfahren in die betriebliche Praxis und Kooperationen in der Weiterbildung benannt.



## **„PWB – Betriebsratsseitige Personalentwicklungs- und Weiterbildungsberatung zur Überwindung betrieblicher Weiterbildungsbarrieren“**

### **Die Projektstruktur**

Das Projekt wird auf Initiative der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) Hauptverwaltung, Abteilung Berufliche Bildung/Weiterbildung, durchgeführt. Die inhaltliche und organisatorische Projektkoordination übernimmt die gewerkschaftsnahe Unternehmensberatung Kompera GmbH. Die förderrechtliche Abwicklung erfolgt durch das Competence Center EUROPA, Berufsbildungswerk (bfw) gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB. Die Öffentlichkeitsarbeit erfolgt zentral durch die Gewerkschaft selbst.

Das Projekt ist zum 01.04.2010 gestartet und läuft bis zum 31.05.2012.

### **Der Hintergrund**

Die IG BCE und der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) – die beiden Sozialpartner in der Chemie-Industrie – haben im Jahr 2008 den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ abgeschlossen. Die Förderung betrieblicher Weiterbildung nimmt im Rahmen des Tarifvertrages eine wichtige Rolle ein: Qualifizierung wird als zentraler Faktor zur Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/-innen herausgestellt.

Allerdings, so zeigen erste Erfahrungen der Sozialpartner, nutzen insbesondere Betriebsräte ihre Möglichkeiten zur Förderung betrieblicher Weiterbildung bisher zu wenig. Oft bestehen Hemmnisse auf Seiten der Betriebsräte aber auch in den Betrieben selbst, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Zum einen wissen viele Betriebsräte nicht, dass sie die Umsetzung betrieblicher Weiterbildung einfordern und aktiv mitgestalten können. Gründe hierfür sind u. a. fehlende Kenntnisse der Thematik und des eigenen Mitsprache- und Gestaltungsrechts. Dies hat zur Folge, dass es vielen Betriebsräten an einer eigenen Perspektive auf die Weiterbildungssituation und den Weiterbildungsbedarf im Betrieb mangelt. Probleme im Betrieb werden eher selten Qualifizierungsbedarfen zugeordnet oder können nicht entsprechend formuliert werden. Zum anderen existieren auch Hemmnisse auf Arbeitgeberseite und bei den Beschäftigten. Kurze Planungshorizonte im Alltagsgeschäft erschweren z. B. die Integration von Weiterbildung in den Unternehmensablauf oder auf Seiten der Beschäftigten die Vereinbarkeit von beruflichem und privatem Leben.

### **Das Vorhaben**

Die Sozialpartner haben sich mit dem Tarifvertrag zum gemeinsamen Ziel gesetzt, nachhaltige Personalpolitik durch die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen in den Unternehmen der chemischen Industrie zu fördern.

Die IG BCE setzt hier an und möchte die Betriebsräte unterstützen, eigene betriebliche Weiterbildungshemmnisse abzubauen und einen eigenen Standpunkt zur Weiterbildung im Betrieb zu entwickeln. Dies soll durch den Aufbau tragfähiger und nachhaltiger Wei-

terbildungsstrukturen erfolgen. Betriebsräte sollen bei der Initiierung und Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb unterstützt werden. Betriebliche Weiterbildungshemmnisse sollen des Weiteren durch die Unterstützung bei der Vermittlung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern abgebaut werden. Um dies zu gewährleisten, soll ein arbeitnehmerorientiertes Personalentwicklungs- und Weiterbildungsberatungsangebot etabliert werden. Hierzu wird ein bundesweites Beratungsnetzwerk aufgebaut.

Zentrale Aufgaben des Netzwerkes sind die Durchführung von Betriebsberatungen zur Umsetzung betrieblicher Weiterbildung. Mittels dieser können typische Weiterbildungsbarrieren in den Betrieben identifiziert und Lösungsstrategien zu ihrer Überwindung entwickelt werden. Das Angebot richtet sich an Betriebsräte und bietet eine betriebspezifische Beratung vor Ort. Im Laufe des Projektes sollen 36 Betriebe beraten werden. Das Projekt ist als reines Beratungsprojekt konzipiert.

Im Rahmen des Projektvorhabens werden keine Qualifizierungen in den Unternehmen durchgeführt. Allerdings unterstützen die Berater/-innen die Betriebe bei der Beantragung von Folgeprojekten zur Umsetzung geplanter Qualifizierungsmaßnahmen. Darüber hinaus sollen acht Fälle erfolgreicher Betriebsratsberatung, in denen Strategien zum Aufbau betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen in den Betrieben umgesetzt und bestehende Hemmnisse abgebaut werden konnten, aufbereitet und verbreitet werden. Eine breit angelegte Öffentlichkeitsarbeit soll das Beratungsangebot innerhalb der Branche bekannt machen. Angestrebt ist, das Netzwerk in der chemischen Industrie zu verankern und das Beratungsangebot dauerhaft zu etablieren.

## **Die Umsetzung**

### ***Struktur des Beraternetzwerkes***

Der Projektträger übernimmt die Rolle des Netzwerkmoderators. Regelmäßige, vom Projektträger organisierte Netzwerktreffen dienen dem gegenseitigen Austausch, der Reflexion der bisherigen Beratungserfahrungen und der darauf aufbauenden inhaltlichen Weitergestaltung des Projektes. Der Netzwerkmoderator ist nicht nur verantwortlich für die Organisation des Beraternetzwerkes, sondern auch für die Qualitätssicherung des Beratungsangebotes. Hierzu wurden verbindliche Standards für alle Berater/-innen entwickelt. Zur Sicherung der Beratungsqualität werden die Berater/-innen außerdem bei den ersten Beratungen von den Projektkoordinatoren begleitet.

Insgesamt 14 Berater/-innen sind am Netzwerk beteiligt. Ausgewählt wurden gewerkschaftsnahe Berater/-innen, die bereits aus anderen gewerkschaftlichen Kontexten bekannt sind und über großes Erfahrungswissen in der Branche verfügen. Durch die Auswahl der Berater/-innen versuchte man zusätzlich, eine möglichst bundesweite Abdeckung zu erreichen. Die Berater/-innen sind zum größten Teil regional aktiv, vereinzelt auch überregional. Jeder Beraterin und jedem Berater sind – abhängig von der regionalen Betriebsdichte – bis zu fünf Betriebe zugeordnet. Die Betriebe umfassen ein Größenspektrum von 80 bis 1.500 Beschäftigte.

### ***Erstkontakt***

Der Zugang zum Betriebsrat wird durch die enge Anbindung der Gewerkschaft als Projektpartner ermöglicht. Die Projektkoordination initiiert die Kontakte und vermittelt sie an die jeweiligen Berater/-innen weiter. Der Erstkontakt erfolgt telefonisch durch die Projektkoordination. In diesem ersten Gespräch werden die Betriebsräte zum Projektvorha-

ben informiert und die Rahmenbedingungen des Beratungsverlaufs geklärt. Erste, bereits bekannte betriebsrats- und betriebsseitige Bedarfe werden besprochen. Im Anschluss wählt die Projektkoordination die Beraterin bzw. den Berater nach regionaler Nähe und zeitlicher Verfügbarkeit aus. Vorrangig angestrebt ist – sofern nicht explizit anders gewünscht – die Vermittlung einer regional ansässigen Beratung.

Weitere Betriebsräte konnten im Rahmen überbetrieblicher IG BCE-Betriebsratsseminare zur betrieblichen Weiterbildung gewonnen werden. Die Seminare vermitteln Grundlagen der Personalentwicklung und bieten Anknüpfungspunkte für eine weitergehende betriebsspezifische Beratung. Sie sind mehrtägig, kostenlos und finden in unregelmäßigen Abständen statt.

### ***Beratungsablauf***

Der Termin für den ersten Workshop wird im Anschluss an den Erstkontakt vereinbart. An diesem Workshop nehmen in der Regel der/die Berater/-in, Betriebsratsvertreter/-innen und die Projektkoordination teil – in einzelnen Fällen auch die Geschäftsführung. Inhalte der Veranstaltung sind: die Durchführung einer Standortanalyse der Weiterbildung im Unternehmen, die grundlegende Information des Betriebsrats über die Personalentwicklung im Betrieb und über seine Mitsprache- und Gestaltungsrechte. Der Betriebsrat soll befähigt werden, eine eigene Perspektive auf das Thema zu entwickeln und Verantwortung für die Umsetzung der Thematik zu übernehmen. Er baut so Sprach- und Handlungskompetenz auf, um das Thema Weiterbildung sowohl gegenüber den Beschäftigten als auch gegenüber der Geschäftsführung und der Personalleitung vertreten zu können.

Die Beratung erfasst in einem ersten Schritt die Weiterbildungssituation im Betrieb. Teilweise sind Bedarfe bereits bekannt und können benannt werden, andere sind nur latent vorhanden. Dies bedeutet, dass Probleme im Betrieb zwar bekannt sind aber nicht dem Weiterbildungsfeld zugeordnet werden. Um hierfür zu sensibilisieren, werden einzelne betriebliche Prozesse gemeinsam in den Blick genommen. Der/die Berater/-in gibt Beispiele für Anwendungsgebiete und Formen betrieblicher Weiterbildung, um so den Blick des Betriebsrates für das Thema zu schärfen. Im Anschluss werden erste Handlungsansätze entwickelt und ein Ausblick auf das weitere Vorgehen gegeben. Der Betriebsrat entscheidet selbst über die Dauer und Tiefe der Beratung. Für eine umfassende Beratung werden durchschnittlich fünf Beratungstermine angestrebt. Ob ein weiterer Termin an die Erstberatung anschließt ist davon abhängig, ob es der Beratung gelingt, den Betriebsrat für das Thema zu motivieren. Hilfreich sind in diesem Zusammenhang das Klären erster betrieblicher Probleme und die Entwicklung kurzfristiger und mit wenig Aufwand umsetzbarer Strategien zu deren Lösung.

In den anschließenden Beratungen werden die besprochenen Weiterbildungsbedarfe konkretisiert, ein Qualifizierungskonzept erstellt und Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt.

### ***Themen in der Beratung***

Die Beratung und Unterstützung erstreckt sich thematisch von den Möglichkeiten zur Finanzierung der Qualifizierungsmaßnahmen über die Beratung des Betriebsrates bei Spannungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat bis hin zur Vermittlung zwischen beiden Parteien.

Die Betriebsgröße, so zeigt sich, hat keinen Einfluss auf die Themen der Beratung. Trotz der sehr unterschiedlichen Größen der zu beratenden Betriebe spielen ähnliche Themen eine zentrale Rolle. Durchgängig wichtige Themen sind nach Aussage der Berater/-innen der in vielen Betrieben oft schon eklatant vorhandene Fachkräftemangel und in diesem Zusammenhang insbesondere die Einführung von Wissensmanagement-Systemen. Auch die Frage der Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen spielt eine entscheidende Rolle.

### **Wirksamkeit**

Das Beratungsnetzwerk hat sich erfolgreich konstituiert. Die Treffen finden regelmäßig statt. Sie dienen der Projektkoordination, der Reflexion und auch der Weiterentwicklung der Netzwerkarbeit. Die Zusammenarbeit untereinander ist konstruktiv. Im Netzwerk werden Handreichungen für Betriebsräte entwickelt. Themen dieser Handreichungen sind: die Analyse von Qualifizierungsbedarfen, die Durchführung von Mitarbeitergesprächen, die Umsetzung lernförderlicher Arbeitsformen und die Sicherstellung des Wissenstransfers im Unternehmen.

Das Beratungsangebot wird von den Betrieben positiv angenommen. Bzgl. der Beratungstiefe und -dauer und der Offenheit der Betriebsräte und der Geschäftsführungen werden allerdings sehr heterogene Erfahrungen gemacht. In zwei Beratungsfällen konnte bereits ein Qualifizierungskonzept entwickelt werden: Hier ist geplant, die Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen eines Folgeprojektes umzusetzen.

Bei den Branchenakteuren trifft das Projekt auf breite Akzeptanz. Der Arbeitgeberverband ist zwar formal nicht einbezogen. Er befürwortet aber das Projektvorhaben und war in die Projektkonzeption involviert. Die IG BCE ist als Projektpartner aktiv an der Durchführung des Projektes beteiligt. Das Projektvorhaben wird durch die Anbindung an die Öffentlichkeitsarbeit der Gewerkschaft (z. B. die Mitgestaltung einer Fachtagung) in die Breite getragen.

### **Kontext und Bedingungen für den Projekterfolg**

Wesentlicher Aspekt für den Erfolg des Projektes ist ein Beratungsangebot, das auch nach Projektende dauerhaft erhalten werden kann. Dieses manifestiert sich über das Interesse der Betriebe, das Engagement des Betriebsrates und über die Akzeptanz der Thematik allgemein und der Beratung im Speziellen in der Geschäftsführung.

Die Ziele der Beratung sind erreicht, wenn der Betriebsrat aktiviert werden kann, Weiterbildung im Betrieb zu thematisieren und entsprechende Maßnahmen zu initiieren. Es zeigt sich, dass es für eine gelungene Beratung wichtig ist, kurzfristige Wirkungen zu erzielen. Nur so kann die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem Thema auch langfristig geweckt werden. Erste zeitnahe Erfolge erhöhen die Motivation auf betrieblicher Seite und stellen Verbindlichkeit her.

Die Fähigkeit, zwischen den Betriebsakteuren zu vermitteln, spielt eine wichtige Rolle für die Initiierung von Weiterbildungsmaßnahmen. Die Bereitschaft zum Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen einschließlich der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen in der Geschäftsführung fällt in den Betrieben sehr unterschiedlich aus und ist abhängig von der grundsätzlichen Offenheit für die Thematik und vom Verhältnis, das zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat herrscht. Die Beratung kann hier zwischen den unterschiedlichen Positionen vermitteln und bei der Konsensfindung helfen.

Ziel ist, die Beratungsleistung und das Netzwerk auch nach Projektende aufrechtzuerhalten. Die Kosten für die Beratungsleistung sollen dann von den Betrieben übernommen werden. Wer die Koordination des Beratungsnetzwerkes – und in welcher Form – nach Projektende übernimmt, ist noch offen. Bis zum Ende des Projektes soll durch die Projektkoordination ein tragfähiges Geschäftsmodell entwickelt werden.

Das Projekt ist als gute Praxis anzusehen, da zum einen ein Sozialpartner in besonderem Maße an der Projektumsetzung beteiligt ist und als Projektpartner auch finanzielle Verantwortung für den Projekterfolg übernimmt. Beide Sozialpartner waren in der Phase der Antragsstellung eingebunden. Die IG BCE trägt als Projektpartner Mitverantwortung für den Projekterfolg und begleitet das Projekt durch die Übernahme der Öffentlichkeitsarbeit. Durch die Anbindung an die Gewerkschaftsstrukturen kann ein bundesweiter Transfer innerhalb der Branche gesichert werden.

Zum anderen kann der Aufbau nachhaltiger Unterstützungsstrukturen zur Weiterbildung innerhalb der Branche durch die Projektaktivitäten besonders gefördert werden. Das Projekt widmet sich einem wichtigen Thema: Beförderung der Eigenständigkeit der arbeitnehmerseitigen Betriebsparteien; die Beratung bietet entsprechende Hilfe zur Selbsthilfe.

Das Projekt ist in seiner gesamten Konstruktion auf Nachhaltigkeit angelegt und zielt auf den Aufbau branchenweiter Unterstützungsstrukturen zur Umsetzung von Weiterbildung. Damit orientiert sich das Vorhaben bzgl. Zielen und Handlungskonzept inhaltlich eng am Qualifizierungstarifvertrag und scheint besonders geeignet, diesen mit Leben zu füllen.

## **E. Projekttyp V: Aufbau von vernetzten Strukturen**

Projektvorhaben des Projekttyps V „Aufbau von vernetzten Strukturen“ verfolgen das Ziel, eine umfassende Qualifizierungsinitiative für eine Branche umzusetzen. Grundlage ist die Festlegung von Weiterbildungsinhalten, die auf Bedarfserhebungen basieren. Die Projektinitiative geht in der Regel von den Sozialpartnern aus.

Ziel dieser Vorhaben ist in der Regel, langfristige Strukturen für Weiterbildung aufzubauen. Dabei finden Qualifizierungsmaßnahmen für beteiligte Unternehmen statt. Ebenso wichtig ist aber der Aufbau regionaler Netzwerke. Netzwerkpartner sind meist die Sozialpartner, Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen und häufig auch regionale Bildungsdienstleister.

## **“Personalentwicklung im Kfz-Gewerbe in Schleswig-Holstein (PiK)“**

### **Die Projektstruktur**

Das Projekt wird durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmensberatung Wilke, Maack und Partner, die auch Antragssteller ist, und der Wirtschaftsgesellschaft des Kfz-Gewerbes Schleswig-Holstein/Mecklenburg-Vorpommern umgesetzt. Ein Beirat, der sich aus Vertretern der IG Metall Bezirk Küste und dem Verband des Kraftfahrzeuggewerbes Schleswig-Holstein e. V. zusammensetzt, unterstützt das Projekt inhaltlich.

Die Projektlaufzeit ist vom 01.04.2010 bis zum 31.03.2013.

### **Der Hintergrund**

Die Kfz-Branche in Schleswig-Holstein ist durch Klein- und Kleinstbetriebe geprägt. Der Organisationsgrad in den Betrieben ist niedrig. Betriebliche Interessenvertretungen sind nur in einem kleinen Teil der Unternehmen vorhanden. Die Weiterbildungsbeteiligung in der Branche ist traditionell relativ groß. Allerdings richten sich die Weiterbildungsangebote in der Regel an eine bestimmte Beschäftigtengruppe und sind auf Fachschulungen der Kfz-Hersteller („Herstellerschulungen“) beschränkt.

Der Antragssteller und die IG Metall Bezirk Küste haben sich vor dem Hintergrund der Fachkräfte- und Standortsicherung verständigt, das Thema Weiterbildung im Kfz-Bereich voranzubringen und die Betriebe bei der Implementierung und Umsetzung von Weiterbildung zu unterstützen. Eine erste Idee des Antragstellers und der Gewerkschaft wurde bereits 2008 mit dem Arbeitgeberverband besprochen. Hier gab es schnell eine grundsätzliche Verständigung, und der Arbeitgeberverband konnte als Projektpartner gewonnen werden. Der Verband hatte bereits einige Jahre zuvor das Thema Weiterbildung bearbeitet und hier positive Erfahrungen bzgl. der betrieblichen Resonanz gemacht.

Grundlage für das Projektvorhaben bildet der Weiterbildungstarifvertrag für das Kfz-Handwerk in Schleswig-Holstein. Inhalte des Vertrages sind der Erhalt und die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten und die Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Wesentliche Punkte sind die Ableitung von Weiterbildungsmaßnahmen und Entwicklung eines Weiterbildungsplanes auf Basis einer regelmäßigen Bedarfsermittlung sowie die Durchführung von Mitarbeitergesprächen.

### **Das Vorhaben**

Die Sozialpartner und die Projektumsetzer haben sich gemeinsam zum Ziel gesetzt, in 20 Pilotbetrieben bedarfsgerechte betriebliche Personalentwicklungsstrukturen mit Unterstützung externer Trainer/-innen aufzubauen. Basis ist die Erhebung des branchenspezifischen Qualifikationsbedarfes. Darauf aufbauend erfolgt die Ermittlung des betriebsspezifischen Bedarfes und die Entwicklung und Durchführung geeigneter Maßnahmen. Die Qualifizierungen werden sowohl überbetrieblich als auch in den Betrieben vor Ort angeboten.

## **Die Umsetzung**

### ***Erhebung des branchen- und betriebsspezifischen Qualifikationsbedarfes***

Im ersten Schritt wurde der Weiterbildungsbedarf in der Branche erhoben. Abgefragt wurden benötigte und gewünschte Weiterbildungsthemen sowie mögliche Formen der Umsetzung. Der Arbeitgeberverband hat einen entsprechenden Fragebogen an die Geschäftsleitung aller Mitgliedsunternehmen der Innung versandt. Die Innung hat die Adressdaten zur Verfügung gestellt. Sofern Betriebsräte vorhanden sind, wurden diese ebenfalls befragt. Die IG Metall übernahm die Koordination der Betriebsräte-Befragung. Die Rücklaufquote aller Fragebögen wird mit 15% positiv eingeschätzt.

### ***Gewinnung der Pilotbetriebe***

Nach Auswertung der Befragung wurde ein Aufruf zur Teilnahme an dem Projektvorhaben gestartet. Der Aufruf erfolgte analog zur Branchenerhebung, d. h. der Verband informierte seine Mitgliedsbetriebe und die IG Metall die Betriebsräte. Der Verband ist in der Branche bekannt und hat einen guten Ruf als Bildungsanbieter. Davon profitierte auch das Projekt. Unternehmen, die sich als Pilotbetriebe meldeten, wurden telefonisch über das Vorhaben informiert.

### ***Betriebsanalyse und Umsetzung des abgeleiteten Qualifizierungsbedarfes***

Im Anschluss an das Telefonat fand ein persönliches Gespräch mit der jeweiligen Geschäftsführung statt. An dem Erstgespräch nahmen drei Mitglieder des Projektteams und ein/-e Trainer/-in teil. Auch mit dem jeweiligen Betriebsrat wurde gesprochen – entweder gemeinsam mit der Geschäftsleitung oder in getrennten Gesprächen. Im Rahmen der Gespräche wurden die betriebliche Weiterbildungssituation, bisherige Störfaktoren für Weiterbildung, die Bedarfe und gewünschte Weiterbildungsinhalte und -formen mittels Fragebögen erfasst. Die Mitarbeiterbefragung in den Pilotbetrieben erfolgte schriftlich und anonym mit einem daran angelehnten Fragebogen. Mit mindestens 10 % der Beschäftigten wurden ergänzende persönliche Gespräche zum Thema Personalentwicklung geführt. Die Auswahl dieser Beschäftigten erfolgte in Abstimmung mit der Geschäftsleitung und, sofern vorhanden, dem Betriebsrat. Hierbei wurden alle Hierarchiestufen und alle Funktionsbereiche berücksichtigt.

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung und der persönlichen Gespräche sowie die abgeleiteten Handlungsempfehlungen wurden der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat präsentiert. Die Handlungsempfehlungen beziehen sich auf betriebsspezifische Weiterbildungsinhalte und sinnvolle Formen der Umsetzung. Auch organisatorische Empfehlungen zum Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen – wie z. B. die Durchführung von regelmäßigen, nicht anlassbezogenen Betriebsversammlungen oder strukturierten Mitarbeitergesprächen – werden gegeben. Die Auswertung der betrieblichen Bedarfserhebungen und die anschließende Beratung sollten dazu dienen, den Unternehmen konkrete Maßnahmen vorzustellen, aber auch für den Nutzen der Einführung langfristiger Personalentwicklungselemente, wie z. B. die Einführung von Mitarbeitergesprächen, zu sensibilisieren. Hierzu gehören z. B. die Erläuterung der Unterschiede und des Mehrwerts im Vergleich zu den weit verbreiteten informellen Mitarbeitergesprächen oder entsprechende Handreichungen zur Umsetzung (z. B. Leitfaden zur Gesprächsführung).

Die Empfehlungen wurden allen Beschäftigten auf einer Betriebsversammlung vorgestellt. Die Projektpartner gehen davon aus, dass eine erfolgreiche Umsetzung im Unter-



nehmen nur möglich ist, wenn alle Beschäftigten miteinbezogen und informiert werden. Nur so kann erreicht werden, dass die Mitarbeiter/-innen bereit sind, diesen Prozess mitzutragen.

Nach diesen Gesprächen begann die Analysephase in den Pilotbetrieben. Kern der Analyse sind mögliche Konfliktfelder zwischen Beschäftigten, zwischen Abteilungen oder Hierarchieebenen. Die Analysephase wurde durch einen Coaching-Prozess begleitet. Die Trainer/-innen verbringen ein bis vier Tage in jedem Unternehmen und beobachten die betrieblichen Abläufe. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die internen Kommunikationsprozesse gelegt.

Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt des Projektes liegt in der Durchführung von zentral angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen. Das Angebot wurde auf der Grundlage der durchgeführten Befragung entwickelt und steht allen Beschäftigten der Mitgliedsunternehmen offen. Beschäftigte aus den Pilotbetrieben werden bevorzugt berücksichtigt. Die Pilotbetriebe werden in zwei Etappen geschult: In der ersten Etappe (2010) nahmen 13 Pilotbetriebe an den Qualifizierungsmaßnahmen teil, die restlichen Betriebe starten in der zweiten Etappe ab 2012 mit den Qualifizierungen.

### **Beteiligte Unternehmen<sup>2</sup>**

Die Resonanz der beteiligten Betriebe und Beschäftigten auf das Projekt ist sehr positiv. Besonders hervorgehoben werden die Passgenauigkeit des Angebotes, die Dauer des Projektes und die Art der Projektumsetzung.

Die Passgenauigkeit des Angebotes wird durch eine betriebspezifische Analyse des Weiterbildungsbedarfes vor Ort unter Einbezug der Mitarbeiterperspektive und die darauf aufbauende Entwicklung einer betriebspezifischen Weiterbildungsstrategie und passender Weiterbildungsmaßnahmen gewährleistet. Die Qualifizierungen erfolgen teils im Betrieb, teils übergreifend. Die übergreifenden Qualifizierungen werden kontinuierlich angeboten. So kann flexibel auf betriebliche Erfordernisse reagiert und die Integration der Qualifizierungsmaßnahmen in den Betriebsalltag erleichtert werden.

Verstärkt wird dieser Effekt durch die Dauer des Projektes. Zum einen eröffnet sich dadurch der nötige Spielraum, die einzelnen Aktivitäten neben dem Tagesgeschäft im Betriebsalltag zu integrieren, und zum anderen wird den Beschäftigten genügend Zeit und Raum gelassen, das Erlernte zu verinnerlichen und umzusetzen.

Eine wichtige Rolle für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen spielen nicht zuletzt die intensive Auseinandersetzung mit dem Betrieb vor Ort und der kontinuierliche Kontakt zum Projektteam. Das Projekt knüpft an den Bedürfnissen der Unternehmen an. Ein Angebot in dieser Form war bisher nicht bekannt. Bis zum Start des Projekts konnten nur standardisierte Angebote in Anspruch genommen werden. Diese reichten aus Sicht der Unternehmen nicht aus, um den wachsenden Anforderungen genügen zu können.

### **Wirksamkeit**

Bereits vor Projektende zeigen sich erste Erfolge in Bezug auf die Motivation der Betriebe zur Weiterbildung und der langfristigen Einführung von Personalentwicklungsstrukturen.

---

<sup>2</sup> Bei dem besuchten Betrieb handelt es sich um einen mittelständischen Vertragshändler aus der Kfz-Branche.

Für die Pilotbetriebe gestaltet sich das Projekt – durch den umfassenden Ansatz, die Einbeziehung aller Mitarbeiter/-innen und die lange Projektlaufzeit – sehr zeitaufwendig. Dies nehmen die teilnehmenden Betriebe in Kauf, da sie an den langfristigen Veränderungen, die mit der Einführung von Personalentwicklungsstrukturen und den damit verbundenen betrieblichen Änderungen in der Arbeitsorganisation einhergehen, interessiert sind. Das Projekt wirkt häufig als Impulsgeber für die ersten Schritte zur Einführung von Weiterbildungsstrukturen. Die Resonanz auf die Qualifizierungsmaßnahmen ist sehr positiv. An den im Rahmen des Projektes durchgeführten Schulungen nehmen viele Betriebe zum wiederholten Mal teil. Ein Fortbestehen des Angebotes auch nach Projektende ist von Seiten der Unternehmen erwünscht.

Um das Vorhaben auch in der breiten Öffentlichkeit sichtbar zu machen, wird eine umfassende Transferstrategie verfolgt. Ziel dieser Strategie ist es, das Projekt und seine Ergebnisse allen relevanten Akteuren in der Branche – auch über die regionalen Grenzen hinaus – bekannt zu machen. Die zentralen Elemente der Öffentlichkeitsstrategie sind: die Präsentation des Projektes auf Fachveranstaltungen, Gespräche und Treffen mit Branchenakteuren, mediale Präsenz über den eigenen Internetauftritt hinaus und regelmäßige Berichterstattung in der Verbandszeitschrift. Auf der operativen Ebene werden Transferworkshops für Betriebsräte durchgeführt und die Projektergebnisse in Form einer Handreichung veröffentlicht.

### **Kontext und Bedingungen für den Projekterfolg**

Der Kfz-Verband ist in der Region im Themenfeld Weiterbildung sehr aktiv und dementsprechend bekannt. Er kümmert sich, genießt bei den Betrieben einen guten Ruf und steht für die Seriosität des Angebotes. Das Projektteam wird ergänzt durch einen Projektbeirat, der sich aus den Projektpartnern und den Sozialpartnern zusammensetzt und in der Regel zweimal im Jahr zusammenkommt. Bei den Treffen wird der aktuelle Projektstand reflektiert und die weitere Projektentwicklung diskutiert und mitgestaltet.

Besonderer Wert wird auf die kontinuierliche Einbindung der Beschäftigten über den gesamten Projektverlauf hinweg gelegt. Die Mitarbeiterperspektive kann so berücksichtigt werden und zu einer Erhöhung der Beteiligungsbereitschaft bei den Beschäftigten führen.

Wichtige Faktoren für den Projekterfolg sind nicht zuletzt die lange Laufzeit des Projektes und die zügige Umsetzung der Maßnahmen vom Erstkontakt bis zu den ersten Schulungen (zwischen Erstkontakt und den ersten Schulungen vergingen ca. vier Monate). Die lange Laufzeit des Projektes lässt auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genügend Zeit, die Veränderungen anzunehmen. Dies ermöglicht, nachhaltige Strukturen im Betrieb einzuführen und umfassend zu qualifizieren. Die zügige Umsetzung der einzelnen Projektschritte verhindert, dass das Thema bei Betrieben und Beschäftigten in den Hintergrund rückt und an Relevanz verliert.

Das Projekt ist als gute Praxis anzusehen, da die Intention der Richtlinie, die Sozialpartner bei der Förderung der Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten und Betrieben zu unterstützen, mit dem dargestellten Projektvorhaben wirksam umgesetzt werden kann. Das Projektvorhaben nimmt die Grundsätze und Maßnahmen des Weiterbildungsstarifvertrages auf und setzt sie in einem Handlungskonzept um. Die Sozialpartner und Beschäftigten sind über den gesamten Projektverlauf aktiv in die Projektumsetzung eingebunden.

# **„QualiLog – Qualifizierungsoffensive für die bremische Logistikwirtschaft“**

## **Die Projektstruktur**

Antragsteller des Projektvorhabens ist die maritime kompetenzentrum GmbH (ma-co), die 2008 aus dem Zusammenschluss der Hafenfachschule Bremen, des Fortbildungszentrums Hafen Hamburg und des selbstständigen Teils der Kaischule der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) hervorgegangen ist. Partner im Vorhaben ist SI, Soziale Innovation GmbH, ein auf Forschungs- und Beratungsdienstleistungen spezialisiertes Unternehmen. Weitere Partner sind der Unternehmensverband Bremische Häfen e. V. und ver.di, Bezirk Bremen-Nordniedersachsen. Die Partner bilden eine Steuerungsgruppe, die viermal im Jahr tagt.

Das Projekt ist am 01.01.2011 gestartet und hat eine Laufzeit bis zum 31.12.2013.

## **Der Hintergrund**

Die klassische Auffassung von Weiterbildung beschränkte sich in der Vergangenheit oft auf gesetzlich geforderte Maßnahmen bzgl. z. B. des Umgangs mit gefährlichen Gütern oder die Einhaltung von Sicherheitsstandards. Erst langsam entsteht in der Branche das Bewusstsein, dass die Qualifizierung der Beschäftigten die Qualität der Dienstleistung erheblich verbessern kann. Zudem ist es dringend erforderlich, die Mitarbeiter/-innen in die Lage zu versetzen, sich Wissen eigenständig anzueignen und das Bewusstsein für lebenslanges Lernen zu schärfen.

Vor diesem Hintergrund haben sich die zuständigen Sozialpartner Unternehmensverband Bremische Häfen e. V. und ver.di Bezirk Bremen-Nordniedersachsen entschieden, eine Sozialpartnervereinbarung („Qualifizierungsoffensive für die bremische Logistikwirtschaft“) abzuschließen, um am Förderprogramm „weiter bilden“ teilnehmen zu können. Zum Abschluss der Vereinbarung waren die Sozialpartner auch deshalb motiviert, weil sich mit der Besetzung des Themas Weiterbildung – nach den vorhergegangenen Tarifkonflikten – die Möglichkeit eröffnete, wieder zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zurückzufinden.

## **Das Vorhaben**

Mit dem Projektvorhaben werden zwei Zielsetzungen verfolgt. Einerseits soll ein Branchennetzwerk Bildung für die Logistikbranche in Bremen/Bremerhaven installiert werden. Die kooperativ zu etablierenden Strukturen sollen perspektivisch ermöglichen, die Effektivität, Passgenauigkeit und Innovationsfähigkeit des regionalen und branchenbezogenen Bildungssystems zu steigern. Andererseits sollen in der überwiegend klein- und mittelständisch geprägten Branche Qualifizierungsmaßnahmen auf der Grundlage einer betrieblichen Bedarfsermittlung durchgeführt werden.

Die beiden Zielsetzungen werden in zwei fördertechnisch getrennten Vorhaben umgesetzt.

## **Die Umsetzung**

### ***Ermittlung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs***

Viel Zeit wurde auf die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs der beteiligten Unternehmen verwandt. Bisher wurde der betriebliche Qualifizierungsbedarf mit ca. zehn bis 20 Beschäftigten in 16 überwiegend mittelständischen Unternehmen ermittelt. Hierzu wurden Gespräche mit Vorgesetzten und Führungskräften geführt, in manchen Unternehmen auch mit Beschäftigten. Dabei zeigte sich, dass die Situation in den Betrieben sehr unterschiedlich ist. Zurückzuführen ist dies auf die Erfahrungen, die die Unternehmen in der Vergangenheit mit betrieblicher Weiterbildung gemacht haben. Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit Weiterbildung haben, sind hier in der Regel offener für das Thema Bedarfsermittlung.

### ***Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen***

Die Entwicklung der Maßnahmen erfolgt einerseits direkt aus dem erhobenen betrieblichen Bedarf – meist handelt es sich dabei z. B. um fachliche Qualifikationen – und andererseits indirekt aus den betrieblichen Gesprächen über übergeordnete Themen. Ein Beispiel für ein übergeordnetes Thema ist die Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen.

Die Qualifizierungsmaßnahmen finden zum Teil überbetrieblich in den Räumen des maritimen kompetenzcentrums und zum Teil in den Unternehmen statt. Verschiedene Weiterbildungsformate werden angeboten: Einerseits Schulungen, die im Durchschnitt an zwei aufeinanderfolgenden Tagen stattfinden, andererseits halbtägige Schulungen, die einmal pro Woche über einen Zeitraum von drei Monaten hinweg stattfinden.

Aktuell wird geprüft, ob die Qualifizierungsmaßnahme „Personalentwicklungskümmerer“ angeboten werden soll. Ein Konzept wurde bereits erstellt. Die Maßnahme sieht vier Grundlagenbausteine vor: „Personalentwicklung im demografischen Wandel“, „Personalentwicklungskümmerer: Rolle und Aufgaben“, „Qualifizierung planen, umsetzen und kontrollieren“ und „Personalgewinnung“. Darauf aufbauend sollen vier Wahlbausteine angeboten werden: „Alternsgerechte Qualifizierung“, „Arbeitsplatznahe Qualifizierung“, „Nachfolgeplanung“ und „Kommunikation/Gesprächsführung“. Vorgesehen ist ein begleitendes Coaching.

### ***Aufbau eines Branchennetzwerks Bildung***

Zum Start des Projektvorhabens wurde eine Auftaktveranstaltung durchgeführt. Neben den Projektbeteiligten übernahmen dabei auch die Sozialpartner einen aktiven Part. Eingeladen wurden jeweils die Unternehmensleitung und Personalzuständige sowie Betriebsräte. Im Anschluss daran wurden kleinere Veranstaltungen – jeweils getrennt für Arbeitgeber und Betriebsräte – durchgeführt.

Der Aufbau des Branchennetzwerkes steht noch am Anfang. Angeknüpft werden soll an bestehende Unternehmensnetzwerke. Vorgesehen ist die Durchführung einer regelmäßigen Veranstaltungsreihe für die Geschäftsführer bzw. Personalverantwortlichen der ca. 50 Unternehmen der Branche in der Region. Die jeweils halbtägige Veranstaltung soll alle zwei Monate stattfinden, möglichst in einem der beteiligten Unternehmen.

Ziel der Vernetzung ist, insbesondere für Kleinunternehmen Strukturen zu schaffen, die Weiterbildung auch für diese Betriebe rentabel machen. Ansatzpunkte sind: 1. Die Ermittlung gemeinsamer Qualifizierungsbedarfe, für die eine ausreichende Teilnehmerzahl generiert werden kann, 2. die Qualifizierung innerbetrieblicher Fachexpertinnen und -experten zu Dozentinnen bzw. Dozenten, um diese austauschen oder gemeinsam nutzen zu können und 3. die Schaffung gemeinsamer Standards für betriebliche Weiterbildung.

Ein erstes Ergebnis der Ermittlung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs ist, dass die Wertschätzung für Weiterbildung in vielen Betrieben noch nicht sehr stark ausgeprägt ist. Daher wird mit der Netzwerkbildung vor allem auch das Ziel verfolgt, den Stellenwert, den Weiterbildung in den Betrieben genießt, zu erhöhen.

### **Beteiligte Unternehmen<sup>3</sup>**

Die Geschäftsführer begrüßen das Projektvorhaben, denn die Weiterbildung der Beschäftigten wird aus ihrer Sicht immer wichtiger. Wettbewerb findet in immer stärkerem Maße über die Qualität der Dienstleistungen statt, weshalb die Qualifikation der Beschäftigten einen hohen Stellenwert hat. Grundkenntnisse in Englisch sind beispielsweise für gewerbliche Beschäftigte, die Schiffe be- oder entladen, zunehmend wichtig. Zudem wird die Branche mit neuen Anforderungen durch die Kunden konfrontiert. So führt die Nutzung von Strichcodes an Containern dazu, dass die gewerblich Beschäftigten zusätzliche Kompetenzen in elektronischer Datenverarbeitung benötigen.

Begrüßt wird auch, dass den Qualifizierungen eine Bedarfsermittlung vorangestellt wird. Sie führt dazu, dass passgenaue Angebote für die Branche und die Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden können. Damit können auch so unterschiedliche Maßnahmen wie „Grundkurs Englisch“ oder „Grundkurs EDV“ für gewerbliche Mitarbeiter/-innen oder Office-Schulungen für Verwaltungsangestellte durchgeführt werden – wenn es den spezifischen Bedarf gibt.

Die Beschäftigten haben den Nutzen der Qualifizierung nach anfänglicher Skepsis erkannt. Auch wenn ein Teil der Beschäftigten noch immer eher eine Vermeidungsstrategie in Bezug auf die Beteiligung an der Weiterbildung verfolgt, hat der größere Teil der Beschäftigten verstanden, dass Qualifizierung dem Fortkommen nützt und sich der Arbeitsablauf dadurch einfacher gestaltet.

### **Wirksamkeit**

Das Projektvorhaben wird in der Branche gut angenommen. Der größere Teil der Unternehmen wie auch der Beschäftigten begrüßt das Vorhaben und ist aktiv beteiligt. Bisher herrscht in der Branche ein kurz- bis mittelfristiges Denken vor, aber es gelingt zunehmend, die Unternehmen vom Nutzen einer langfristigen Planung zu überzeugen.

### **Kontext und Bedingungen für den Projekterfolg**

Vorteilhaft für die Projektdurchführung ist, dass die Konzentration der Hafenbetriebe in Bremen und Bremerhaven eine regionale Begrenzung ermöglicht, die auf gewachsenen Kooperationsstrukturen aufsetzen kann.

---

<sup>3</sup> Entsprechend einem Gespräch mit zwei Geschäftsführern zweier am Projektvorhaben beteiligten Unternehmen.

Die Bereitschaft der Sozialpartner, die Weiterbildung in der Branche zu fördern – dokumentiert durch die Sozialpartnerpartnervereinbarung zur Qualifizierung – erhöht die Motivation der Unternehmen, sich an dem Vorhaben zu beteiligen.

Als gute Praxis ist anzusehen, dass durch den Projektteil, der auf eine Vernetzung abzielt, Strukturen aufgebaut werden, die nachhaltig eine Weiterbildungskultur in der Branche etablieren. Dadurch wird ein Grundstein dafür gelegt, dass das Vorhaben kein singuläres Ereignis bleibt, sondern Weiterbildung auch nach Projektende einen hohen Stellenwert in den Unternehmen hat. Dies ist insbesondere deshalb beachtenswert, als es sich überwiegend um kleine und mittlere Unternehmen handelt, die sich bekanntermaßen schwer damit tun, Personalentwicklungsstrukturen aufzubauen.

## F. Fazit

Auch wenn sich die besuchten Vorhaben in der Regel noch im ersten Drittel der Projektlaufzeit befanden, weisen sie bereits zu diesem frühen Zeitpunkt Gemeinsamkeiten auf, die darauf hindeuten, dass die Projekte nachhaltig zu einer Verbesserung der Weiterbildungssituation führen. Diese Gemeinsamkeiten sind:

- In der Regel steht die Leitungsebene in den beteiligten Unternehmen hinter dem Projekt und unternimmt Schritte, die Weiterbildungsbereitschaft innerhalb des Unternehmens zu fördern. Zudem sind die Betriebsparteien aktiv in die Konzeption des Vorhabens einbezogen. Bestätigt wird hier eine, in der Literatur häufiger formulierte Aussage, nach der Weiterbildung in den Unternehmen nur im Konsens gelingt.
- Vertreter begünstigter Unternehmen begrüßen eindeutig, dass keine standardisierten Weiterbildungsangebote in den Projekten umgesetzt werden, sondern dass am Anfang zumeist die Ermittlung der spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen und Beschäftigten steht. Diese Einschätzung bezieht sich nicht nur auf Projektvorhaben vom Typ II „Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen“. Sondern auch auf die anderen Projekttypen, wie z. B. den Projekttyp III „Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen“, wenn der Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen gemeinsam mit den Akteuren in den Unternehmen und nicht als ein vorgefertigtes Konzept erfolgt.
- Die gemeinsame Entwicklung von Strukturen oder Maßnahmen fördert auch die Akzeptanz gegenüber Weiterbildungsstrukturen bei den Beschäftigten. Partizipation wird als Wertschätzung wahrgenommen und erhöht die Bereitschaft der Beschäftigten zur Weiterbildungsteilnahme.
- Die Sozialpartner werden in vielfältiger Weise in die Projekte eingebunden: Sie sind in Projektbeiräten oder Lenkungsgruppen vertreten, sie werden bei der Mobilisierung von Unternehmen einbezogen oder für die Teilnahme an Veranstaltungen gewonnen, die den Transfer sicherstellen sollen.

# G. Informationen

## Allgemeine Informationen

Allgemeine Informationen zur Bundesinitiative und zum Europäischen Sozialfonds:

[www.initiative-weiter-bilden.de](http://www.initiative-weiter-bilden.de)

[www.bmas.de](http://www.bmas.de)

[www.esf.de](http://www.esf.de)

[www.esf-projekte.bund.de](http://www.esf-projekte.bund.de)

## Kontakt

Für inhaltliche Fragen zur Initiative „weiter bilden“, insbesondere zu den Praxisbeispielen:

### Regiestelle Weiterbildung

Wichmannstraße 6

10787 Berlin

#### Ansprechpartner/-in:

Beatrix Weber/Dr. Roman Jaich

Tel.: 030 4174986-31/030 4174986-41

E-Mail: [info@regiestelle-weiterbildung.de](mailto:info@regiestelle-weiterbildung.de)

Für grundsätzliche Fragen zur Initiative „weiter bilden“ sowie anderen Förderprogrammen im Rahmen des ESF:

### Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Wilhelmstraße 49

11017 Berlin

#### Ansprechpartner:

Dr. Dietrich Englert

Tel.: 030 18527-6941

E-Mail: [dietrich.englert@bmas.bund.de](mailto:dietrich.englert@bmas.bund.de)



# Impressum

Herausgegeben von der Regiestelle Weiterbildung

Gefördert durch:



Regiestelle Weiterbildung  
Wichmannstraße 6  
10787 Berlin  
Tel.: 030 4174986-0  
Fax: 030 4174986-10  
E-Mail: [info@regiestelle-weiterbildung.de](mailto:info@regiestelle-weiterbildung.de)  
Internet: [www.initiative-weiter-bilden.de](http://www.initiative-weiter-bilden.de)

Die Regiestelle wird gemeinsam vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und dem DGB Bildungswerk getragen.



Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH  
Obere Turnstraße 8  
90429 Nürnberg  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)



DGB Bildungswerk e. V.  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
[www.dgb-bildungswerk.de](http://www.dgb-bildungswerk.de)