

**weiter bilden**

Initiative für berufsbegleitende Bildung

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

## Fachkräftesicherung durch Weiterbildung – Mind the Gap

Gefördert durch:





# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>Die Initiative „weiter bilden“</b> .....	<b>6</b>
<b>Sozialpartner engagieren sich</b> .....	<b>7</b>
<b>Potenziale fördern – Erfolgreiche Strategien zur Sicherung des Fachkräftebedarfs</b> .....	<b>8</b>
<b>Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs</b> .....	<b>9</b>
POWER – Perspektive Ostbrandenburg. Weiterbildung als Erfolgsfaktor der Region .....	9
Überfachliche Schlüsselqualifikationen in der Sozialwirtschaft .....	12
<b>Personalentwicklung</b> .....	<b>17</b>
Qualifizierungsoffensive im Friseurhandwerk .....	17
KomBi – Kompetenzentwicklung und Bildung im Einzelhandel .....	22
<b>Erschließung ungenutzter Potenzialgruppen</b> .....	<b>26</b>
Top in Führung. Qualifizierung von Frauen und Männern zu Führungsaufgaben und zu Genderfragen in den Stadtverwaltungen Dortmund und Unna .....	26
AKTiF – Arbeitsplatzbezogene Qualifizierung in Kunststoffunternehmen Thüringens im Rahmen einer innovativen Fachkräfteentwicklung .....	30
<b>Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen</b> .....	<b>35</b>
M-WiM – Mehr Weiterbildung für das Metallhandwerk in Niedersachsen.....	35
BFF – Bedarfsorientierte Fortbildung für Fachkräftesicherung .....	39
Berufsgruppen-/standortübergreifendes, netzwerkorientiertes Prozessmanagement im Klinikverbund der Lahn-Dill-Kliniken GmbH .....	44
<b>Fazit</b> .....	<b>49</b>
<b>Informationen</b> .....	<b>51</b>
<b>Impressum</b> .....	<b>52</b>



# Einleitung

Mittlerweile ist es eine Binsenweisheit: Selbst wenn in Deutschland das Nachwuchspotenzial bestmöglich ausgeschöpft wird, werden demografisch bedingt weniger junge Menschen auf den Arbeitsmarkt nachrücken. In einigen Branchen gibt es bereits Engpässe bei den Fachkräften. Bereits 2011 hat die Bundesregierung Strategien aufgezeigt, um dem Fachkräftemangel entgegen wirken zu können und die Weiterbildung explizit benannt: „Die Schaffung von Weiterbildungsmöglichkeiten für Menschen, die bereits im Beruf stehen oder standen, leistet daher einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Fachkräftebasis. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund der Entwicklung hin zu wissensintensiven Tätigkeiten, die immer wieder den Erwerb von neuem Wissen verlangen. Derzeit ist die Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland noch zu gering und zu selektiv. Trotz einer insgesamt positiven Entwicklung nehmen insbesondere Ältere auch heute noch viel zu selten und deutlich weniger als jüngere Altersgruppen an Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung teil, dies gilt insbesondere für Beschäftigte in KMU. Aber auch die Weiterbildungsbeteiligung jüngerer Erwerbspersonen muss weiter steigen.“ (Fachkräftesicherung – Maßnahmen der Bundesregierung [Hg.: BMAS], Juni 2011)

Um die mit dem erwarteten Fachkräftemangel verbundenen Probleme zu lösen, werden in einer ganzen Reihe von Expertisen Handlungsvorschläge gemacht. Im Vordergrund stehen dabei Handlungsmöglichkeiten auf den politischen Ebenen von Arbeitsmarkt-, Bildungs-, Zuwanderungs- und Regionalpolitik.

Aber auch Unternehmen haben vielfältige Möglichkeiten, dem drohenden Fachkräftemangel zu begegnen. Handlungsfelder sind hier insbesondere:

- Personalgewinnung
- Bindung der Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen
- Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber
- Sicherung betrieblicher Innovationsfähigkeit durch Qualifizierung
  - Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs
  - Personalentwicklung
  - Erschließung von ungenutzten Potenzialen
  - Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen

Ebenso sind die Sozialpartner gefordert, sich dafür einzusetzen, Mitarbeiter/-innen zu fördern, altersgerechte, gesundheitsfördernde und familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu schaffen, ausländische Mitarbeiter/-innen zu unterstützen und eine angemessene Entlohnung zu vereinbaren. (Fachkräftesicherung – Maßnahmen der Bundesregierung [Hg.: BMAS], Juni 2011)

## Die Initiative „weiter bilden“

Die Initiative „weiter bilden“ zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Kooperation mit der BDA | Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) erarbeitet. Mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundes wird das Ziel verfolgt, die Weiterbildungsbeteiligung in Unternehmen zu stärken und gemeinsame Aktivitäten der Sozialpartner zu unterstützen.

Das ESF-Programm intendiert die Förderung insbesondere im Hinblick auf die Steigerung der Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitnehmer/-innen und Unternehmen unter den sich wandelnden Bedingungen am Arbeitsmarkt. Dies beinhaltet zum einen Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für betriebliche Weiterbildung in den Themenclustern „Stärkung der Beratungsstrukturen“, „Ermittlung von betrieblichem Qualifizierungsbedarf“, „Transfer bewährter Instrumente und Verfahren in die Praxis“, „Kooperation in der Weiterbildung“ sowie „Stärkung der Qualität und des Erfahrungsaustausches“. Zum anderen können auch direkt berufliche Weiterbildungsmaßnahmen in Betrieben gefördert werden.

Mit dieser Differenzierung zwischen Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen und betrieblichen Weiterbildung wurde das Ziel verfolgt, die Entwicklung einer über den Einzelbetrieb hinausgehende Beschäftigungsfähigkeit zu organisieren.

Das Thema Weiterbildung ist in verschiedenen Branchen tarifvertraglich geregelt oder wurde zum Gegenstand gemeinsamer Vereinbarungen, Initiativen und Projekte. Es besteht ein großer Konsens, dass es weiterer Initiativen und Impulse bedarf, die bisherigen Anstrengungen zu verstärken und zu beschleunigen.

Die Richtlinie flankiert Aktivitäten der Sozialpartner bei der Umsetzung von Branchen-Qualifizierungstarifverträgen und der Initiierung neuer Sozialpartnervereinbarungen. Im Zeitraum 2010 bis 2014 erhalten insgesamt 207 Projekte eine Förderung. Dabei werden 43 Qualifizierungstarifverträge befördert und 69 Sozialpartnervereinbarungen neu abgeschlossen. Mehr als 100.000 Beschäftigte und über 2.500 Unternehmen profitieren von dem Programm. Die Schwerpunkte der Projekte konzentrieren sich unter Einbindung der regionalen Sozialpartner auf Qualifizierungsmaßnahmen für Un- und Angelernte, systematische Personalentwicklung, Qualifizierung Älterer, Bedarfsanalysen und Beratung sowie die Professionalisierung am Lernort Betrieb.

Darüber hinaus werden Konzepte zur Sensibilisierung von Multiplikatorinnen und zum Thema betriebliche Weiterbildung und konkrete Personalentwicklungsstrategien für Betriebe und Branchen entwickelt. Es werden Voraussetzungen geschaffen, um nachhaltige Strukturen zu etablieren.

## Sozialpartner engagieren sich

Die Sozialpartner – Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften – haben die Bedeutung betrieblicher Weiterbildung erkannt und unterstützen Unternehmen ebenso wie Beschäftigte bei der Entwicklung zukunftsfähiger Weiterbildungskonzepte und -aktivitäten.

Allerdings stellt die Umsetzung neuer Konzepte im Regelgeschäft der betrieblichen Weiterbildung besonders für Klein- und Mittelbetriebe eine hohe Hürde und anspruchsvolle Aufgabe dar. Es gibt wenig systematisch aktive Unternehmen, manchmal einen geringen Grad an Professionalisierung betrieblicher Personalentwicklung und betrieblicher Weiterbildung, kaum systematische oder kontinuierliche Qualifizierungsplanung und wenig systematisch eingesetzte Messinstrumente, um den Nutzen der Bildungsmaßnahmen zu erfassen.

Weiterbildungsaktivitäten orientieren sich vielfach an den spezifischen betrieblichen Bedarfen und dienen oft der Lösung akuter Qualifikationsprobleme. Die im Rahmen der Initiative „weiter bilden“ durchgeführten Projekte sind häufig breiter angelegt. Sie tragen dazu bei, PE-Strukturen in den Unternehmen aufzubauen und schaffen so die Voraussetzung für eine nachhaltige Verankerung von Weiterbildungsaktivitäten in den Unternehmen.

Die Nutzung der erzielten Ergebnisse und der gewonnenen Erfahrungen durch andere Unternehmen der Branche, aber auch branchenübergreifend, wird dabei meist nur am Rande in den Blick genommen. Dabei könnten die Beispiele guter Praxis andere Unternehmen zu weiteren Weiterbildungsaktivitäten motivieren. Den Transfer anzustoßen kann eine Aufgabe der Sozialpartner sein: Sie können als Berater und Impulsgeber unterstützen.

# Potenziale fördern – Erfolgreiche Strategien zur Sicherung des Fachkräftebedarfs

Die betriebliche Weiterbildung gilt als entscheidender Baustein zur Sicherung des Fachkräftebedarfs eines Unternehmens. Weiterbildungsangebote bieten die Möglichkeit, die Qualifikation firmeninterner Fachkräfte an neue bzw. sich immer schneller ändernde Arbeitsanforderungen anzupassen, extern rekrutierte Fachkräfte für die spezifischen Anforderungen der Unternehmen zu schulen sowie auch niedrig Qualifizierte oder bereits länger aus dem Arbeitsprozess ausgeschiedene Fachkräfte nachzuqualifizieren.

Innerbetriebliche Weiterbildungsangebote stoßen in kleineren Unternehmen oft an Grenzen, weil spezifische Weiterbildungsbedarfe nur bei einzelnen oder wenigen Beschäftigten existieren und ihre Freistellung bei kleinen Belegschaften schwierig ist. Weiterbildungsmaßnahmen, die verstärkt auf den Einsatz arbeitsnaher und selbstorganisierter Lernformen zurückgreifen, scheinen sich hier zu eignen, um die Beschäftigten mit vergleichsweise geringem Aufwand zu qualifizieren. Beispiele dafür sind begleitete Lerngruppen, die weitgehend selbstgesteuert arbeiten, ein aufgabenbezogener Informationsaustausch und elektronisch unterstützte Lernformen. Hierbei wird seitens der Unternehmen vor allem ein Bedarf an überbetrieblicher Unterstützung, Beratung und Kooperation gesehen.

Neun Beispiele aus unterschiedlichen Branchen zeigen, wie Unternehmen Qualifizierung nutzen, um ihren Fachkräftebedarf zu sichern. Die Beispiele unterstreichen, dass die systematische Qualifizierung der Beschäftigten hierbei einen wesentlichen Beitrag liefern kann. Vorgelegt werden Projekte und Branchen, die in ihren Betrieben unterschiedliche Wege gegangen sind und passgenaue Konzepte entwickelt haben. Im Vordergrund stehen dabei individuelle Bedarfsanalysen, Beratungsangebote und daraus abgeleitete Qualifizierungsmaßnahmen. Die Praxisbeispiele verdeutlichen, wie notwendig eine vorausschauende Personalpolitik ist. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind sich zwar der Herausforderung bewusst, können aber aufgrund ihrer Betriebsgröße häufig nur in einem sehr beschränkten Rahmen zukunftsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen ergreifen. Die Kooperation zwischen Unternehmen und Beschäftigten, das Know-how der Projektträger und die Unterstützung durch die Sozialpartner haben zum Gelingen beigetragen und gezeigt, wie lebensbegleitendes Lernen ermöglicht werden kann.

Bei den aufgeführten Beispielen ist allerdings darauf zu achten: Jedes Unternehmen hat seine eigenen Bedingungen, eine spezifische Qualifikations- und Altersstruktur seiner Beschäftigten sowie eigene zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten im Zusammenhang von Branche, Marktentwicklung, Produkten, Dienstleistungen und technischer Entwicklung. Jeder Betrieb und jedes Unternehmen muss daraus seine eigenen Schlussfolgerungen ziehen und Strategien für die Zukunft entwickeln.

# Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

Betriebe benötigen qualifiziertes Personal, um den sich ständig wandelnden Rahmenbedingungen mit zukunftsorientierten Strategien begegnen zu können und damit ihre Wettbewerbsposition nachhaltig zu sichern. Insofern sollte die systematische Planung von Weiterbildung fester Bestandteil einer zeitgemäßen Unternehmensstrategie sein. Die beiden folgenden Beispiele beschreiben Aktivitäten aus zwei ganz unterschiedlichen Branchen – dem Bereich Heizung, Sanitär, Klima und der Sozialwirtschaft. Beide Projekte verfolgten das gleiche Ziel: die Qualifizierung der Beschäftigten auf die jeweils gegenwärtigen und künftigen betrieblichen Anforderungen abzustimmen. Und dies gelingt nur, wenn die Lernziele bereits im Vorfeld klar sind und sich die Verantwortlichen im Betrieb ein genaues Bild darüber machen, welche Qualifikationen im Unternehmen gebraucht werden und welche Qualifikationen die Mitarbeiter/-innen bereits mitbringen. Erst diese sorgfältige Analyse des Qualifizierungsbedarfs führt zu einer Weiterbildung, die den tatsächlichen Anforderungen von Betrieb und Belegschaft entspricht.



**Handwerkskammer Frankfurt (Oder)**  
**Region Ostbrandenburg**

**POWER – Perspektive  
Ostbrandenburg. Weiterbildung  
als Erfolgsfaktor der Region**

## ***Projektstruktur***

Die Handwerkskammer Frankfurt (Oder) - Region Ostbrandenburg hat erkannt, dass in Folge der demografischen Entwicklung sowie technologischer und wirtschaftlicher Änderungen vor allem für kleinere und mittlere Handwerksbetriebe im Bereich Sanitär-Heizung-Klima (SHK) dringender Handlungsbedarf besteht. Daher sollten die Betriebe in der Region sensibilisiert und die Qualifizierungsbeteiligung erhöht werden. Hierzu wurde Unterstützung bei der Bedarfsermittlung und der Gestaltung von Qualifizierungsplänen angeboten.

An dem Projekt konnten alle im Kammerbezirk ansässigen Innungsbetriebe der Branche teilnehmen.

Ein seit 2009 bestehender Tarifvertrag zur berufsbezogenen Weiterbildung, der zwischen dem Fachverband Sanitär Heizung Klempner Klima Land Brandenburg und der Christlichen Gewerkschaft Metall geschlossen wurde, war die Grundlage für die Projektumsetzung.

Laufzeit des Projekts: 34 Monate (01.03.2012 - 31.12.2014)

## **Zielsetzung**

Um dem Fachkräftemangel in kleinen und mittleren Unternehmen in Ostbrandenburg entgegenzuwirken, muss das Arbeitskräftepotenzial erhöht werden. Das kann dadurch gelingen, dass neben der Rekrutierung neuer Fachkräfte bestehende Arbeitskräfte qualifiziert werden.



Das Projekt „POWER“ zielt daher auf die berufliche Qualifizierung zur Anpassung an die neuen Anforderungen der SHK-Branche, insbesondere aufgrund veränderter technologischer Anforderungen in den Bereichen Energie- und Gebäudetechnik. Dadurch verbessern Betriebe ihre Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich und die Mitarbeiter/-innen erhöhen ihre Leistungsfähigkeit und Beschäftigungschancen.

Ein besonderes Augenmerk liegt im Projekt auf den kleinen und mittelständischen Innungsbetrieben der SHK-Branche. Diese sind im Tagessgeschäft so stark eingebunden, dass eine darüber hinausgehende (Personal-)Planung nur rudimentär erfolgt. Auch haben sie oft keine Nachfolgeregelung und sind durch die neuen Techniken und Überschneidungen mit anderen Branchen einem großen Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt.

Diese Problemstellungen, die den Betrieben oftmals nur begrenzt bewusst sind, sollen aufgegriffen werden und entsprechende Lösungsansätze erarbeitet werden. Die Handwerkskammer nimmt dazu zu allen Betrieben Kontakt auf, berät sie im Hinblick auf die Personal- und Organisationsentwicklung und eine damit einhergehende Feststellung der benötigten Qualifikationen und entwickelt gemeinsam mit den Unternehmen Qualifizierungsangebote.

## **Durchführung**

Obwohl über die Kreishandwerkerschaft und die Innungen die Kontakte zu den Betrieben gegeben waren, musste für das Projekt nochmals gezielt geworben werden. Dazu wurden 150 Unternehmen angeschrieben, 133 Kontakte haben sich daraus ergeben. Aufgrund der Branchenstruktur wurde bereits bei der Projektplanung der persönliche Kontakt zu den Unternehmen in den Mittelpunkt gestellt. Dieses Vorgehen hat sich als sehr aufwändig, aber richtig erwiesen: Der persönliche Kontakt und der Aufbau von Vertrauen haben wesentlich dazu beigetragen, dass sich in den Unternehmen ein Bewusstsein bzgl. der Problemlage entwickelt hat und sich eine Bereitschaft herausbildete, mit der Unterstützung langfristige Personalentwicklungsplannungen vorzunehmen.

Die Vorgehensweise war wie folgt:

1. Bedarfsermittlung: In den Unternehmen der Branche wurden die Qualifikationsbedarfe ermittelt und an die Unternehmen rückgespiegelt. Die SHK-Betriebe erhielten so einen Überblick über die vorhandenen und in Zukunft benötigten Qualifikationen – sprich: Fachkräfte. Die Ergebnisse bildeten die Grundlage für die Gestaltung einer branchenbezogenen Personalentwicklung.
2. Erstellung von Qualifizierungsplänen: Mit den beteiligten Unternehmen wurden individuelle Qualifizierungsstrategien entwickelt. Im Dialog wurde den Betrieben verdeutlicht, welche Umsetzungsmöglichkeiten sich bieten, aber auch, welche Entwicklungschancen Weiterbildung für das einzelne Unternehmen bieten kann. Ergänzend dazu wurde aufgezeigt, welche Finanzierungswege bestehen. Die Weiterbildungsbeteiligung in den SHK-Unternehmen konnte so angeregt werden.
3. Umsetzung der Qualifizierungen: Basierend auf den Ergebnissen der Bedarfsermittlung wurden fachübergreifende Qualifizierungen entwickelt und praktisch erprobt.
4. Schaffung von Akzeptanz für das Thema „Weiterbildung“: Durch die Beratung und Unterstützung bei der Entwicklung einer zukunftsgerichteten Personalentwicklung konnte in den Unternehmen auch die Akzeptanz für betriebliche Weiterbildung und die Steigerung der Bildungsbereitschaft erhöht werden – Voraussetzung dafür, dass Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter/-innen tatsächlich durchgeführt wurden.

Das Projekt hat gezeigt, dass durch eine gezielte Ansprache das Bewusstsein für die Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildung erheblich erweitert werden kann. Dies betraf nicht nur die (oft) vorgeschriebene fachliche und rechtliche Weiterbildung, sondern ging weit darüber hinaus: Kommunikation und der Umgang der Mitarbeiter/-innen untereinander sowie mit den Kunden sind Themen, die verstärkt ins Blickfeld gerückt sind. Die individuellen positiven Entwicklungen, die mit den Qualifizierungsmaßnahmen befördert werden konnten, wurden von allen Hierarchien in den Unternehmen (vom Eigentümer über Vorarbeiter bis zu den Mitarbeiter/-innen) deutlich erkannt. Weiterbildung, der vorher oft mit Skepsis begegnet wurde, wurde als positive Erfahrung erlebt, die sogar Spaß machen und den Erwerb neuer Kompetenzen weit über den betrieblichen Alltag hinaus bedeuten kann.

Ein weiteres Ergebnis des Projekts war, dass durch die branchenbezogene Bedarfsermittlung das Weiterbildungsprogramm der Handwerkskammer sehr viel besser auf die konkreten Bedarfe der Unternehmen der Branche abgestimmt werden konnte. Für ganz spezielle Wünsche einzelner Betriebe wurden z. B. Inhouse-Schulungen angeboten. Die aus ihnen gewonnenen Erkenntnisse wurden für eine Anpassung der allgemeinen Angebote genutzt.

### ***Nachhaltigkeit: Verstetigung und Transfer***

Der regelmäßige Austausch der Geschäftsführungen bei Treffen der Innungen war eine gute Möglichkeit, die gesammelten positiven Erfahrungen weiter zu verbreiten. Eine Konkurrenz zwischen den Betrieben wurde kaum gesehen, die Unternehmen standen daher auch den

externen überbetrieblichen Bildungsangeboten für die Mitarbeiter/-innen sehr positiv gegenüber. Sie wurden sogar als Bereicherung, als zusätzlicher positiver Erfahrungsaustausch gewertet und die Teilnehmer/-innen dieser Weiterbildungen als Multiplikatoren innerhalb des Betriebs wie auch in die anderen Betriebe hinein gesehen.

In den beteiligten Unternehmen hat sich eine ganz neue Weiterbildungskultur entwickelt. Die Mitarbeiter/-innen haben sich daran gewöhnt, regelmäßig an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Anfängliche Vorbehalte konnten zum größten Teil abgebaut werden. In etlichen Betrieben wurden Weiterbildungspläne erarbeitet und die Handwerkskammer hat einen Weiterbildungskalender erstellt, der für kontinuierliches Weiterbilden sorgt.

### **Erfolgsfaktoren**

In allen Betrieben konnte eine Steigerung der Zufriedenheit, eine bessere Stimmung und damit eine bessere Bindung an das Unternehmen verzeichnet werden. Das Projekt zeigt, dass trotz des Tagesgeschäfts und der Unwägbarkeit künftiger Entwicklungen durch gezielte Ansprache, vertrauensbildende Maßnahmen, aber auch passgenaue Weiterbildungsangebote die Weiterbildungsbeteiligung erheblich erhöht werden kann. Ein Indiz dafür ist, dass im Flächenland Brandenburg Weiterbildungen, die zentral angeboten wurden, trotz langer Anfahrtswege nach ersten positiven Erfahrungen vermehrt in Anspruch genommen wurden. Das Bewusstsein um die Notwendigkeit von Weiterbildung und die Erfahrungen aus den Weiterbildungsmaßnahmen tragen dazu bei, Widerstände abzubauen. Eine kontinuierliche Beratung und die Unterstützung von Dritten sind wichtig, um die Personalentwicklung auch in kleinen Handwerksbetrieben als eine strategische Aufgabe zu begreifen und umzusetzen.

Die Einbindung in sozialpartnerschaftliche Strukturen sowie der Austausch der Unternehmen untereinander auf unterschiedlichen Ebenen haben zu einer weiteren Qualitätssteigerung geführt. Die Unternehmen in der Region fühlen sich im Wettbewerb besser aufgestellt und sehen klarere Zukunftsperspektiven.



### **Überfachliche Schlüsselqualifikationen in der Sozialwirtschaft**

### **Projektstruktur**

Beantragung, Koordination und Umsetzung des Vorhabens erfolgte durch den Bildungsträger KES-Verbund bei Arbeit und Leben Berlin e.V. Durchgeführt wurde das Vorhaben im VdK Sozialverband Berlin-Brandenburg e.V., der Verband ist Partner in des Projekts.

Ziel des Vorhabens war die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen des VdK durch die Vermittlung zentraler überfachlicher Schlüsselqualifikationen. Hierzu wurden entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen gemeinsam mit den Betriebsparteien geplant und organisiert. Ein zentrales Element bei der Vorbereitung der Qualifizierungsmaßnahmen

war die Durchführung einer vertiefenden Mitarbeiterbefragung zur Konkretisierung des Weiterbildungsbedarfs und -interesses der Beschäftigten.



Zur Umsetzung des Projekts wurde vom Sozialverband VdK Berlin-Brandenburg e.V. und der Gewerkschaft ver.di eine Vereinbarung zur Nutzung der ESF-Richtlinien zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten geschlossen.

Laufzeit des Projekts: 15 Monate (01.11.2012 - 31.01.2014).

### **Zielsetzung**

Als ein im Bereich der Sozialwirtschaft agierendes Unternehmen – der VdK hat die Sozialpolitik in Berlin und Brandenburg mitgestaltet und hat in Berlin 11.000 und in Brandenburg 4.000 Mitglieder/-innen – ist sein größtes Kapital das fachliche Know-how, die methodisch-handwerklichen Fähigkeiten sowie die Sozialkompetenz seiner Belegschaft. Zielsetzung des Projekts war es daher, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen zu erhalten und zu verbessern, aber auch die Verantwortung hinsichtlich Weiterbildungsmaßnahmen zu fördern und so die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.

Zur Erreichung der genannten Ziele wurde mit dem Projekt „Überfachliche Schlüsselqualifikationen in der Sozialwirtschaft“ eine umfassende Weiterbildungsinitiative geplant, die drei Arbeitsmodule verband. In einem ersten Schritt sollte eine vertiefende Bildungsbedarfsanalyse durchgeführt werden. Mit den daraus gewonnen Erkenntnissen sollten die Inhalte der Qualifizierungsmodule auf die Anforderungen der verschiedenen Arbeitsbereiche der Beschäftigten und auf deren Vorkenntnisse bezüglich des Weiterbildungsgegenstands ausgerichtet und konkretisiert werden. Die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs lieferte damit die Grundlage für das weitere Vorgehen. In einem weiteren Schritt sollten die konkreten Qualifizierungsmaßnahmen in Form einer Seminarreihe geplant, vorbereitet und durchgeführt werden. Flankiert wurde die Durchführung der Bildungsbedarfsanalyse und der Qualifizierungsmaßnahmen durch die Einrichtung fester Arbeits- und Begleitstrukturen zur Projektumsetzung und -steuerung.

### **Durchführung**

Unmittelbar nach Projektbeginn wurde von der Personalabteilung gemeinsam mit dem Betriebsrat eine vertiefende Erhebung zur Ermittlung zentraler, überfachlicher Qualifizierungsbedarfe durchgeführt. Diese erfolgte über eine schriftliche Mitarbeiterbefragung.

Mit der Bedarfsermittlung wurde auch das Ziel verfolgt, eine Kommunikationsstruktur mit den Beschäftigten aufzubauen, Präsenz zu zeigen und dem Projekt ein „persönliches Gesicht“ zu geben. 87 von 144 Beschäftigten meldeten ihren Weiterbildungsbedarf und äußerten ihr Interesse an Bildungsmaßnahmen zur Vermittlung ausgewählter, überfachlicher Schlüsselqualifikationen.

Begleitend wurden verschiedene Wege beschritten, auf das Programm aufmerksam zu machen. Auf verschiedenen Betriebsversammlungen und in Teambesprechungen wurde das Programm vorgestellt und es wurden persönliche Gespräche in den Arbeitsbereichen mit Beschäftigten und Leitungen geführt.

Die Maßnahmen richteten sich an alle Beschäftigte, Verwaltungs- sowie Führungskräfte, Rechtsanwälte/-innen und Therapeuten/-innen sowie alle weiteren Beschäftigtengruppen. Die Teilnahme an der Veranstaltung war freiwillig.

Es wurden 16 praxisrelevante Seminare zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen mit einer durchschnittlichen Teilnehmerzahl von elf Personen zu folgenden Themen durchgeführt:

- Kommunikations- und Sprachkompetenztraining,
- Besprechungen,
- Arbeitsgruppen und Workshops erfolgreich moderieren,
- neue Medien am Arbeitsplatz,
- Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
- sowie interkulturelle Kompetenz.

Die Seminare fanden als zwei-, drei- oder viertägige Veranstaltungen in externen Seminarräumen statt. Sie wurden von den Beschäftigten von Anfang an durchaus positiv aufgenommen. Als Ergänzung zum Seminarangebot wurden vereinzelt auch fachliche Seminare gewünscht, diese werden jedoch beim VdK seit 2008 nicht mehr gefördert.



Die Koordination der Seminare war mit einem erheblichen Aufwand verbunden: Da für die Durchführung ein sehr enger Zeitraum von sechs Monaten zur Verfügung stand, in dem ca. 60 % der Belegschaft qualifiziert werden sollten, war eine intensive Abstimmung zwischen dem Bildungsträger und der Personalabteilung notwendig.

Die Seminare fanden beschäftigungsgruppenübergreifend statt. Dies wurde als positiv zurückgemeldet, da somit ein Austausch zwischen den Beschäftigten ermöglicht wurde. So konnte eine bereichsübergreifende Vernetzung der Mitarbeiter/-innen erzielt werden. Führungskräfte nahmen vereinzelt an den Seminaren teil. Im Rahmen des Feedbacks wurde von

den Führungskräften der Wunsch nach Seminaren speziell für sie geäußert, insbesondere zu Themen der Personalführung.

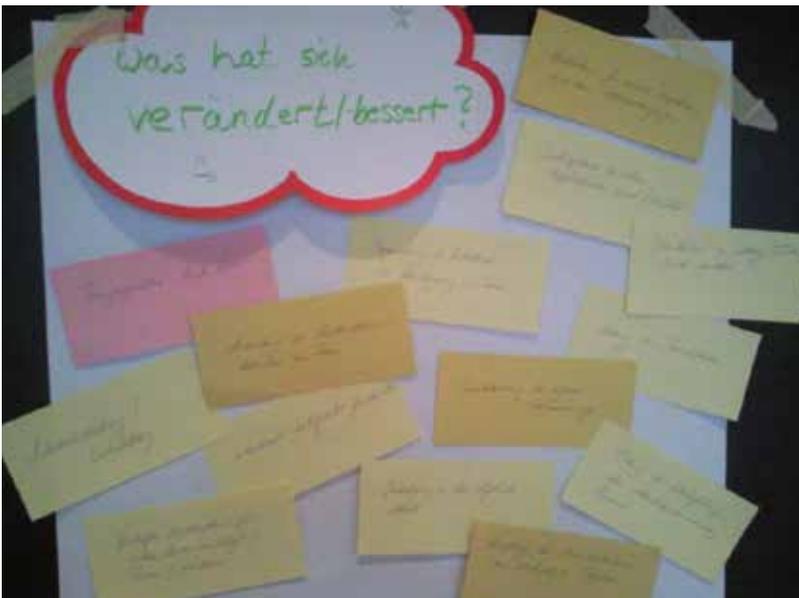
### ***Nachhaltigkeit: Verstetigung und Transfer***

Aus Sicht des Betriebsrates war Nachhaltigkeit dadurch gegeben, dass Veränderungsprozesse in den Arbeitsbereichen entstanden sind. Die Inhalte der Maßnahmen wurden von den Teilnehmenden zum Teil direkt aufgegriffen, um an ihrem Arbeitsplatz Veränderungen zu bewirken.

Die Geschäftsleitung bewertete den Nachhaltigkeitsaspekt eher verhalten. Eine nachhaltige Wirkung ist nach deren Einschätzung eher von fachlichen Maßnahmen zu erwarten. Allerdings ermöglichte das Projekt Erfahrungen mit der Organisation und Durchführung solcher Qualifizierungen, die auch für spätere Maßnahmen interessant sein können.

Zur Bekanntmachung des Projekts wurden insbesondere die gewerkschaftsnahen Medien genutzt. Im Zuge der Öffentlichkeitsarbeit wurden Artikel über das Projekt verfasst.

### ***Erfolgsfaktoren***



Sowohl der Betriebsrat als auch die Personalabteilung und die Geschäftsleitung kamen zu einer positiven Einschätzung des ESF-Projekts: Durch die Weiterbildungsteilnahme wurden die Beschäftigten in die Lage versetzt, ihre Arbeitsbedingungen selbständig mitzugestalten und an aktuelle Veränderungen im Arbeitsumfeld anzupassen. Zudem haben sich die Arbeitsmotivation und das Arbeitsklima durch die Maßnahmen verbessert. Bei zukünftigen Vorhaben

sollten die Weiterbildungsthemen allerdings stärker in Richtung fachliche Qualifizierungen sowie die Entwicklung einer Corporate Identity gehen.

Die Weiterbildungsteilnehmer/-innen bewerteten ihre Teilnahme insgesamt als gut, wie aus einer schriftlichen Befragung hervorgeht, die am Projektende erfolgte. Auf die Frage „Welche Verbesserungen/Änderungen im betrieblichen Kontext sind Ihnen seit der Weiterbildung aufgefallen?“ stimmten z. B. 80 % vollständig oder mit Einschränkungen der Aussage zu: „Die Themen der Weiterbildung finden Anwendung im Team/werden kommuniziert“, 68 % der Aussage: „Teamarbeit funktioniert besser/harmonischer“ oder 69 % der Aussage: „Die Motivation ist besser geworden“.

Innerhalb des Projektzeitraums von nur 15 Monaten nahmen von 158 Beschäftigten beim Verband 97 Personen an einer Maßnahme teil. Dies entspricht einer Teilnahmequote von gut 61%. Folgende Bedingungen waren dafür förderlich:

- Der intensive Aushandlungsprozess zwischen Betriebsrat und Personalabteilung gemeinsam mit dem Bildungsträger über die Durchführung des Projekts hat zu sehr konkreten und realistischen Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Projekts geführt.
- Die Bedarfserhebung bei den Beschäftigten vor der Formulierung des Projektantrags hat dazu geführt, dass sich die beantragten Maßnahmen sehr dicht an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientierten.
- Intensive Bewerbung des Programms, weniger durch Flyer oder Internet als vielmehr durch direkte Ansprache der Beschäftigten in den Arbeitsbereichen, sowie die Thematisierung auf Betriebsversammlungen haben zu einer großen Akzeptanz geführt.
- Genaue Planung der Maßnahmen und Rücksprache mit den interessierten Teilnehmer/-innen sowie die enge Zusammenarbeit von Bildungsträger und Personalabteilung haben dazu beigetragen, dass in dem für die Durchführung vorgesehenen Zeitraum ein großer Teil der Beschäftigten qualifiziert werden konnte.

Auch der Einsatz von unterschiedlichen Dozenten/-innen hat zu dem positiven Ergebnis beigetragen, da für unterschiedliche Belange verschiedene Personen und Stile gewählt wurden, die den Inhalten und Zielen gerecht wurden.

# Personalentwicklung

Weiterbildungsmaßnahmen gibt es in fast allen Unternehmen. Häufig haben sie eher punktuellen Charakter und es wird weniger vorausschauend agiert als kurzfristig auf Qualifizierungsengpässe reagiert. Dadurch werden Entwicklungsmöglichkeiten verschenkt und die Potenziale der Beschäftigten bleiben unerkannt.

Vorhandene Kompetenzen zu erhalten und zu fördern gelingt dort, wo nachhaltige Strukturen auf und ausgebaut werden, die den Beschäftigten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Was in Großunternehmen häufig über Personalabteilungen und Betriebsräte gang und gäbe ist – insbesondere, wenn ein Tarifvertrag dies regelt – ist in KMU weitaus schwieriger umzusetzen. So fehlen in kleinen und mittelständischen Unternehmen häufig die finanziellen und personellen Ressourcen, um eine systematische Personalentwicklung zu betreiben.

Die aufgeführten Praxisbeispiele aus dem Friseurhandwerk und dem Einzelhandel beweisen allerdings, dass Personalentwicklung auch in Kleinbetrieben nicht unmöglich ist. Entscheidend ist die Motivation zum Aufbau einer Weiterbildungskultur, der Wille, gemeinsam aktiv zu werden und passgenaue Angebote zu entwickeln.



## Qualifizierungsoffensive im Friseurhandwerk

### *Projektstruktur*

Das Projekt „Qualifizierungsoffensive Friseurhandwerk“ wird durch die Kreishandwerkerschaft Rostock - Bad Döberan umgesetzt. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Friseursalons zu erhöhen und damit Arbeitsplätze zu sichern, soll das Kundenmanagement in den Kleinunternehmen verbessert werden. Auf der Grundlage von Bildungsbedarfsanalysen sollen passgenaue Weiterbildungen für das Friseurhandwerk in Mecklenburg-Vorpommern unter Einbezug der Sozialpartner entwickelt und durchgeführt werden.

An dem Projekt, das von der Geschäftsführung der Kreishandwerkerschaft Rostock - Bad Döberan initiiert wurde, nehmen 25 Friseursalons teil.

Für die Projektumsetzung wurde eine Sozialpartnereinbarung zur Personalentwicklung zwischen dem Landesinnungsverband des Friseurhandwerks, der Kosmetiker Mecklenburg-Vorpommern und der Gewerkschaft Öffentlicher Dienst und Dienstleistungen abgeschlossen.

Laufzeit des Projekts: 30 Monate (01.07.2012 - 31.12.2014)

## **Zielsetzung**

Vor dem Hintergrund gesteigerter Erwartungen der Kunden an Service und Qualität – dies umso mehr durch die Einführung des Mindestlohnes, der Preiserhöhungen nach sich zieht – müssen die Unternehmen des Friseur-Handwerks neue Servicestrategien entwickeln. Erfolgreiches Kundenmanagement setzt jedoch das Wissen um den Kunden und seine Erwartungen voraus. Kenntnisse, über die die Beschäftigten, in der Regel traditionell ausgebildet und in meist eher kleinen Friseursalons in ländlicher Umgebung beschäftigt, in sehr unterschiedlichem Maße verfügen. Zwar gibt es durchaus auch Bildungsangebote zu Themen der Kundenbindung und -orientierung, diese werden jedoch häufig nicht wahrgenommen. Es besteht bei den Mitarbeiter/-innen eine geringe Weiterbildungsbereitschaft und teilweise auch eine geringe Motivation. Die individuelle Perspektive wird von vielen Mitarbeiter/-innen als weniger günstig angesehen, die Fluktuationsrate in den Friseurunternehmen ist relativ hoch.

Ziel des Projekts ist es, für Weiterbildung zu sensibilisieren und deren Stellenwert in den Unternehmen zu erhöhen. Gleichzeitig soll den Beschäftigten durch gezielte individuelle Weiterbildungsangebote eine Perspektive als kompetente Fachkraft aufgezeigt werden, deren qualitativ hochwertige Dienstleistung auch den Preis wert ist.

Gemeinsam mit 25 teilnehmenden Friseurunternehmen sollte ein Bildungskonzept zum Thema „Wie kann die Servicequalität im Friseurhandwerk in Mecklenburg-Vorpommern verbessert werden?“ entwickelt werden. Zielgruppe waren die Beschäftigten, aber auch Inhaber/-innen. Das Konzept sollte in den teilnehmenden Salons erprobt werden. Welche Veränderungen für eine Verbesserung der Servicequalität konkret notwendig sind, sollte eine Bildungsbedarfsanalyse zeigen. Daran sollte eine Betriebsbeobachtung gekoppelt werden, um die Kundenzufriedenheit sowie notwendige Veränderungen aus Kundensicht in jedem der 25 Betriebe zu ermitteln.

## **Durchführung**

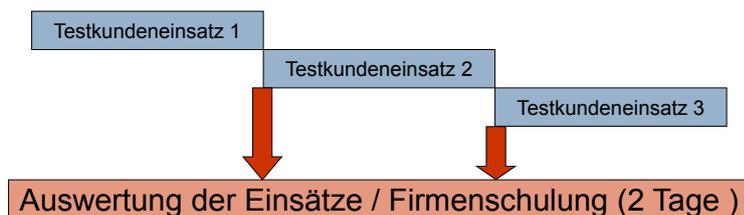
Alle beteiligten Friseurunternehmen konnten auf Basis der Bedarfsanalyse Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch nehmen, aber auch Testkundeneinsätze nutzen, um eine Bewertung ihres Salons zu erhalten. Dabei wurden die Friseursalons aus Kundensicht durch den Einsatz von Testkäufer/-innen überprüft und es wurden die Serviceprozesse auf Optimierungsmöglichkeiten hin untersucht. Den Inhabern aber auch den Beschäftigten konnte so vermittelt werden, welchen Eindruck sie bei den Kunden hinterlassen und ob diese zufrieden mit dem Unternehmen waren. Hinweise und Verbesserungsvorschläge wurden aufgenommen und daraus abgeleitet der Weiterbildungsbedarf ermittelt. Die Ergebnisse wurden im ersten Schritt an die Inhaber/-innen zurückgemeldet und mit ihnen besprochen. Anschließend wurden die Beschäftigten über die Ergebnisse der Betriebsbeobachtungen informiert.

Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs über den Einsatz von Testkunden erfolgte auf freiwilliger Basis. Hatte sich ein Friseurunternehmen dagegen entschieden, wurde eine Befra-

gung der Vorgesetzten bzw. Inhaber/-innen zu den Weiterbildungsbedarfen vorgenommen. Ergänzend wurden die Beschäftigten zu ihren Weiterbildungswünschen befragt.



Durchführung von Betriebsbeobachtungen und Firmenschulungen:



Sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte hatten teilweise Vorbehalte gegenüber dem Testkundeneinsatz. Um diese abzubauen, wurden sie von den Projektverantwortlichen in persönlichen Gesprächen über Ziele und Anliegen der Beobachtung aufgeklärt und es wurde erläutert, dass sich aus den Ergebnissen keine Nachteile für die Beschäftigten ergeben würden. Durch die positiven Erfahrungen anderer Salons konnten auch Friseursalons, die bis dato keinen

Testkundeneinsatz durchführen wollten, im Nachgang gewonnen werden.

Die aus den Analysen abgeleiteten Schulungsinhalte und -formate wurden in Gesprächen mit den Inhabern/-innen konkretisiert und abgestimmt. Individuelle Wünsche und notwendige Rahmenbedingungen konnten so bereits in der Konzeption berücksichtigt und eine passgenaue Weiterbildung nicht nur für die teilnehmenden Friseursalons, sondern übergreifend für das gesamte Friseurhandwerk in Mecklenburg-Vorpommern ermöglicht werden.

Die Maßnahmen standen für alle offen: Sowohl Inhaber/-innen, Mitarbeiter/-innen, Gesellen/-innen und ältere Beschäftigte konnten teilnehmen.

Als Resultat der Bedarfsanalysen wurden u. a. folgende Maßnahmen angeboten:

- Kommunikation
- Mitarbeiterführung
- Führungskräftecoaching
- Personalmanagement
- Kundenorientierung
- Qualitätsstandards und Qualitätsmanagement
- Fachseminare

Um den Trainingseffekt zu erhöhen, wurden die Maßnahmen vorwiegend als Inhouse-Schulungen angeboten. Bei Themen von allgemeinerem Interesse wurden auch unternehmensüber-

greifende Schulungen organisiert. An diesen Weiterbildungen nahmen Beschäftigte unterschiedlicher Salons teil. Dabei handelte es sich meist um überfachliche Weiterbildungen, z. B. zur Mitarbeiterführung und Motivation sowie Führungskräfte-seminare.

Die Veranstaltungen wurden auch für den Erfahrungsaustausch genutzt. Hier sprachen die Teilnehmer/-innen häufig offener über ihre Erfahrungen als in den Firmenschulungen. Vorbehalte bezüglich der unternehmensübergreifenden Durchführung der Qualifizierungen bestanden seitens der Unternehmensvertreter/-innen nicht.

Die Dauer der Maßnahmen variierte: Veranstaltungen von mehreren Stunden bis hin zu mehreren Tagen wurden umgesetzt. Darüber hinaus konnten die Friseursalons auch Coaching-Angebote nutzen, um ihre Arbeitsqualität zu verbessern.

In einer zweiten Projektphase wurden erneut Betriebsbeobachtungen durchgeführt, um den Erfolg der Maßnahmen aufzuzeigen. Neben der Analyse zu Beginn wurden damit zwei weitere Befragungswellen durchgeführt. Nach einer individuell vereinbarten Pause zur Umsetzung der Befragungsergebnisse kam es erneut zu Testkundeneinsätzen in den Salons. Dadurch sollte ermittelt werden, ob sich die Leistungen des jeweiligen Unternehmens durch die Weiterbildungsmaßnahmen verbessert hatten. Gleichzeitig konnten weitere Bildungsbedarfe aufgedeckt und zusätzliche Maßnahmen angeschlossen werden. In einer dritten Welle von Testkundeneinsätzen, nach einer weiteren Pause zur Umsetzung der Befragungsergebnisse, kam es zu einer erneuten Erfolgskontrolle. Bei diesen vertieften Analysen zeigte sich, dass neben den benannten allgemeinen Weiterbildungsthemen durchaus auch fachliche Weiterbildungen erforderlich sind. Diese Themen sollten im Weiteren in die Qualifizierungsangebote aufgenommen werden.

Im Projektverlauf wurde von den Unternehmensvertreter/innen der Wunsch geäußert, sich stärker mit anderen Betrieben auszutauschen, da in den Friseursalons häufig ähnliche Problemlagen existieren. Die Projektverantwortlichen haben darauf reagiert: Im Anschluss an die unternehmensübergreifenden Schulungen finden nun auch Branchentreffen statt. Dieses Angebot wird gut angenommen, der Erfahrungsaustausch findet regelmäßig statt.

### ***Nachhaltigkeit: Verstetigung und Transfer***



Um die Nachhaltigkeit zu sichern, wurden bereits in der Konzeption zahlreiche Ansätze entwickelt: Friseursalons, die erfolgreich an dem Projekt teilgenommen hatten, erhielten im Nachgang ein Qualitätssiegel „MEIN fairer FRISEUR“. Das Siegel wurde sichtbar im Salon angebracht.

Voraussetzung für die Verleihung des Qualitätssiegels ist die Einhaltung folgender Qualitätsstandards:

- Anforderungen an die Arbeitsqualität,
- Bekennung zur regelmäßigen Wahrnehmung von Weiterbildung,
- Nutzung von Testkunden für Erfolgskontrollen,
- faire Entlohnung.

Durch die Gültigkeit für jeweils ein Jahr soll ein Anreiz zur Verstetigung gegeben werden. Die Verlängerung ist an die kontinuierliche Qualifizierung der Beschäftigten gebunden. Das Qualitätssiegel ermöglicht die Fortführung der Erfolgskontrollen. Die Kundenattraktivität und -bindung konnten erhöht werden.

Aufgrund der überaus positiven Resonanz ist angedacht, Ansätze des Projekts auch in andere Innungen zu übertragen. Um die Unterstützung des Landesinnungsverbandes und weiterer Akteure für den Transfer zu gewinnen, wurden diese stetig über das Projekt informiert. Im Zuge der Öffentlichkeitsarbeit wurden auch soziale Netzwerke wie z. B. Facebook genutzt, um Projektergebnisse zu verbreiten.

### ***Erfolgsfaktoren***

Die Auswertung der Projektergebnisse zeigt, dass bei den Unternehmen die Bereitschaft zur Partizipation an Weiterbildung gestiegen ist. Auf Sitzungen der Innung wird betriebliche Weiterbildung für die Mitgliedsunternehmen nun regelmäßig thematisiert und so auch der hohe Stellenwert, der der Weiterbildung zugesprochen wird, vermittelt. Unternehmer/-innen berichten von ihrem Projekt und fungieren als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Derart sollen auch andere Unternehmen auf die Möglichkeiten des Projekts aufmerksam gemacht werden. Folgende Kontextbedingungen tragen zum Erfolg des Vorhabens bei:

- Durch die Testkundeneinsätze konnten die Unternehmen leichter für Weiterbildung aufgeschlossen werden, da Qualitätsdefizite in den Salons direkt durch die Kunden rückgemeldet wurden. Unterschiede traten so auch zahlenmäßig zutage. Das Feedback und die nun gegebene Vergleichbarkeit führten zur Reflexion bei den Inhaber/-innen und Beschäftigten. Die Notwendigkeit zur Weiterbildung wurde dadurch allen Beteiligten deutlich.
- Da sich auch die Inhaber/-innen hatten testen lassen und an den Weiterbildungen teilgenommen hatten, konnte eine breitere Akzeptanz bei der Durchführung der Qualifizierungen erzielt werden.
- Der Einsatz von Testkunden in drei Wellen ermöglichte es, in regelmäßigen Abständen eine Erfolgskontrolle durchzuführen, um Verbesserungen im Unternehmen zu erfassen. Es wurde deutlich, dass sich die Kundenzufriedenheit durch die Maßnahmen erhöht hat.
- Das Qualitätssiegel „MEIN fairer FRISEUR“ leistet einen Beitrag zur Verstetigung der Projektergebnisse, da zum Erhalt des Siegels kontinuierlich Weiterbildungen durchgeführt werden müssen.



## **KomBi – Kompetenzentwicklung und Bildung im Einzelhandel**

### ***Projektstruktur***

Das Projekt „KomBi – Kompetenzentwicklung und Bildung im Einzelhandel“ wurde von der Volkshochschule Duisburg durchgeführt. Projektpartner waren der Einzelhandels- und

Dienstleistungsverband Niederrhein e.V., die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di Duisburg-Niederrhein sowie das NUREC-Institute Duisburg e.V. Im Rahmen des Projekts waren 19 kleine Einzelhandelsunternehmen mit insgesamt 270 Beschäftigten beteiligt.

Zentrales Anliegen des Projekts war es, die Rahmenbedingungen für die betriebliche Entwicklung durch gezielte Weiterbildung zu verbessern. Darüber sollte auch die Akzeptanz für das Thema „Weiterbildung“ in den Unternehmen erhöht werden, um die Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit der Betriebe und ihrer Beschäftigten zu stärken.

Für die Projektumsetzung wurde vom Einzelhandels- und Dienstleistungsverband Niederrhein e.V. und der Gewerkschaft ver.di eine Vereinbarung zur Nutzung der ESF-Richtlinie zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten geschlossen.

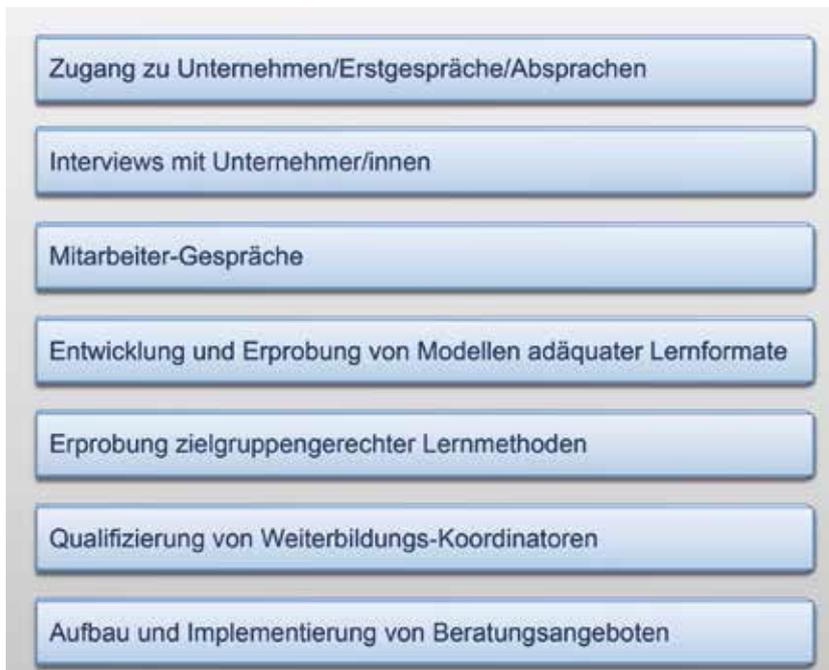
Laufzeit des Projekts: 24 Monate (01.05.2012 - 30.04.2014)

### ***Zielsetzung***

Der Einzelhandel unterliegt ständigen Veränderungsprozessen. Neue Vertriebskanäle, verändertes Kundenverhalten, Wettbewerb der Standorte oder neue Produktentwicklungen bestimmen auch die Situation im Duisburger Einzelhandel. Um auf Dauer konkurrenzfähig zu sein, sind Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit eine wichtige Voraussetzung. Damit ist ein zentrales Ziel, die Qualifizierung der Beschäftigten zu fördern. Doch wie kann Weiterbildung gelingen, wenn eine Sechs-Tage-Woche vorherrscht, die Öffnungszeiten von früh am Morgen bis spät in den Abend andauern oder die Beschäftigten in Teilzeit arbeiten?

Das Projekt setzt an der Ausgangssituation betrieblicher Weiterbildung im Einzelhandel an, die gekennzeichnet ist, durch eine mangelnde Weiterbildungsbeteiligung sowohl der Unternehmen als auch der Beschäftigten. Vor allem kleine, inhabergeführte Handelsbetriebe schöpfen ihre Entwicklungs- und Wachstumspotenziale nicht genügend aus. Um hier gegenzusteuern ist eine gezielte Entwicklung des Personals erforderlich. Und es braucht entsprechende Rahmenbedingungen, um die betriebliche Entwicklung über Weiterbildung zu verbessern.

Für die Volkshochschule (VHS) Duisburg und den Einzelhandels- und Dienstleistungsverband (EHDV) stand die Frage im Mittelpunkt, wie Betriebe besser erreicht und individuelle, passgenaue Personalentwicklungskonzepte entwickelt werden können. Hierbei war die Sicht der Betriebe leitend, nach der es dringend notwendig ist, Weiterbildung in den Arbeitsalltag zu integrieren, um neue Impulse zu erhalten.



Die Projektpartner haben sich zu Beginn darauf verständigt, dass nur passgenaue Angebote und individuelle, betriebs-spezifische Lösungsansätze erfolgsversprechend sind. Es gilt, die Stärken und Potenziale sowohl der Inhaber/-innen als auch der Beschäftigten zu fördern, ein qualitativ hochwertiges und transparentes Weiterbildungsmodell zu entwickeln und die Personalentwicklung zu unterstützen.

### ***Durchführung***

Im Rahmen des Projekts wurden Formate der betrieblichen Entwicklungsberatung sowie arbeitsplatzbezogener Weiterbildung erprobt und etabliert. Am Anfang jeder Maßnahme stand die Bedarfsermittlung mit den Inhabern/-innen sowie den Mitarbeiter/-innen: Wo stehe ich? Wo will ich hin? Was ist zu tun? Welche Weiterbildungsformate sind für uns wichtig? Damit bot die Beratungsstruktur als primärer Projektschwerpunkt jeder Unternehmerin und jedem Unternehmer die Möglichkeit, dialogorientiert die Unternehmensbedarfe im Bereich der Personalentwicklung, aber auch der Organisationsentwicklung zu formulieren.

Die betrieblichen Bildungsbedarfsanalysen und ressourcenorientierten Kompetenzbilanzierungen lieferten die Grundlage für passgenaue Workshops, deren Inhalte gemeinsam mit den Beteiligten abgesprochen wurden. Das Ziel: die Stärken der Beschäftigten zu erkennen, ihre Entwicklungspotenziale auszuschöpfen und dies für das betriebliche und persönliche Vorankommen zu nutzen.

Bei der Konzeption der Qualifizierungsangebote wurde auf Flexibilität geachtet. Zielgruppen waren die Beschäftigten und auch die Inhaber/-innen. Es waren sowohl getrennte als auch gemeinsame Workshops möglich. Ebenso wurde berücksichtigt, lange Anfahrtszeiten zu vermeiden und Angebote vor Ort zu realisieren.

Durchgeführt wurden z. B. Maßnahmen zur Optimierung von Verwaltungsaufgaben. Die Beschäftigten lernten, wie sie durch gezielte Planung und Organisation die Arbeitsabläufe verbessern und betriebs-spezifische Abläufe durch den Einsatz von EDV-Programmen rationalisieren können. Ein weiteres Themenfeld war die professionelle – und damit effektive – Nutzung der Termin- und Aufgabenverwaltung. Besonderer Wert wurde darüber hinaus auf die Verbesserung der Kommunikation und Gesprächsführung im Umgang mit den Kunden ge-

legt. Auch Angebote zur Fremdsprachenschulung wurden vermittelt. Besondere Angebote für die Inhaber/-innen beschäftigten sich mit den Bereichen Motivation, Kundenbindung und Gesprächsführung.

<b>Qualifizierungsbedarfsanalysen:</b>
Leitfadengestützte Interviews
Standardisierte und teilstrukturierte Befragungen
Beratungsgespräche
Kompetenzbilanzierungen
<b>Weiterbildungsformate/Lernmodelle:</b>
Workshops
Trainings on the job
Kollegiale Beratungen in den Unternehmen vor Ort
Coaching
Teamentaching
Modulare Weiterbildung
Familienfreundliche Beratungs- und Lernzeiten
<b>Qualifizierung betriebsinterner Weiterbildungsbeauftragter/WB-Scouts</b>

Besonderer Wert wurde im gesamten Prozess auf die aktive Beteiligung der Beschäftigten gelegt, bspw. bei der Entwicklung praxisorientierter Inhalte und der Erprobung von familienfreundlichen, branchenadäquaten Modellen für Lernzeiten, -orte und -formen.

***Nachhaltigkeit: Verstetigung und Transfer***

Integriert in die Projektplanung und damit ein entscheidender Faktor der Nachhaltigkeit ist die Qualifizierung unternehmensinterner Prozesspromotoren (sog. Weiterbildungs-Scouts). Der Vorteil liegt auf der Hand: Schon

während der Projektlaufzeit wurde dieser Personenkreis individuell auf die Beratungsfunktion vorbereitet, um den Weiterbildungsprozess der Teilnehmer/-innen zu begleiten und für Feedback zur Verfügung zu stehen. Gleichzeitig konnten so Lernwiderstände reduziert und Lernängste abgebaut werden. Diese Promotoren haben auch die Funktion, weitere Mitarbeiter/-innen zur Teilnahme zu gewinnen. Insbesondere nehmen sie auch nach Projektende weiterhin ihre Beratungs- und Begleitungsfunktion wahr.

Durch die geschlossene Qualifizierungsvereinbarung und dem ganz praktischen Austausch zwischen VHS und EDHV ist der Transfer der Projekterkenntnisse gewährleistet. Die bestehende Homepage zeigt auf, welche Ziele und Handlungsschritte notwendig sind. Ein Werbefilm gibt einen Überblick über Hintergründe und Ziele und zeigt Wege auf, wie Qualifizierung auch unter den Arbeitsbedingungen im Einzelhandel möglich ist. Sämtliche Materialien stehen auch nach Projektende unter [www.kombi.duisburg.de](http://www.kombi.duisburg.de) zur Verfügung.

### ***Erfolgsfaktoren***

Ein besonderer Erfolg ist darin zu sehen, dass alle Projektbeteiligten ihre Ideen mit einbringen konnten und auch die Schulungen durchgeführt wurden, die jedes Unternehmen individuell benötigte. Die Weiterbildungs-Scouts haben dazu beigetragen, dass Weiterbildung dauerhaft und systematisch in den Unternehmen verankert wurde. Besonderer Wert wurde im gesamten Prozess auf die aktive Beteiligung der Beschäftigten gelegt, bspw. bei der Entwicklung praxisorientierter Inhalte und der Erprobung von familienfreundlichen, branchenadäquaten Modellen für Lernzeiten, -orte und -formen.

# Erschließung ungenutzter Potenzialgruppen

„Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß.“ Wer kennt nicht dieses Sprichwort. Was für Siemens gilt, gilt ebenso in der öffentlichen Verwaltung wie in der Kunststoffindustrie. Es dürfte unstrittig sein, dass ein Teil der vorhandenen Handlungsmöglichkeiten zur Sicherstellung der Fachkräftebasis nur unzureichend genutzt wird. Bei der Sicherung des Fachkräftebedarfs können sich die Unternehmen nicht allein auf die externe Rekrutierung von Fachkräften verlassen; sie müssen selbst die Aktivitäten in Bezug auf Fachkräfteentwicklung bzw. -förderung erhöhen. So zeigt das Beispiel aus den Städten Dortmund und Unna, dass zur Besetzung von Führungspositionen der Blick nicht nur nach außen und nicht nur auf die männliche Belegschaft zu richten ist. Um die Ressource „Frau“ zu nutzen, bedarf es einer gewissen „Genderkompetenz“. Sie ist für eine strategische Personalplanung unabdingbar.

Ganz anders, aber in den Ansätzen vergleichbar, ist das Vorgehen bei der „arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung in thüringischen Kunststoffunternehmen“. Auch hier geht es um die Erschließung ungenutzter Potenziale und Gruppen, wofür es auf Grundlage der Bedarfsermittlung eines Abstimmungsprozesses zwischen Personal- und Abteilungsleitungen, Betriebs- und Personalräten wie der gesamten Belegschaft bedarf. Alternsgerechtes Arbeiten, die Förderung der individuellen Potenziale und der Aufbau innerbetrieblicher Genderkompetenzen tragen nicht nur dazu bei, die Fachkräfte zu fördern und zu binden. Verbessert werden auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und seine Attraktivität als Arbeitgeber.

**Top**  
in Führung  
kompetent.fair.erfolgreich

**Top in Führung. Qualifizierung von Frauen und Männern zu Führungsaufgaben und zu Genderfragen in den Stadtverwaltungen Dortmund und Unna**

## **Projektstruktur**

Die Projektdurchführung erfolgte durch die Grone Bildungszentren NRW gGmbH in enger Abstimmung mit den Gleichstellungsbeauftragten der Städte Dortmund und Unna.

Die Stadt Dortmund beschäftigt ca. 9.000 Mitarbeitende, der Frauenanteil beträgt 52 %. Dieses Verhältnis findet sich jedoch nicht annähernd bei den Führungskräften wieder: Unter den 35 Fachbereichsleitern befinden sich nur vier Frauen. Bei den Teamleitungen, der ersten Stufe für Führungskräfte, sind es fast die Hälfte. Die Situation in der Stadt Unna stellt sich ähnlich dar, auch wenn die Stadtverwaltung wesentlich kleiner ist: 700 Beschäftigte, davon 68 Führungskräfte mit einem Frauenanteil von 23 %.

Ziel des Projekts „Top in Führung“ ist die Erhöhung von gendersensiblen Führungskompetenzen in den Stadtverwaltungen Dortmund und Unna. Damit sollen angesichts der schwieriger werdenden Nachwuchssituation auch im öffentlichen Dienst Strukturen geschaffen werden, um die Stadtverwaltungen als Arbeitgeber für Frauen attraktiv zu machen und die Zahl der weiblichen Führungskräfte zu erhöhen.

Grundlage für die Projektumsetzung war der Tarifvertrag des Öffentlichen Dienstes, § 5.

Laufzeit des Projekts: 36 Monate (01.01.2012 - 31.12.2014)

### **Zielsetzung**

In Deutschland gab es noch nie so viele qualifizierte Frauen wie heute, doch in Führungspositionen sind sie immer noch unterrepräsentiert. Dies gilt auch für öffentliche Verwaltungen: je höher die Position, desto niedriger der Frauenanteil. In dem Projekt „Top in Führung“ sollen in den zwei Stadtverwaltungen Dortmund und Unna, unter besonderer Berücksichtigung der Stärkung der Genderkompetenz von Führungskräften durch entsprechende Qualifizierungen und Coaching-Angebote, passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen zur Führungskräfteentwicklung von Frauen und Männern umgesetzt werden. Bislang gab es keine verbindliche Führungskräftequalifizierung und zur Genderthematik wurden in den beiden Städten keine Seminare angeboten. Es gab vereinzelt Angebote zu spezifischen Gender-Themen, diese richteten sich jedoch nur an Frauen und waren weder in eine systematische Qualifizierung noch in ein umfassendes Personalentwicklungskonzept eingebunden. Zwar hat in beiden Städten die Gleichstellungsbeauftragte eine starke Position und auch der Rückhalt durch den Oberbürgermeister und den Stadtrat ist gegeben. Es fehlte auch nicht am Bewusstsein, dass es dringend strukturverändernder Maßnahmen bedarf. Allerdings fehlten angesichts des Sparzwangs im öffentlichen Haushalt die nötigen finanziellen Ressourcen.



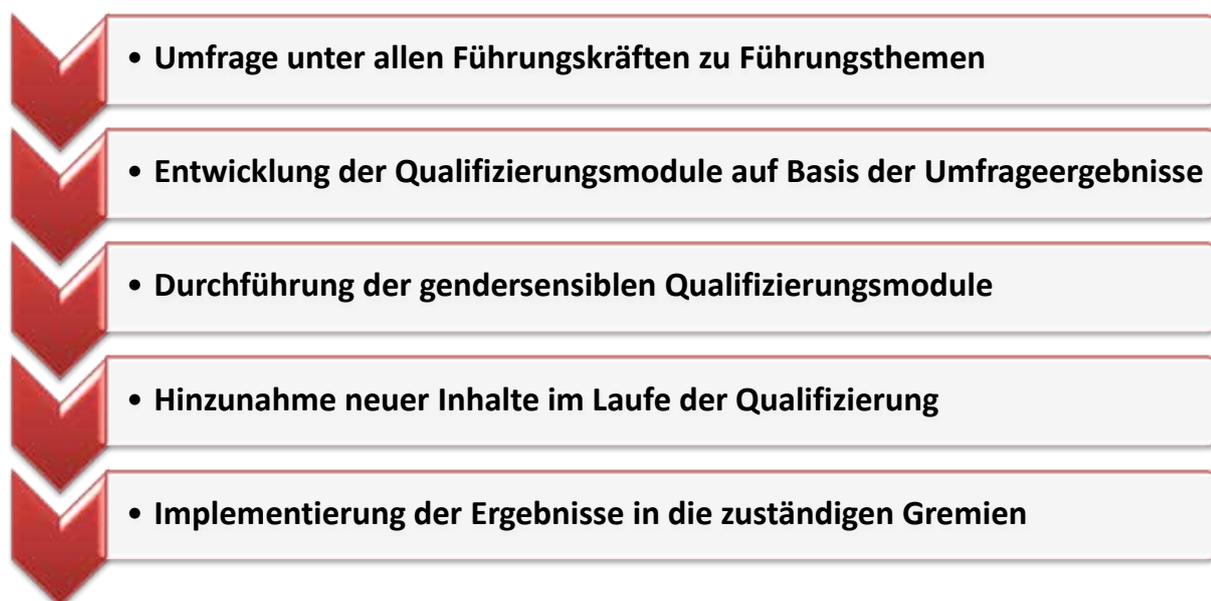
Mit Hilfe der für die öffentliche Verwaltung speziell entwickelten Qualifizierungspakete, die sich an die genannten Zielgruppen richteten, sollten genderspezifische Führungskompetenzen verbessert werden. Dazu sollten Qualifizierungen zu Themen wie die Verbesserung der Kommunikation und des Konfliktmanagements, der Motivation und Teamentwicklung, des Gesundheitsmanagements sowie zur Erkennung von Entwicklungspotentialen angeboten werden. Die Genderthematik wurde inhaltlich in allen Veranstaltungen themenspezifisch integriert.

Ergänzt wurden die Qualifizierungsangebote durch unterstützendes Coaching. Damit sollte eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmenskultur erreicht werden, die einen gleichberechtigten Zugang von Frauen und Männern in Führungspositionen ermöglicht.

In die grundsätzliche Abstimmung und in die Projektentwicklung waren das Personalamt und der Personalrat ebenso eingebunden, wie das Studieninstitut Ruhr als zuständige Einrichtung für Bildungsangebote der Städte Dortmund, Bochum etc. Für die Stadt Unna war die zuständige Stelle die Volkshochschule. Der Sozialpartner ver.di war in die anfänglichen Diskussionen eingebunden, übergab dann an den Personalrat.

### **Durchführung**

Im ersten Schritt wurde eine ausführliche Bedarfserhebung durchgeführt, die die Grundlage für die Entwicklung der Qualifizierungspakete bildete. Die Phase der Bedarfserhebung wurde bereits zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte für die Themen „Gender und Führungskompetenzen“ genutzt. Die Bedarfsermittlung erfolgte in Abstimmung mit dem Personalrat und wurde durch persönliche Interviews sowie als Onlinebefragung der Mitarbeitenden durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in allen Dezernaten präsentiert und das auf Basis der Befragung entwickelte Qualifizierungskonzept vorgestellt.



Die Qualifizierungskonzepte für die beteiligten Zielgruppen waren, je nach den ermittelten Bedarfen, modular aufgebaut. Zielgruppen waren Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte – Männer und Frauen – auf verschiedenen Hierarchieebenen der beiden Stadtverwaltungen sowie die Ansprechpartner/-innen für Gleichstellung bei der Stadt Dortmund. Auch die Führungsriege der Verwaltung der beiden Städte nahm – soweit es die Zeit erlaubte – an den Schulungen teil. Neben den Führungskräfte- und Nachwuchsführungskräfte-modulen gab es spezielle Workshops, z. B. "Führen in reduzierter Stundenzahl", Veranstaltungen, die für die bewusste Führungskräfteentwicklung von Frauen eine besondere Relevanz hatten.

Die Teilnahme an den Qualifizierungen war freiwillig, die Module konnten einzeln gebucht werden und standen allen Führungskräften aus beiden Städten offen.

Das Thema „Gender“ wurde dabei stets mit behandelt und war in die inhaltlichen Themen wie Kommunikation, Teamentwicklung, Gesundheit, usw. eingebettet. Genderinhalte wurden über wissenschaftliche Studien präsentiert, die biologische Unterschiede belegen und entsprechende Auswirkungen aufzeigen. Neuste Erkenntnisse aus der Hirnforschung und soziologische Entwicklungen unseres Denkens belegen und erklären, wie sich diese auf Kommunikation, Macht und Verhalten auswirken. Durch die Reflexion der persönlichen Haltung erarbeiteten sich die Teilnehmer/-innen welche Stereotype sie leiten, also mit welchen Bildern und Kategorien, Verhaltensweisen und Eigenschaften sie das andere Geschlecht belegen und z. T. falsch verallgemeinern. Insgesamt diente die Genderdiskussion auch dem Ziel, Verwaltungskulturen, die auf Einheitlichkeit und Anpassung ausgelegt, sind aufzubrechen, um Heterogenität als Wertschöpfungsressource anzuerkennen und zu nutzen.

Insgesamt sollen bis Projektende 357 Personen qualifiziert werden, davon 198 weibliche und 159 männliche Beschäftigte.

### ***Nachhaltigkeit: Verstetigung-Transfer***



Ziel des Projekts war es, nachhaltige Strukturen aufzubauen. Dazu wurden in die Projektumsetzung alle relevanten Akteure in den beiden Kommunen eingebunden, insbesondere der Leiter des Personalamtes und die Leiterin des Studieninstitutes. Jedes Dezernat wird zukünftig einen eigenen Personalentwicklungsplan erstellen, in den auch abteilungsspezifische Genderziele aufgenommen werden. In die

Erstellung des jährlichen Frauenförderplans, in dem die Personalentwicklungskonzepte für die nächsten fünf Jahre beschrieben werden, flossen die in den Qualifizierungen erarbeiteten Vorschläge ein. Um deutlich zu machen, dass es sich nicht um ein „Gender-Thema“ handelt, sondern dass die Planungen eingebettet sind in eine umfassende Personalentwicklungsstrategie, wurde der Frauenförderplan – anders als in den vergangenen Jahren – nicht von der Gleichstellungsbeauftragten der Stadt Dortmund erstellt, sondern vom Personalamt.

Das Qualifizierungsangebot wurde in das Portfolio des Studieninstituts aufgenommen und steht nun allen beteiligten Städten zur Verfügung. Aufgrund der positiven Resonanz wird in Dortmund überlegt, die Teilnahme an den Modulen künftig für alle Führungskräfte verbindlich zu machen. Auch die Module zu den Nachwuchsführungskräften sollen weiter aufgegriffen werden. Zum Abschluss des Projekts wurde eine Qualifizierungssequenz für Multiplikatorinnen

und Multiplikatoren wie dem ausbildenden Personal und den Mitarbeitenden des Personalamtes aufgelegt, um das Thema umfassend zu verbreiten.

Das Konzept wurde bereits in anderen kommunalen Gremien vorgestellt. Der Oberbürgermeister präsentierte z. B. das Projekt und die guten Ergebnisse auf der Diversity-Tagung in Dortmund.

Der OB der Stadt Dortmund hat angekündigt, dass sich das Mann/Frau Verhältnis auf allen Führungspositionen in den nächsten Jahren verbessern wird. Die ersten Änderungen sind bereits umgesetzt.

### ***Erfolgsfaktoren***

Für den nachhaltigen Erfolg des Projekts war entscheidend, dass die Verantwortlichen in den Städten, insbesondere die Oberbürgermeister, das Vorhaben unterstützten. Auch die gute und enge Zusammenarbeit zwischen Personalamt, Gleichstellungsstelle, Personalrat und Bildungsträger erwies sich als notwendig und für das Projekt förderlich. Ein weiterer wichtiger Faktor war, dass sich das Vorhaben in die Veränderungsprozesse in den Kommunen einpassen lässt. Die Genderaspekte stehen nicht als alleinige Qualifizierungsinhalte da, sondern werden bewusst mittransportiert und so für Frauen und Männer selbstverständlicher in das alltägliche Denken integriert. Allerdings geht das nur, wenn es für die Referenten/-innen als absolutes Muss gilt, den Aspekt anzusprechen, sonst fällt er oft hintenüber.



### **AKTiF – Arbeitsplatzbezogene Qualifizierung in Kunststoffunternehmen Thüringens im Rahmen einer innovativen Fachkräfteentwicklung**

### ***Projektstruktur***

Die Organisation, Koordination und Durchführung des Projekts erfolgte durch das Qualifizierungsförderungswerk Chemie (QFC).

Die thüringische Kunststoffindustrie hat sich in den letzten 15 Jahren zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor des Freistaates entwickelt. Innerhalb des verarbeitenden Gewerbes gehört etwa jeder zehnte Betrieb dieser Branche an. Als prosperierender Wirtschaftszweig benötigen die Unternehmen insbesondere gut ausgebildete Fachkräfte. Die Belegschaften sind zu großen Teilen in der Branche ausgebildet. Allerdings gibt es durch das anhaltende Wachstum eine weitere Nachfrage nach Fachkräften. In dieser Situation müssen die Personalverantwortlichen der Unternehmen auch auf branchenfremde Arbeitskräfte zurückgreifen.

Das Projekt „AKTiF“ setzt hier an: Unter Berücksichtigung des rasanten technischen Fortschritts in der Kunststoffbranche und der Tatsache, dass das Potential am Arbeitsmarkt nicht ausreicht, die Bedarfe adäquat zu decken, sollten unternehmensübergreifende Qualifizierungsstandards entwickelt werden. Durch eine systematische Qualifizierung der vorhandenen Fachkräf-

te und der angelernten Beschäftigten sollte ein Beitrag zur Beschäftigungssicherung und zur Deckung des steigenden Fachkräftebedarfs geleistet werden.

Um im Rahmen der Initiative „weiter bilden“ aktiv werden zu können, wurde von der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und dem Verband der Kunststoffverarbeitenden Industrie in den neuen Bundesländern ein Tarifvertrag zur Qualifizierung abgeschlossen.

Laufzeit des Projekts: 36 Monate (01.10.2011 - 30.09.2014)

### **Zielsetzung**

Am Beginn des Projektzeitraums waren drei Unternehmen in das Projekt involviert. Die Unternehmen HPT Hochwertige Pharmatechnik GmbH & Co. KG in Neuhaus am Rennweg, Geiger Automotive GmbH in Tambach-Dietharz und ISOCO GmbH in Schmiedefeld bildeten das Trio der Projektpartner. Alle drei Unternehmen gehören dem Arbeitgeberverband Kunststoff Thüringen an. Die Unternehmen sind in ihrer Struktur und in den Arbeitsprozessen recht unterschiedlich. Ihnen gemeinsam ist jedoch der hohe Anspruch an die Qualität der Arbeit, um eine adäquate Produktqualität zu gewährleisten und den Kundenanforderungen gerecht zu werden.



Die Unternehmen in der Branche bilden zwar aus, dies ist jedoch nicht ausreichend, um den Fachkräftebedarf zu decken und die Arbeitsqualität zu sichern. Zielsetzung im Projekt „AKTiF“ war es daher, durch die intensive Arbeit mit einigen für die Branche typischen Unternehmen Standards in Bezug auf Qualifizierungen zu entwickeln, die auch auf andere Betriebe übertragbar sind. Dabei sollte der gesamte Prozess einer systematischen Weiterbildungsplanung durchlaufen werden.

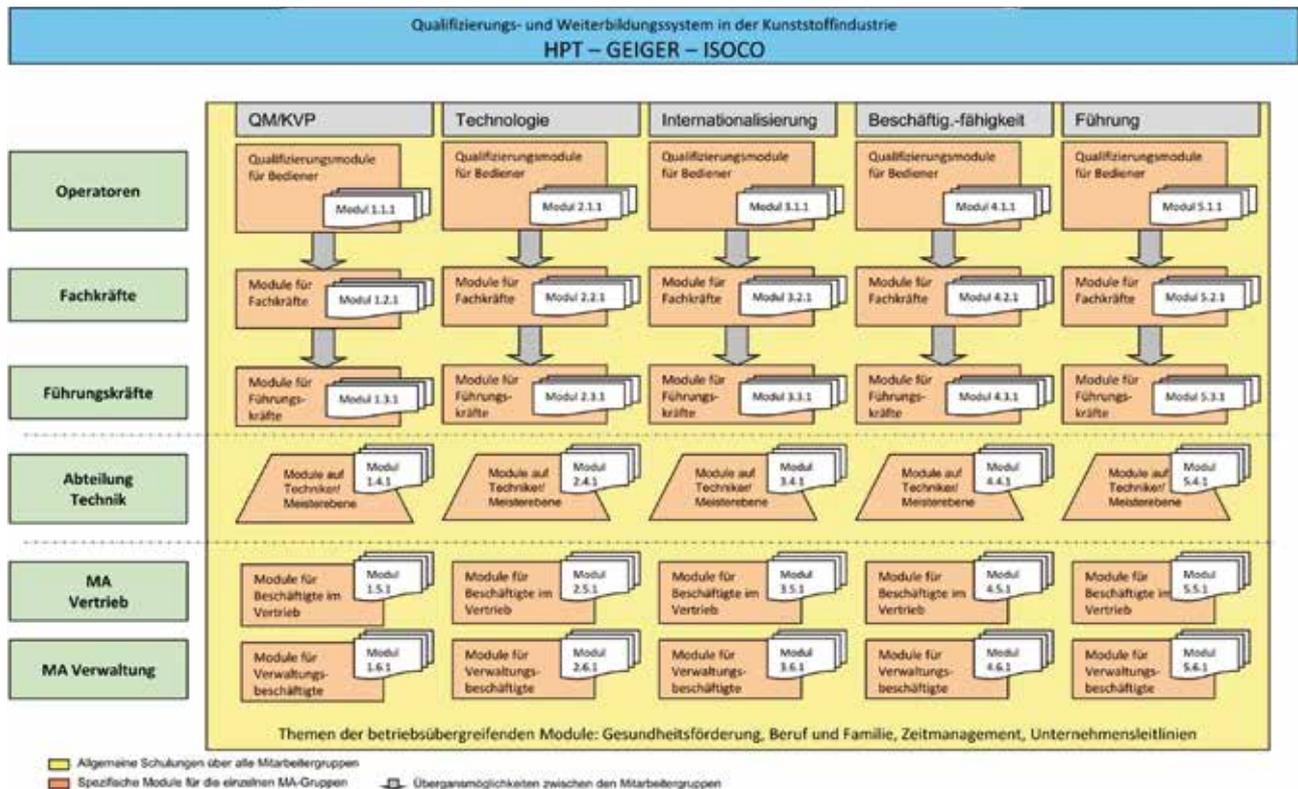
### **Durchführung**

Auf Basis von fünf zuvor eruierten Themenbereichen – Kontinuierliche Verbesserung/Qualitätsmanagement, Technologieentwicklung, Internationalisierung, persönliche Entwicklung und Führung – wurde eine ganzheitliche Personalentwicklungsmatrix entwickelt. Alle Qualifizierungsmaßnahmen wurden in diesem Modell gespiegelt und bezüglich der allgemeinen Branchentauglichkeit geprüft. In die Weiterbildungsmaßnahmen waren alle Beschäftigtengruppen in den Unternehmen eingebunden.

Das Projekt umfasste folgende Handlungsschwerpunkte:

- Standardisierung der Ermittlung der Qualifizierungspotenziale und -bedarfe
- Förderung der Führungskompetenz
- Methoden zur Sicherung des Fach- und Erfahrungswissens unter besonderer Berücksichtigung der demografischen Situation der Belegschaft
- Förderung von in der betrieblichen Weiterbildung unterrepräsentierten Beschäftigten-gruppen
- Entwicklung einer fördernden Weiterbildungskultur
- Stärkung des Erfahrungsaustauschs durch Vernetzung der Unternehmen

Auf Basis der ermittelten Bedarfe wurden gemeinsam mit den betrieblichen Personalentwick- lern Weiterbildungsmaßnahmen bis zur Umsetzungsreife konzipiert und Weiterbildungspla- nungen für das jeweilige Unternehmen ausgearbeitet.



Die Umsetzung erfolgte durch qualifizierte externe Bildungsanbieter. Die Schulungen fanden extern oder als Inhouse-Maßnahmen in den Unternehmen statt.

Bei der Durchführung der fachlichen Weiterbildungen wurde sichtbar, dass auch die Strukturen und die Prozessorganisation in den Unternehmen bezüglich der Weiterbildungsplanungen reflektiert werden müssen. So war die Weiterbildung in den Unternehmen bisher an die Personalleitung angegliedert. Im Projektverlauf wurde deutlich, dass die Weiterbildung auch dem

Verantwortungsbereich der Abteilungsleitung zugehörig angesehen werden muss. Im Projekt wurde dies aufgegriffen und in den Betrieben auf mehreren Ebenen Führungskräfte geschult. Diese Schulungen zielten darauf, die Kommunikation zwischen den Beschäftigten zu verbessern und strukturierte Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgespräche führen zu können. Somit können nun Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten noch besser ermittelt werden.

Der sozialpartnerschaftliche Ansatz wurde durch regelmäßig stattfindende Steuergruppentreffen unterstützt. Die Teilnehmenden der Steuergruppe waren Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter/-innen der Projektpartner sowie die Projektmitarbeiter/-innen des Projektträgers.

### ***Nachhaltigkeit: Verstetigung und Transfer***

Das Projekt wurde auf verschiedenen Verbandsveranstaltungen, aber auch auf regionalen Veranstaltungen präsentiert und die Ergebnisse vorgestellt. Für die beteiligten Unternehmen selbst hat sich eine ganz neue Weiterbildungskultur entwickelt. Die Beschäftigten haben sich daran gewöhnt, regelmäßig an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen; anfängliche Vorbehalte konnten zum größten Teil abgebaut werden. Die Weiterbildungen werden zertifiziert, stellenweise werden beschäftigungsbegleitende Ausbildungen bis hin zum Facharbeiterabschluss angeboten.

Arbeitsplatzerfordernisse und aufgabenspezifische Weiterbildungsbedarfe sind definiert und werden regelmäßig an sich verändernde Anforderungen angepasst. Dies hat auch dazu geführt, dass für neu eingestellte Mitarbeiter/-innen Einarbeitungsregelungen verbessert und konkretisiert wurden, so dass diese umfassend in die für sie neuen Aufgaben eingearbeitet werden können.

Im Oktober 2012 wurden drei weitere Mitglieder des Arbeitgeberverbandes Kunststoff in das Projekt aufgenommen. In Gotha war es Avery Dennison Materials GmbH, in Föritz bei Sonneberg die Lübecker Kunststoffwerke GmbH und in Trusetal die Reum Kunststoff- und Metalltechnik GmbH. Die neuen Projektpartner wurden nahtlos in die Gesamtkonzeption eingebettet und die Branchenabbildung im Projekt konnte verbessert werden.

Die Vernetzung der Unternehmen untereinander hat zu einem Erfahrungsaustausch beigetragen und förderte den Austausch zu Fragestellungen rund um das Thema „Personal“. So soll bspw. als nächstes eine intensive Auseinandersetzung mit den Themen altersgerechtes Arbeiten – Rente mit 67 – und lebensphasenorientierte Arbeitsbedingungen stattfinden. Relevant sind diese Themenfelder insbesondere im Hinblick darauf, die Belegschaft zu halten und für potentielle neue Mitarbeiter/-innen attraktive Arbeitsplätze anbieten zu können.

### ***Erfolgsfaktoren***

Durch das Projekt war eine Strukturierung aller Personalentwicklungsaktivitäten notwendig. So wurden sowohl „blinde Flecken“ in der Struktur der Weiterbildungsbedarfsermittlung er-

kannt als auch ein besserer Überblick über die Lösungsmöglichkeiten der aktuellen Tagesprobleme in der Personalrekrutierung und -bindung geschaffen. Je besser die Informationen über die aktuelle und zukünftige Fachkräftesituation sind, desto bedarfsgerechter können personalwirtschaftliche, arbeitsmarkt- und bildungspolitische Entscheidungen getroffen werden. Weiterbildungsmaßnahmen haben in diesem Projekt dazu beigetragen, das Potenzial der vorhandenen Beschäftigten zu erhalten und zu erweitern sowie zielgerichtet auf erforderliche Nachbesetzungen vorzubereiten.

Die Einbindung in die sozialpartnerschaftlichen Strukturen sowie der Austausch der Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen untereinander hat zu einer weiteren Qualitätssteigerung geführt, so dass sich die Unternehmen in der Region besser aufgestellt fühlen und klarere Zukunftsperspektiven haben.

# Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen

Wie Personalentwicklung in einem Unternehmen verstanden wird, zeigt sich u. a. darin, welche Ziele umgesetzt werden sollen, wo sie im Unternehmen verortet ist, welche Akteure einbezogen sind und welche Funktionen diese übernehmen. Die folgenden drei Beispiele aus den Bereichen Metall und Gesundheit sind geprägt von einer vorausschauenden Personalentwicklung und orientieren sich konsequent am strategischen Bedarf. Personalentwicklung besteht dabei aus vielen einzelnen Maßnahmen, die erst in einem stimmigen Rahmenkonzept ihre Wirkung entfalten. Es geht also um den Aufbau von Strukturen für eine nachhaltige Personalentwicklung unter Berücksichtigung externer und interner Rahmenbedingungen der Unternehmen.

Die vorgestellte Praxis beschränkt sich nicht auf einzelbetriebliche Maßnahmen. Es werden vielmehr Ansätze vorgestellt, die in einer Branche oder in einer Region gemeinsame Förderaktivitäten der Beschäftigten ermöglichen. Hierzu zählt der gemeinsame Erfahrungsaustausch ebenso wie die Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen im Verbund. Auch hier beweist sich, dass eine enge Kooperation der Betriebs- bzw. Sozialpartner förderlich ist. Der Aufbau von Strukturen bedarf also einer frühzeitigen gemeinsamen Planung und der Festlegung von Vereinbarungen für die interne und externe Vernetzung bis hin zur Verstetigung.



**M-WiM – Mehr Weiterbildung für das  
Metallhandwerk in Niedersachsen**

## ***Projektstruktur***

Das Projekt wurde vom Landesverband Metall (LVM) Niedersachsen gemeinsam mit der IG Metall initiiert, der LVM zeichnete auch für die Durchführung verantwortlich. Beide Sozialpartner hatten schon länger durch gemeinsame Aktivitäten für das Thema Weiterbildung geworben, denn auch wenn das Thema Fachkräftemangel zu dieser Zeit noch nicht in der Breite diskutiert wurde, zeichnete es sich doch als Problemfeld ab.

Ziel des Projekts war es, den Anteil der Unternehmen und Beschäftigten im Metallhandwerk sowie im anschließenden Transferprojekt in der Land- und Baumaschinenteknik in Niedersachsen in Fort- und Weiterbildung zu erhöhen, um so dem drohenden Fachkräftemangel zu begegnen.

Dem Projekt zugrunde lag der Qualifizierungstarifvertrag zwischen der IG Metall Bezirksleitungen Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, Nordrhein-Westfalen und Küste einerseits und dem Landesverband Metall Niedersachsen/Bremen, dem Landesinnungsverband Niedersachsen des Landmaschinenmechaniker-Handwerks sowie der Landesinnung Kälte-Klimatechnik Nie-

dersachsen/Sachsen-Anhalt. Orientiert hatte man sich hier an dem Qaulifizierungstarifvertrag der Metall-und Elektroindustrie.



**Weiterbildung  
im Metallhandwerk**

Laufzeit des ursprünglichen Projekts: 33 Monate (01.04.2011 - 31.12.2013)

Laufzeit des Transferprojekts: 12 Monate (01.01. 2014 - 31.12.2014)

### ***Zielsetzung***

Das Projekt „Verbesserung der Rahmenbedingungen für betriebliche und berufliche Weiterbildung in Betrieben und für Beschäftigte des Metallhandwerks in Niedersachsen“ hatte zum Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/-innen darüber zu stärken, dass die Rahmenbedingungen für Weiterbildung in Unternehmen zur Kompetenzentwicklung von Beschäftigten weiterentwickelt und verbessert werden. Zu diesem Zweck sollten Informations-, Beratungs-, Profiling- und Qualifizierungsangebote entwickelt werden. Unternehmen sollten unterstützt werden, ihren Qualifizierungsbedarf zu erfassen und den entsprechenden Weiterbildungsbedarf zu planen und zu organisieren. Weiteres Ziel war es, die Arbeitnehmer/-innen bei der Ermittlung und Bewertung ihrer Kompetenzen und der Entwicklung eines individuellen Kompetenzentwicklungsplans zu unterstützen.

Die Beratung und Qualifizierung sollte sich dabei an den im Tarifvertrag Qualifizierung der Metallbranche (TVQ) formulierten Zielen orientierten, an den regionalen Qualifikationsbedarfen der Branche und an den im Beratungsprozess formulierten Entwicklungszielen der Unternehmen. Auf diese Weise sollte sich die Weiterbildung von Beschäftigten an der Nachfrage nach bestimmten Qualifikationen durch die Unternehmen orientieren. Für die Beratung und Qualifizierung von Unternehmen und Beschäftigten sollten betriebliche Weiterbildungsexperten/-innen und betriebliche Bildungspromotoren ausgebildet werden.

Bei ersteren handelte es sich u. a. um Betriebsinhaber/-innen, Führungskräfte, Personalentwickler/-innen, Ausbilder/-innen oder Fachberater/-innen von Bildungseinrichtungen, die im Unternehmen beratend Weiterbildungsbedingungen verbessern. Die betrieblichen Bildungspromotoren sind Betriebsräte und Beschäftigte, die primär das Kollegengespräch führen und die Beschäftigten mit Blick auf ihre Weiterbildungsmotivation und -möglichkeiten unterstützen.

## **Durchführung**

Unternehmen zur Teilnahme an dem Vorhaben zu gewinnen, war durch die intensiven Kontakte des Verbandes nicht schwierig. Nach Projektstart die Unternehmen zur Teilnahme zu bewegen, erwies sich dagegen als wesentlich schwieriger. Es musste sehr viel Öffentlichkeitsarbeit geleistet werden, indem beispielsweise regelmäßig auf Veranstaltungen des Verbandes für das Projekt geworben wurde.

Auch der Projektpartner IG Metall hatte ähnliche Schwierigkeiten zu überwinden, um die Betriebsräte für das Thema Weiterbildung zu gewinnen. Es herrschte durchaus die Sichtweise vor, dass Weiterbildung eigentlich ein „privates“ Thema sei, das zwischen dem Beschäftigten und dem Vorgesetzten besprochen wird, und kein Thema für die betriebliche Interessenvertretung.

Im Rahmen des Vorhabens wurden verschiedenste Maßnahmen durchgeführt. Hierzu gehörten vor allem:

- Entwicklung und Durchführung von Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte und Unternehmer/-innen. Ziel war die Qualifizierung dieser Personengruppe zu Weiterbildungsexperten in fünftägigen Maßnahmen. Vermittelte Inhalte waren: Kommunikation und Rhetorik, Qualifikationen der Beschäftigten erkennen und fördern sowie die Personalentwicklung und Weiterbildung im eigenen Unternehmen gestalten.
- Die Entwicklung und Durchführung von Trainingsmaßnahmen für Betriebsräte und Beschäftigte. Hierbei ging es vor allem darum, betriebliche Ansprechpartner/-innen für die berufliche Weiterbildung zu qualifizieren. Entwickelt und umgesetzt wurden 3-tägige Maßnahmen zur Qualifizierung von „Weiterbildungspromotoren“ mit den Inhalten: Kompetenzentwicklung im betrieblichen Alltag, Weiterbildung im eigenen Unternehmen sowie Kommunikationstraining.
- Entwicklung und Durchführung von Beratungen für Betriebsräte und Unternehmen. Ziel war es, die betriebliche Bildungsplanung in den Unternehmen des Metallhandwerks zu etablieren. Umgesetzt wurde dieses Ziel durch die systematische Ermittlung des betrieblichen Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfs in den beteiligten Unternehmen, den Abgleich des Weiterbildungsbedarfs mit den Entwicklungspotentialen der Beschäftigten sowie die Planung und Umsetzung von Maßnahmen.
- Verstetigung des Vorhabens.

Im Rahmen der Qualitätssicherung wurde eine Studie an das Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung der Leibniz Universität Hannover mit dem Thema „Weiterbildung im Metallhandwerk in Niedersachsen“ vergeben. Durchgeführt wurden quantitative Befragungen sowie qualitative Interviews mit Geschäftsführern/Eigentümern und Beschäftigten/Betriebsratsmitgliedern niedersächsischer Metallhandwerksbetriebe im Zeitraum Mai bis Juni 2013. Zentrale Ergebnisse sind: Geschäftsführungen schätzen den Grad der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten als hoch ein, Betriebsräte und Beschäftigte dagegen als gering; strategische Weiterbildungsplanung ist eine Ausnahme; Weiterbildungsaktivitäten in KMU sind von der Ein-

stellung der Geschäftsführung abhängig, Finanzierungs- und Freistellungsmöglichkeiten haben nur eine geringe Auswirkung auf die Weiterbildungsaktivität. Die Ergebnisse, auch wenn sie nicht weiter überraschten, ermöglichten, das Thema Weiterbildung stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit zu rücken. Nicht zuletzt die Ergebnisse der Studie haben mit dazu beigetragen, dass ein umfangreicher Demografietarifvertrag für das Metallhandwerk in Niedersachsen abgeschlossen wurde.



### ***Nachhaltigkeit: Verstetigung und Transfer***

Zentral für den Transfer sind zwei Instrumente: Es ging zum einen um die Entwicklung von Schulungen und zum anderen um die Entwicklung von Beratungsinhalten für Betriebsräte, Beschäftigte und Führungskräfte. Trainings und Beratungen wurden in der Praxis erprobt und angepasst und stehen nun den Projektpartnern für den weiteren Einsatz zur Verfügung. Die wesentlichen Inhalte wurden auf der Internet-Seite „Weiterbildung im Metallhandwerk“ ([www.weiterbildung-metallhandwerk.de](http://www.weiterbildung-metallhandwerk.de)), die auch nach Projektende weiter bestehen bleibt, der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Die Web-Präsentation gibt einen systematischen Überblick über (fast) alle Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Metallhandwerk: Gewerblich-technische Ausbildungsberufe, Aufstiegsfortbildungen, Weiterbildungen nach Handwerksordnung oder Berufsbildungsgesetz, schweißtechnische Lehrgänge, Fachkurse oder betriebswirtschaftliche Weiterbildungen. Zielsetzung ist, dass Beschäftigte sich unabhängig von ihrer betrieblichen Situation einen Überblick über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten verschaffen, Unternehmensverantwortliche sie für die Bildungsplanung von KMU nutzen sowie durch eine betriebliche Laufbahnplanung ergänzen. Damit wird ein zusätzlicher Anreiz geschaffen, an Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Mit dem „Weiterbildungsnavigator“ erhält man nach Eingabe der Ausgangsqualifikation (z. B. Geselle, auf Berufssuche oder Meister) einen Überblick über mögliche Aus- und Weiterbildungen

und über ihre Bedeutung für das Metallhandwerk. Die Seite wird gemeinsam von der IG Metall und dem Landesverband betrieben und beworben.

Die entwickelten Verfahren und Instrumente wurden 2014 im Rahmen eines Transferprojekts in die Branche Land- und Baumaschinentechnik Niedersachsen übertragen. Aufgrund der Erfahrungen wurden dort die Schwerpunkte etwas anders gesetzt: Die Rolle der Führungskräfte sollte im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen gezielt ausgebaut und gestärkt werden.

Auch die Beratungsangebote für Unternehmen zur Unterstützung der Personalentwicklung und Weiterbildung wurden verstetigt und werden auch nach Projektende angeboten.

### ***Erfolgsfaktoren***

Die Verankerung beruflicher Weiterbildung in die betrieblichen Strukturen war ein wesentliches Ziel des Projekts und konnte erreicht werden. Die Verantwortlichen in den beteiligten Unternehmen haben erkannt, dass Weiterbildung als Instrument der Personalentwicklung anzusehen ist und mehr umfasst, als die Vermittlung von Fachqualifikationen. Zudem konnten Strukturen für die Branche entwickelt und umgesetzt werden. Der Rahmentarifvertrag Demografie (gültig ab 01.01.2014) ist ein wesentliches Merkmal für die Verankerung der Projektergebnisse in der Branche.

Als besonders wirksam hat sich die gute Kooperation der Sozialpartner erwiesen. Indem Arbeitgeberverband und Gewerkschaft das Thema „Qualifizierung“ gemeinsam bearbeiteten, haben sie Akzeptanz bei den betrieblichen Akteuren erfahren. Den Projektpartnern war dabei von Anfang an bewusst, dass für die Durchführung ein hoher zeitlicher und ressourcenintensiver Aufwand notwendig war, denn neue Angebote brauchen Zeit, bis sie auf der betrieblichen Ebene wahrgenommen werden.



**Handwerkskammer  
Potsdam**

**BFF – Bedarfsorientierte Fortbildung für  
Fachkräftesicherung**

### ***Projektstruktur***

Das Projekt „Berufsorientierte Fortbildung für Fachkräftesicherung“, umgesetzt durch die Handwerkskammer Potsdam, richtete sich an tarifgebundene, kleine und mittlere Betriebe des Elektrotechnischen Handwerks aus dem Kammerbezirk im westlichen Brandenburg. Die Betriebe sollten dazu angeregt werden und wurden darin unterstützt, die Weiterbildungsbeeteiligung ihrer Beschäftigten im Rahmen von bedarfsorientierten Schulungen zu erhöhen.

Für die Projektumsetzung wurde eine entsprechende Vereinbarung zwischen dem Landesinnungsverband der Elektrotechnischen Handwerke Berlin/Brandenburg und der IG Metall, Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen, geschlossen.

Laufzeit des Projekts: 27 Monate (01.10.2012 - 31.12.2014)

## **Zielsetzung**

Das Elektrohandwerk im Kammerbezirk der Handwerkskammer Potsdam sieht sich aktuell und in Zukunft enormen Herausforderungen gegenübergestellt. Bedingt durch den demografischen Wandel ist es bereits zu einem Mangel an geeigneten Lehrlingen und Bewerber/-innen gekommen. Diese Entwicklung wirkt sich als Fachkräftemangel im Unternehmen aus. Hinzu kommt, dass die technologische Entwicklung in der Branche mit einer steigenden fachlichen Anforderung an die Fachkräfte verbunden ist. Somit müssen die Unternehmen in Zukunft eine Vielzahl an Herausforderungen meistern, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Ziel des Projekts war es daher, die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten durch Fortbildung zu erhöhen und damit zu einer langfristigen Fachkräftesicherung in den Unternehmen beizutragen. Diese betriebsorientierte Fortbildung zielte darauf ab, die Handwerksbetriebe der Elektrobranche in der Region in zweierlei Hinsicht zu stärken: Zum einen sollte durch die erhöhte Qualifikation der Mitarbeiter/-innen die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe verbessert werden. Denn durch die Erweiterung von Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten sollten die Herausforderungen durch neue technologische Entwicklungen, fortlaufende Regel- und Normänderungen und die zunehmende Bedeutung Gewerke übergreifender Tätigkeiten bewältigt werden. Zum anderen sollte die Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft und -möglichkeiten einen essentiellen Beitrag zur regionalen und branchenspezifischen Fachkräftesicherung leisten.

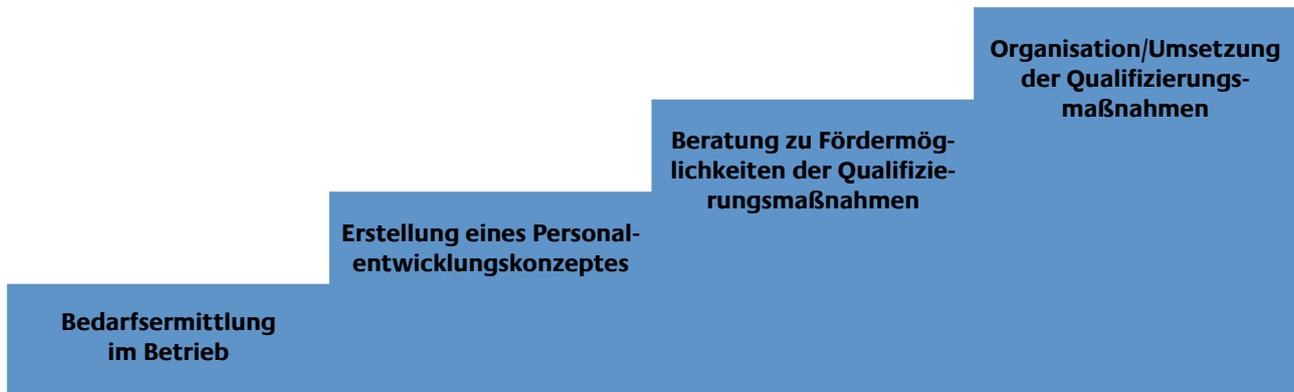
Hier wurde das Ziel der Sozialpartnervereinbarung aufgegriffen, die Fortbildung in KMU mit einem Lösungsansatz im Hinblick auf die demografischen Probleme in der Region zu verknüpfen. Die Handwerksbetriebe der Elektrobranche im Kammerbezirk Potsdam sehen sich mit einer relativ jungen Altersstruktur konfrontiert, nichtsdestoweniger sind die personellen Ersatzbedarfe durch z. B. Ausscheiden älterer Arbeitnehmer sehr groß. Fachkräftesicherung bedeutet in dieser Branche insbesondere den Erhalt und die Weiterqualifizierung der bereits tätigen Belegschaften.

Die Unterstützung der Betriebe umfasste eine betriebsspezifische Bedarfsanalyse, die Entwicklung eines passgenauen Schulungs- und Personalentwicklungskonzeptes, die Beratung zu weiteren Unterstützungsmöglichkeiten in Bezug auf die Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Organisation und Umsetzung entsprechender Fortbildungen. Bis Juni 2014 wurden im Rahmen des Projekts 86 Unternehmen beraten und es nahmen 133 Beschäftigte an Schulungen teil.

## **Durchführung**

Die Ansprache der KMU konzentrierte sich auf Innungsbetriebe, das sind circa 300 der 3.000 Elektrobetriebe im Kammerbezirk. Sie erfolgte über eine Zusammenarbeit mit den sieben Kreishandwerkerschaften und öffentlichkeitswirksame Maßnahmen wie Informationsflyer und Artikel in der Fach- und Lokalpresse. Zudem wurde das Projekt auf Innungsversammlun-

gen vorgestellt. Als besonders erfolgreich erwies sich jedoch die direkte, aktive Ansprache von Betrieben.



Die Projektdurchführung gliederte sich in vier Schritte: die betriebliche Bedarfsanalyse, die Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes mit der Fixierung der spezifischen Inhalte der Weiterbildungsmaßnahmen, die Beratung zu Fördermöglichkeiten und die Umsetzung der Schulungen.

### ***Die betriebliche Bedarfsanalyse***

Zunächst wurde der betriebliche Fortbildungsbedarf ermittelt. Hierzu wurden relevante Rahmendaten wie Tätigkeitsprofil, Größe, Qualifikations- und Altersstruktur des Betriebs sowie bereits absolvierte Fortbildungen erfasst. Weiter wurden Bedarfsanalysen vor Ort durchgeführt, in denen gemeinsam mit den Unternehmensverantwortlichen und teilweise auch mit den Beschäftigten identifiziert wurde, welche Einstellung gegenüber Fortbildungsmaßnahmen vorherrscht, welche Fortbildungsinhalte von Relevanz sind und wo im Vergleich hierzu der aktuelle Schulungsstand liegt. Diese Soll-Ist-Vergleiche, eine wichtige methodische Komponente, basieren nicht auf reinen Abfragen, sondern entwickeln sich im Gespräch. Die Gesprächsform gewährleistet, dass die Betriebe gezielt für die Hintergründe von Weiterbildung sensibilisiert werden können, Gelegenheit für Rückfragen haben und ihre Bedarfe und Hinweise aufgenommen wissen. Eine weitere bewerte Komponente dieser Form der Bedarfsanalyse ist, dass die Gespräche vor Ort im Betrieb stattfinden. So konnte dem häufigsten Hemmnis, insbesondere seitens kleiner Betriebe, dem Zeitmangel, begegnet werden.

Die zentralen Umsetzungsschritte:

### ***Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes mit der Fixierung der spezifischen Inhalte der Weiterbildungsmaßnahmen***

Auf Basis der Bedarfsanalyse wurde ein auf den Betrieb zugeschnittenes Personalentwicklungskonzept erstellt und mit den Unternehmen diskutiert. Es beinhaltete u. a. die Formulierung von konkreten Fortbildungsinhalten und Lernorten sowie -umfängen. Die Konzeption der

Schulungen sollte sich, so hat die Erfahrung bewiesen, sowohl inhaltlich als auch zeitlich, nach den individuellen betrieblichen Bedürfnissen richten.

### ***Die Umsetzung der Schulungen***

Bis Juni 2014 wurden im Zuge des Projekts 13 Lehrgänge neu entwickelt und 34 durchgeführt, hierunter vier Inhouse-Schulungen. An den Weiterbildungen konnten grundsätzlich alle Beschäftigten in den Unternehmen teilnehmen, es gab keine Einschränkungen bezüglich der Zielgruppe. Die Schulungsinhalte deckten gewerblich-technische, kaufmännische und rechtlichen Themen ab. Sie waren rechtlicher (z. B. „Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) in der Praxis“) und fachspezifischer Art (z. B. „Photovoltaik“, „Antennentechnik aktuell“, „Brandschutz richtig ausführen“). Darüber hinaus wurden im Rahmen der Inhouse-Schulungen individuelle Inhalte behandelt. Gerade die Inhouse-Schulungen knüpften somit an das Prinzip an, die Fortbildungen an den betrieblichen Bedarfen auszurichten.

Die Inhalte der Schulungen zielten auf Praxis-, Alltags- und Anwendungsbezogenheit ab; die Vermittlung von Soft Skills wurde bis dato relativ wenig nachgefragt. Die Dozenten brachten relevante Praxiserfahrung mit, der Schwerpunkt lag auf praktischen Übungen als Ergänzung des theoretischen Hintergrundes. Methodik und Didaktik basierten auf einem Seminarcharakter, die Teilnehmenden wurden aktiv in die Diskussion mit einbezogen.

Um eine schnelle Erreichbarkeit der Lehrgangsorte zu ermöglichen, wurden Schulungen auch in den entsprechenden Unternehmen umgesetzt.

### ***Unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch ermöglichen***

Die Betriebe und deren Mitarbeiter/-innen hatten die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch, bspw. im Rahmen von Innungsveranstaltungen. Dies wurde von Unternehmensseite gut angenommen, was sich u. a. darin zeigte, dass zunehmend Fragen aus den Bereichen Schulung und Personalentwicklung gestellt wurden.

Während der Projektlaufzeit erfolgte eine umfassende und durchgängige Betreuung der Unternehmen des Elektrohandwerks bei der Personal- und Organisationsentwicklung durch die Mitarbeiter/-innen des Projekts u. a. in folgenden Punkten:

- Umfassende Beratung zur Thematik, verbunden mit einer Vor-Ort-Analyse im Unternehmen
- Erstellung eines passgenauen Schulungskonzepts für Mitarbeiter/-innen der Elektrounternehmen
- Übernahme der Organisation und Durchführung der Fortbildungsmaßnahmen
- Beratungen zum Thema Fördermöglichkeiten der Fortbildungsmaßnahmen

### ***Nachhaltigkeit: Verstetigung und Transfer***

Nachhaltige Ergebnisse wurden in der Form generiert, dass die Betriebe, die am Projekt teilgenommen haben, für den Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen im Sinne einer systematischen und vorausschauenden Personalentwicklung sensibilisiert worden sind. Unternehmensverantwortliche berichten, dass sie – wenn auch aus Kostengründen eventuell in geringerem Umfang – die Schulungsmaßnahmen auch nach Projektende fortführen werden.

Das Transferkonzept des Projekts basiert u. a. darauf, dass die konzipierten Kurse allen im Elektrobereich tätigen Firmen des Kammerbezirks Potsdam und darüber hinaus in Berlin angeboten werden und in das Portfolio der Fortbildung der Kammer eingehen. Zudem wird die Methodik der Ansprache und Bedarfsanalyse der Betriebe dokumentiert und somit zukünftigen Ansätzen als Leitfaden zur Verfügung gestellt.

### ***Erfolgsfaktoren***

In einer selbstevaluierenden Umfrage im Rahmen des zertifizierten Qualitätsmanagementsystems der Handwerkskammer Potsdam artikulierten 90 % der Teilnehmer/-innen ihre Zufriedenheit mit den Lehrgängen. Als eine bedeutende Erfolgskomponente hat sich die Ausrichtung der Schulungsinhalte an den betriebsspezifischen Bedarfen erwiesen: Ihrer Ermittlung wird ein hoher Stellenwert eingeräumt. Als Konsequenz nahmen Unternehmer/-innen sowie Beschäftigte die Fortbildungsmaßnahmen als notwendig und zielführend – und im Hinblick auf ihre knappe Zeit auch als effizient – wahr. Gerade die spezifischen Lehrgänge riefen positive Rückmeldung hervor.

In Anknüpfung an die betriebsspezifische Bedarfsorientierung der Schulungsinhalte hat sich auch ihre didaktische Aufbereitung als förderlich erwiesen. Der starke Praxisbezug unterstreicht die anwendungsbezogene Relevanz der Schulungsinhalte und führt zu einem gesteigerten Gefühl der Sicherheit in der Aufgabenerfüllung bei den Teilnehmenden. Ein Unternehmer berichtet, dass seine Beschäftigten zunächst skeptisch waren, „wieder die Schulbank zu drücken“, bald jedoch viel selbstsicherer bei der Erfüllung ihrer Aufgaben wurden. Und auch der kontinuierliche und persönliche Kontakt mit festen Ansprechpartnern/-innen, den Projektkoordinatoren, ist von hoher Bedeutung in den Bemühungen, die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und das Thema Fachkräftesicherung zu integrieren. Dies gelingt im Projekt besonders durch die passgenaue Konzipierung der Weiterbildungen, verbunden mit der projektspezifischen Förderung der Teilnahme an den Weiterbildungen.



## **Berufsgruppen-/standortübergreifendes, netzwerkorientiertes Prozessmanagement im Klinikverbund der Lahn-Dill-Kliniken GmbH**

### ***Projektstruktur***

Das Projekt wird von der Akademie der Steinbeis Hochschule Berlin und der Studienzentrum Marburg GmbH, in enger Abstimmung mit dem Direktorium der Lahn-Dill-Kliniken durchgeführt.

Ausgangspunkt für das Projekt „Berufsgruppen-/standortübergreifendes, netzwerkorientiertes Prozessmanagement“ war die gesetzlich geforderte Vernetzung der stationären und ambulanten Versorgung, die eine organisatorische Veränderung im Krankenhaussektor erforderlich machte.

Im Rahmen des Projekts wurden die Mitarbeiter/-innen u. a. aus den Bereichen Pflege, Medizin und Verwaltung der Lahn-Dill-Kliniken – exemplarisch für Krankenhäuser der Region – auf die im Änderungsprozess befindlichen Rahmenbedingungen im Krankenhaus vorbereitet. Zudem wurde eine stärkere Vernetzung der einzelnen Abteilungen/Stationen/Klinikstandorte sowie der externen Gesundheitsdienste angeregt. Um diesen Ansatz zu realisieren, wurde eine zertifizierte Weiterbildung konzipiert, welche berufsgruppenübergreifend die Themen integriertes Managementsystem, Projektmanagement sowie die Reflexion der eigenen Führungsrolle im Unternehmen, verbunden mit einer professionellen Kommunikation im beruflichen Kontext, schult.

Die Projektumsetzung erfolgte auf der Grundlage des Tarifvertrags für Ärztinnen und Ärzte an kommunalen Krankenhäusern im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände und dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD § 5).

Laufzeit des Projekts: 36 Monate (01.01.2012 - 31.12.2014)

### ***Zielsetzung***

Die Strukturen und Abläufe in einem modernen Klinikbetrieb, wie bspw. in den Lahn-Dill-Kliniken, ein Zusammenschluss der Kliniken in Wetzlar, Dillenburg und Braunfels, haben sich verändert. Insbesondere die gesetzlich geforderte Vernetzung der stationären und ambulanten Versorgung macht eine organisatorische Veränderung notwendig. Das bedeutet auch veränderte Anforderungen an das Personal in den Kliniken auf allen Ebenen: Kenntnisse bzgl. integrierter Managementsysteme, Projektmanagement, professionelle Kommunikation und vieles mehr. Themen, die im Curriculum des Krankenpflegegesetzes, in der beruflichen Weiterbildung oder der Ärzteausbildung nicht berücksichtigt werden. Daher war es für den Klinikverbund notwendig, die Mitarbeiter/-innen über alle Hierarchiestufen und Berufsbereiche hinweg für diese Herausforderungen zu qualifizieren. Neben der Steigerung des Qualifikationsniveaus in Richtung

Prozessverständnis/Know-how wurde eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und eine gesteigerte Attraktivität als Arbeitgeber angestrebt – wichtig in Zeiten des Fachkräftemangels.

## Von der Strategie zum Projekt



### **Durchführung**

Es wurde ein Qualifizierungskonzept erstellt, das modular aufgebaut ist und das unter der verkürzten Überschrift „Netzwerkorientiertes Prozessmanagement“ die folgenden Themen umfasst: Organisationsentwicklung, integriertes Managementsystem, Projektmanagement, Unternehmensführung/Leadership und Kommunikation. Insgesamt nahmen 183 Beschäftigte des Klinikverbundes an der Weiterbildung „Netzwerkorientiertes Prozessmanagement im Gesundheitswesen“ im Projektzeitraum von 36 Monaten teil. Die Schulungen wurden in zehn Gruppen zu den jeweils fünf Modulen durchgeführt – dies bedeutet pro Mitarbeiter/-in 20 Schulungs- bzw. Freistellungstage. Diese beinhalten auch zwei Praxistage in Form einer statt von Jobrotation in eine andere Abteilung und/oder an einen anderen Klinikstandort.

Zentral für die Maßnahmen war, dass sie berufsgruppen- und standortübergreifend durchgeführt wurden. So konnten an jeder Schulungsgruppe Oberärzte/-ärztinnen, Assistenzärzte/-ärztinnen, Beschäftigte aus der Pflege und dem medizinisch-technischen Dienst sowie Verwaltungsmitarbeiter/-innen der einzelnen Standorte teilnehmen.

## 2. Strategieprozess 2012

- Über 100 Maßnahmenvorschläge wurden in Arbeitsgruppen diskutiert und priorisiert



Die Gewinnung von Mitarbeiter/-innen für die Teilnahme stellte im Gesamtrückblick kein großes Problem dar. Erwartungsgemäß wurde anfangs zwar Skepsis geäußert, u. a. in Bezug auf die Arbeit in gemischten Gruppen, diese verschwand aber relativ schnell und wurde im Projektverlauf als Vorteil der Maßnahme angeführt. So antwortete eine Teilnehmerin auf die Frage, was ihr am besten am Projekt gefallen hätte: „...das gegenseitige Verständnis für die Arbeit und auch die Probleme der anderen, das durch diese Art der Weiterbildung gefördert wird und im normalen Alltag sehr oft auf der Strecke bleibt.“ Schon nach kurzer Zeit entwickelte sich die Teilnehmergewinning zum Selbstläufer, da die ersten Teilnehmer/-innen ihre positiven Erfahrungen an Kolleginnen und Kollegen weitergaben. Die Teilnahme an der Weiterbildung war freiwillig.

Die Schulungen fanden außerhalb des Unternehmens statt, damit die Teilnehmer/-innen sich auf die Inhalte konzentrieren konnten und nicht kurzfristig die Maßnahme verlassen mussten, um dringliche Aufgaben in den Einrichtungen wahrzunehmen. Das große Interesse der Teilnehmer/-innen an der Weiterbildung zeigte sich u. a. daran, dass Mitarbeiter/-innen, die an einzelnen Modulen nicht teilnehmen konnten, diese in Eigeninitiative nachholen wollten. Durch den modularen Aufbau konnten einzelne Module oder Weiterbildungstage in einer anderen Schulungsgruppe besucht werden.

Für die Geschäftsführung der Lahn-Dill-Kliniken hatte das Vorhaben einen hohen Stellenwert, der sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert wurde. So nahm die Geschäftsleitung bei jeder Schulungsgruppe an der Eröffnungsveranstaltung sowie an der Abschlussveranstaltung teil, auf der alle Teilnehmer/-innen ein Zertifikat erhielten. Die Geschäftsleitung war zudem an fast allen Entscheidungen aktiv beteiligt – z. B. der curricularen Ausarbeitung der Weiterbildungsmodule und der inhaltlichen Abstimmung mit den Trainern/-innen.

### ***Nachhaltigkeit: Verstetigung-Transfer***

Durch die breit angelegte Qualifizierung konnten Strukturen aufgebaut werden, die eine nachhaltige Wirkung zeigen. Um die Erfahrungen und die Kreativität der Mitarbeiter/-innen besser nutzen zu können, wird nun regelmäßig ein Marktplatz der Ideen durchgeführt. Hierzu werden alle Absolventinnen und Absolventen der Weiterbildungsmaßnahme eingeladen. Die Qualifizierungsmaßnahme soll auch der Vernetzung der Beschäftigten über verschiedene Berufsgruppen und Standorte hinweg dienen – dadurch werden „kurze Wege“ geschaffen. Um diese Synergien auch weiterhin mit Leben zu füllen, wird diese Veranstaltungsreihe auch zukünftig im Klinikverbund weitergeführt.



Des Weiteren ist zwischen der Akademie der Steinbeis-Hochschule in Marburg als Erwachsenenbildungsträger und den Lahn-Dill-Kliniken ein Multiplikatorenkonzept angedacht: Ausgewählte Personen, die an der ersten Qualifizierungswelle teilgenommen haben, sollen darin bestärkt werden, das erworbene Wissen auch an externe Interessentinnen und Interessenten weiterzugeben. Zudem sollen

die Kurse bzw. Weiterbildungsinhalte, die im Rahmen des Projekts entwickelt und umgesetzt wurden, dauerhaft in das unternehmensinterne Fortbildungsprogramm eingestellt werden.

Über das Projekt wurde regelmäßig in den Medien des Klinikverbundes berichtet. So wurde bspw. im Intranet und in der Zeitschrift „Klinikintern“ über den Start des Projekts, den Zwischenstand und jeweils am Ende einer Schulungsgruppe über die Zertifikatsübergabe berichtet.

### ***Erfolgsfaktoren:***

Zentral für den Erfolg des Projekts waren die enge Zusammenarbeit bzw. die konstante Abstimmung zwischen dem Projektträger (Akademie der Steinbeis-Hochschule in Marburg) und den Lahn-Dill-Kliniken. Besonders das Engagement der Klinik-Geschäftsleitung in Verbindung

mit dem Betriebsrat führte zu einer dauerhaften Akzeptanz im Unternehmen – Vertreter beider Betriebsparteien waren im Projektkomitee aktiv.

Lebendig und zielführend gestaltet wurde das Projekt für die einzelnen Teilnehmer/-innen aufgrund der individuell auf das Unternehmen abgestimmten Weiterbildungsstruktur (z. B. berufsgruppen-/standortübergreifende, praxisorientierte Inhalte) und der in den Schulungszyklus integrierten Hospitationstage in aufgabenfremden Abteilungen. Diese ermöglichten den Beschäftigten in Tandemform einen einmaligen Einblick in die Prozesse als Ganzes und bauten viel Verständnis für die Tätigkeiten der Kolleginnen und Kollegen auf. Die daraus langfristig geschaffenen Synergieeffekte, welche in dieser Form nur selten in der Krankenhauslandschaft zu finden sind, sorgen über das Projektende hinaus für eine nachhaltig veränderte Unternehmenskultur.

## Fazit

Wissen und Können veralten heute schneller als früher. Eine ständige Aktualisierung ist daher für jeden Einzelnen zur Sicherung seiner Beschäftigungsfähigkeit und für jedes Unternehmen zur Sicherung seiner Innovations- und damit seiner Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich. Die Praxisbeispiele zeigen, dass in vielen Berufen, Branchen und Regionen Impulse gesetzt werden können, um das vorhandene Fachkräftepotenzial zu stärken. Dabei gibt es keine Patentrezepte, die 1:1 in einen anderen Betrieb transferiert werden können. Aber es gibt Rezepte, um aus der Vielfalt der Möglichkeiten unterschiedliche Handlungsfelder zu erschließen.

Die aufgeführte betriebliche Praxis macht deutlich, dass Qualifizierung umfassend und systematisch angelegt werden sollte. Sie muss alle Beschäftigten einbeziehen, gezielt nach Maßgabe von Tätigkeitsanforderungen und Fähigkeiten der Individuen erfolgen und stärker als bisher auch fachübergreifende Kompetenzen vermitteln. Was für die Beschäftigten gilt, ist auch für die Betriebe unerlässlich. Verlangt werden passgenaue Konzepte, die sich am Bedarf des Betriebs orientieren.

Eine gezielte Qualifizierung bildet damit auf betrieblicher Ebene die personalpolitische Basisstrategie gegen den Fachkräftemangel. An welchen Stellen Bedarf herrscht und was Mitarbeiter/-innen dazulernen müssen, um mit dem technischen Fortschritt und dem Wandel der Tätigkeitsanforderungen mitzuhalten, muss jedes Unternehmen für sich selbst herausfinden. Deshalb analysieren die aufgeführten Beispiele zunächst den Bedarf im Unternehmen. Dies ist wichtig, um konkrete Maßnahmen einzuleiten und Personalentwicklungsstrukturen aufzubauen.

Mit einem vorausschauenden Personalmanagement tun sich allerdings viele Unternehmen – vor allem kleine und mittlere – nicht zuletzt deshalb nach wie vor schwer, weil ihnen geeignete Instrumente dafür fehlen. Innerbetriebliche Weiterbildungsangebote stoßen in kleineren KMU an Grenzen, weil spezielle Qualifizierungsbedarfe nur einzelne oder wenige Beschäftigte betreffen und die Freistellung von Beschäftigten bei kleinen Belegschaften besonders schwierig ist. Hier empfiehlt es sich, überbetriebliche Unterstützungsangebote wahrzunehmen. Einige Projekte streben Verbundlösungen an und nutzen Bildungsträger, mit denen sie dann gemeinsam aktiv werden und Qualifizierungspläne erstellen. Beispiele dafür sind begleitete Lerngruppen, ein aufgabenbezogener Informationsaustausch oder umfassende Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte ebenso wie für Beschäftigte oder Personalverantwortliche und Betriebsräte.

Dass sich dieser Aufwand lohnt beweist sich häufig in der Verstetigung. Da werden in den Branchen weitere Dialogveranstaltungen geplant, Weiterbildungsverantwortliche beauftragt, um künftige Bedarfe zu ermitteln oder weitere konkrete Maßnahmen konzipiert. Einige Betriebe haben nach Abschluss der Qualifizierung die Ergebnisse analysiert und festgestellt, dass die individuelle Förderung nicht nur ein Plus für die Beschäftigungsfähigkeit darstellt, sondern auch die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsklima positiv beeinflusst.

Nicht überall – aber in vielen Betrieben wurden die Sozialpartner aktiv einbezogen. Auch diese gute Praxis muss verstetigt werden. Die Vielfältigkeit der betrieblichen Handlungsfelder ist eine wichtige Stellschraube in den Branchen. Hier profitieren die Sozialpartner und der Abschluss von Qualifizierungsvereinbarungen hat sich damit vollends bewährt.

# Informationen

## Allgemeine Informationen

Allgemeine Informationen zur Bundesinitiative und zum Europäischen Sozialfonds finden Sie unter:

[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 Fragen zur Initiative „weiter bilden“ steht Ihnen das Team des Transferprojekts „weiter bilden“ gern zur Verfügung:

### Transfer „weiter bilden“

Wichmannstraße 6, 10787 Berlin

### Ansprechpartner/-in:

Dr. Barbara Mohr | E-Mail: [mohr.barbara@transfer-weiter-bilden.de](mailto:mohr.barbara@transfer-weiter-bilden.de)

Hans Ulrich Nordhaus | E-Mail: [nordhaus.ulrich@transfer-weiter-bilden.de](mailto:nordhaus.ulrich@transfer-weiter-bilden.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 | E-Mail: [dietch.englert@bmas.bund.de](mailto:dietch.englert@bmas.bund.de)

# Impressum

Herausgegeben vom Transferprojekt „weiter bilden“

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION

Wichmannstraße 6, 10787 Berlin

Tel.: 030 417498-60 | Fax: 030 417498-610

[info@transfer-weiter-bilden.de](mailto:info@transfer-weiter-bilden.de)

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

Das Transferprojekt wird gemeinsam vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und dem DGB Bildungswerk durchgeführt.



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)



