

# Qualifizierung zum Lernpromotor

Ein erfolgreicher Ansatz zur Förderung der  
Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU)

**Rolf Dobischat    Karl Düsseldorf    Hartmut Seifert**  
unter Mitarbeit von Claudia Bessin

Das Projekt WissenPlus wird im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



**Impressum:**

**Titel:**

Qualifizierung zum Lernpromotor - Ein erfolgreicher Ansatz zur Förderung der Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU)

**Herausgeber:**

Rolf Dobischat, Karl Düsseldorff, Hartmut Seifert.  
Unter Mitarbeit von Claudia Bessin

ISBN: 3-922602-41-X

Essen, August 2013

**Bibliografische Informationen der  
Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnd.d-nb.de> abrufbar.

**Gestaltung:** Dr. Marcel Fischell, Duisburg

**Druck und Herstellung:** Universitätsdruckzentrum (UDZ) Duisburg-Essen

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Kapitel 1 WissenPlus – Qualifizierung zum betrieblichen Lernpromotor. Ein Projekt im Rahmen der Sozialpartnerrichtlinie	3
Kapitel 2 Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU) als Problem- und Handlungsfeld	6
Kapitel 3 WissenPlus – Qualifizierung zum betrieblichen Lernpromotor - Warum benötigen Betriebe Lernpromotoren?	12
Kapitel 4 Aufbau und Inhalte der Qualifizierungsmaßnahme	21
Kapitel 5 Umsetzung des Qualifizierungskonzepts in betrieblichen Lernprojekten	26
Kapitel 6 Strukturdaten zu den Betrieben	35
Kapitel 7 Ergebnisse aus der Evaluierung der Maßnahme	37
Kapitel 8 Betriebliche Lernpromotoren mit universitärem Zertifikat	41
Kapitel 9 Handlungsempfehlungen	43

## Vorwort

Die vorliegende Broschüre präsentiert ein Beispiel, das zeigt, wie auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) berufliche Qualifizierung gefördert und die hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen im Unternehmen verbessert werden können. Einen viel versprechenden Ansatz liefert die Qualifizierung von betrieblichen „Lernpromotoren“. Um dieses Projekt „WissenPlus“, das im Rahmen des Programms „weiter bilden“ gefördert wurde, geht es in der vorliegenden Broschüre. Ausgangspunkt ist die Frage, durch welche Initiativen KMU in die Lage versetzt werden können, ihre Weiterbildungsaktivitäten zum Nutzen des Betriebes und der Beschäftigten zu intensivieren. Hinter dieser Frage steht der aus zahlreichen empirischen Studien bekannte Befund, dass KMU aus verschiedenen Gründen eine mehr oder minder ausgeprägte Zurückhaltung gegenüber einem Weiterbildungsengagement zeigen. Die hieraus folgende Notwendigkeit, durch innovative Modelle und Konzepte neue Pfade der betrieblichen Weiterbildung einzuschlagen, entspricht der von den Sozialpartnern gemeinsam getragenen „Sozialpartnerrichtlinie“ und war Ausgangspunkt für das in dieser Broschüre dokumentierte Qualifizierungsprojekt „WissenPlus: Qualifizierung zum Lernpromotor“.

Der Ansatz des Projektes ist anwendungsorientiert und betriebsbezogen. Die in den Teilnehmerbetrieben identifizierten Weiterbildungsbedarfe bildeten die Grundlage für die Konzeptentwicklung und Durchführung der Qualifizierung von Belegschaftsmitgliedern durch qualifizierte Mitarbeiter aus der Belegschaft. Um diesen Ansatz wirksam werden zu lassen, mussten die Initiatoren und Begleiter

der betrieblichen Qualifizierungen (Lernprojekte) mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden. Diese Kompetenzausstattung bildete das curriculare Kernstück der Qualifizierung zum „Lernpromotor“.

Da es sich bei den „Lernpromotoren“ um Beschäftigte aus den projektbeteiligten Betrieben handelte, wurde mit dem Konzept ein weiteres Ziel verknüpft. Mit dem bildungspolitischen Postulat einer stärkeren Öffnung der Hochschulen für Berufstätige und der damit korrespondierenden Notwendigkeit einer höheren Durchlässigkeit zwischen akademischer und beruflicher Qualifizierung bot das Projekt die Chance, den konzeptionellen, inhaltlichen und didaktischen Rahmen der Qualifizierung so zu gestalten, dass Inhaltsvermittlung und Maßnahmendurchführung bestimmten Qualitätsstandards entsprachen, die es den Teilnehmenden ermöglichte, mit dem erfolgreichen Abschluss der Qualifizierung ein qualifiziertes Universitätszertifikat zu erwerben.

Diese Broschüre stellt Konzeption, Durchführung und die Ergebnisse des Projektes vor. Die Ergebnisse aus der Evaluation der Maßnahme belegen, dass mit dem Projekt wichtige Erkenntnisse für die Umsetzung derartiger Vorhaben gewonnen werden konnten, die Impulse für die weitere Förderung der betrieblichen Weiterbildung in KMU liefern können.

Die namentlich nicht gekennzeichneten Beiträge stehen in der gemeinsamen Verantwortung der drei Herausgeber.

Im weiteren Verlauf der Broschüre sind alle personenbezogenen Bezeichnungen geschlechtsneutral zu verstehen und somit in jedem Fall weibliche wie auch männliche Personen angesprochen.

## **Kapitel 1**

### **WissenPlus – Qualifizierung zum betrieblichen Lernpromotor. Ein Projekt im Rahmen der Sozialpartnerrichtlinie**

#### **Ulrich Nordhaus**

Veränderungsprozesse müssen im Unternehmen qualifikatorisch begleitet werden. Denn der Erhalt der Qualifikationen und die kontinuierliche Anpassung der beruflichen Fähigkeiten an die sich wandelnden Arbeitsplatzanforderungen sind eine Herausforderung für die Beschäftigten und die Unternehmen.

Die betriebliche Weiterbildung steht dabei immer wieder vor zahlreichen neuen Herausforderungen. Die Frage nach den verfügbaren Kompetenzen der Beschäftigten und deren strategischer Entwicklung hinsichtlich unternehmensrelevanter Zielsetzungen und die Erstellung von Wissensbilanzen der Unternehmen werden zukünftig immer wichtiger.

Eine neue Lernkultur mit einer systematischen Verbindung von arbeitsplatznahe Lernen und Kursen muss daher in Verbindung mit einer stärkeren Sicherung der Wirtschaftlichkeit und Qualität von Weiterbildung in den Betrieben etabliert werden. In den letzten Jahren ist bereits eine Vielzahl innovativer Konzepte zur Umsetzung einer solchen neuen betrieblichen Lernkultur entwickelt, erprobt und erfolgreich etabliert worden.

Die Anstrengungen der Sozialpartner zur Stärkung der Weiterbildung von Beschäftigten und Unternehmen bedürfen der Unterstützung, weil die Entwicklung und Umsetzung neuer Konzepte im Regelgeschäft der betrieblichen Weiterbildung besonders für Klein- und Mittelbetriebe eine hohe Hürde und anspruchsvolle Aufgabe darstellen.

Genau hier setzt das Projekt „WissenPlus“ an, denn es qualifiziert Beschäftigte zu betrieblichen Lernpromotoren in Klein- und Mittelbetrieben. Im Mittelpunkt stehen die Beschäftigten, die nicht nur die betriebsinternen und -externen Abläufe im Unternehmen kennen. Sie wissen auch, wie die Kolleginnen und Kollegen in unterschiedlichen Situationen reagieren, welche ihrer Stärken zu stärken und welche ihrer Schwächen zu beheben sind. Aus ihren oft langjährigen Erfahrungen, der Vertrautheit mit betrieblichen Abläufen und der engen Kenntnis der Mitarbeiter heraus können Lernpromotoren zur Qualifizierung und zum arbeitsplatzintegrierten Lernen motivieren, etwaige Lernwiderstände identifizieren und durch individuelle Beratung minimieren. Um diese Rolle im Unternehmen zu übernehmen und die daran geknüpften anspruchsvollen Aufgaben zu erfüllen, wurden ausgewählte Beschäftigte über ein Jahr berufsbegleitend in verschiedenen Ausbildungsmodulen zu Lernpromotoren qualifiziert. Die inhaltliche Kom-

petenzvermittlung in den verschiedenen Modulen thematisierte die Kommunikation in Lernprozessen, deren Moderation und Führung bis hin zur Steuerung. Damit wurden die Lernpromotoren in die Lage versetzt, in ihren Unternehmen eigenständige Qualifizierungsprojekte zu initiieren, zu planen, durchzuführen und die Rahmenbedingungen im Betrieb zu verbessern.

Mit der Qualifizierung von 18 (19) Lernpromotoren aus acht (neun) Betrieben (ein zusätzlicher „assoziierter“ Betrieb, der nicht gefördert wurde) und der Einbeziehung von über 200 Beschäftigten in die betrieblichen Lernprojekte ist „WissenPlus“ ein hervorragendes Beispiel, wie auch in KMU Qualifizierung gefördert und Rahmenbedingungen im Unternehmen verbessert werden. Ein besonderer nachhaltiger Ansatz besteht darin, dass in den Unternehmen das Know-how der Lernpromotoren auch weiter genutzt wird. Durch die Kooperation mit der Universität



Duisburg-Essen und Dr. Hartmut Seifert, die die Maßnahmen evaluierten, erhielten die Lernpromotoren nach erfolgreicher Abschlussprüfung ein Zertifikat und 9 ECTS-Punkte.

Dieses Projekt entspricht im Erkenntnisansatz, in der Umsetzung und Nachhaltigkeit der Philosophie des Programms „weiter bilden“. Die ESF-Richtlinie zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten wurde gemeinsam vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Sozialpartnern initiiert. Deshalb sprechen wir von der Sozialpartnerrichtlinie.

Die Partner haben erkannt, dass wir kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem haben, weil eben nicht für alle Beschäftigtengruppen und nicht in allen Branchen eine strukturierte Personal- und Qualifizierungsplanung vorhanden ist, es an individuellen Lernangeboten fehlt und es an einer betrieblichen Weiterbildungskultur mangelt.

In den Betrieben sollen die Rahmenbedingungen verbessert werden. Dies gelingt nur mit Kolleginnen und Kollegen, die sich der Sache annehmen. Hier wird mit dem Projekt „WissenPlus“ der richtige Ansatz gewählt.

Mit dem Programm „weiter bilden“ sollen betriebliche Weiterbildungsstrategien und die Weiterbildungskultur gefördert werden. Für die praktische Umsetzung sind eine überzeugte Geschäftsführung, ein aktiver Betriebsrat, engagierte Personalentwickler als Organisatoren und „Kümmerer“ sowie letztlich flexible Weiterbildungsträger notwendig.

Insgesamt wurden 194 Projektanträge zur Förderung ausgewählt. Es ist davon auszugehen, dass mehr als 100.000 Beschäftigte und mehr als 2.500 Unternehmen von dem Programm profitieren.

Mittlerweile werden mit dem Programm 43 Qualifizierungstarifverträge befördert. Gleichzeitig ist hervorzuheben, dass 69 Sozialpartnervereinbarungen mit dem Ziel abgeschlossen wurden, gezielt im Rahmen dieses Programms aktiv zu werden.

Dieses Programm ist erfolgreich, wenn die Projekte keine Eintagsfliegen sind. Sie sollen nicht nur einmalig umgesetzt werden. Ziel ist es, nachhaltige Strukturen aufzubauen. Ein besonderes Anliegen ist der Transfer. Es gilt, gute Beispiele auch in anderen Unternehmen umzusetzen. Die Sozialpartner können hier unterstützend tätig werden.

An dieser Stelle gilt mein besonderer Dank nicht nur den nun ausgebildeten Lernpromotoren für ihr Engagement und ihre Beteiligung. Das Projekt wurde von MA&T Sell & Partner durchgeführt und durch Prof. Dr. Rolf Dobischat und Prof. Dr. Karl Düsseldorf (Universität Duisburg-Essen) sowie Dr. Hartmut Seifert (Arbeitsmarkt- und Berufsbildungsforscher) wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Auch bei ihnen möchte ich mich für den erfolgreichen Projektabschluss bedanken.

## **Kapitel 2**

### **Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU) als Problem- und Handlungsfeld**

**Frank Unger**

#### **Bildungspolitischer Hintergrund**

Betriebliche Weiterbildung wird als wichtiger Bestandteil erfolgreicher Personalentwicklung und demzufolge auch als bedeutender Beitrag zum Erhalt und Ausbau betrieblichen Wissens sowie zur Sicherung der unternehmerischen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit angesehen. Zudem ist sie Voraussetzung, das Postulat des lebenslangen Lernens zu realisieren. Sie kann in diesem Kontext erheblich zur Verbesserung gesellschaftlicher Teilhabechancen beitragen. Betrachtet man den prognostizierten demografiebedingten Fachkräftemangel und die beschleunigten Zyklen der Wissensproduktion und -erneuerung, so wird die Schlüsselstellung der betrieblichen Weiterbildung für zukünftig erfolgreiches unternehmerisches Handeln sowie für den Erhalt und die Verbesserung der individuellen Beschäftigungsmöglichkeiten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mehr als deutlich.

Auch wenn die Relevanz des lebenslangen Lernens sowie die zentrale Rolle der betrieblichen Weiterbildung innerhalb einer strategischen Personalentwicklungsarbeit klar ersichtlich sind, so bleiben auf betrieblicher Seite einerseits unausgeschöpfte Bildungspotenziale innerhalb der Belegschaften erkennbar, andererseits wirken nach wie vor signifikante Selektionsprozesse bei den Lernzugängen in Abhängigkeit vom betrieblichen Status, so dass die „Begabungsreserven“ nicht optimal genutzt werden. Besondere Aufmerksamkeit wird seit geraumer Zeit den KMU sowie den dort beschäftigten Arbeitnehmern entgegengebracht. Auch wenn es innerhalb der KMU

Betriebe gibt, die eine strategisch ausgerichtete, demografiesensible und ausdifferenzierte Personalpolitik betreiben, so trifft dies derzeit nur auf den geringeren Teil der KMU zu.

Im Folgenden werden die Stellung der betrieblichen Weiterbildung in KMU vor dem Hintergrund der Arbeitsmarktanforderungen und der spezifischen Handlungsmöglichkeiten dieser Betriebe thematisiert sowie die sich daraus ergebenden Notwendigkeiten für lebensbegleitendes, selbstgesteuertes Lernen erläutert. Ausgehend von der Entwicklung arbeitsmarktlicher Rahmenbedingungen sowie der sich aus deren Veränderungen ergebenden künftigen Arbeitskräftebedarfe werden verschiedene Aspekte zur KMU-Weiterbildung herausgestellt und im Spiegel zentraler Erkenntnisse aus der einschlägigen Forschung bewertet. Auf dieser Basis werden ausgewählte Handlungsansätze sowie bildungspolitische Notwendigkeiten erläutert.

#### **Externe Faktoren für einen wachsenden Qualifizierungsbedarf**

Demografischer Wandel, zunehmende Volatilität der Märkte, rascher voranschreitende Technologisierung sowie Globalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt sind nur einige Stichworte, die die Rahmenbedingungen des bundesdeutschen Arbeitsmarktes kennzeichnen und die für die Wandlungsprozesse in der Arbeitswelt maßgeblich verantwortlich sind (vgl. Unger 2013, S. 2 ff. sowie Schiersmann 2007, S. 16 ff.). Diese Entwicklungen führen u. a. zu veränderten Berufs- und Beschäftigungsbiografien und erhöhten Lernnotwendigkeiten – unabhängig von Alter und Qualifikation – sowie zu wachsenden Lern- und Qualifikationsanforderungen in den Betrieben. Die Sicherung eines ausreichenden Fachkräftepotenzials und die Reduzierung einer (möglicherweise sogar noch zunehmenden) sozialen Selektivität innerhalb der



Weiterbildungsteilhabe (vgl. Dehnbostel 2008, S. 26 ff. sowie Fertig/Osiander 2012, S. 6) stellen eine wichtige gesellschaftspolitische Herausforderung dar.



Demografische Faktoren und der beschleunigte Umschlag von Wissensbeständen führen bereits heute zu Schwierigkeiten von Unternehmen, auf eine ausreichende Zahl an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern zurückgreifen zu können. So sind in einigen akademischen Berufen (z. B. Ingenieure für Metall-/Maschinenbau und Elektrotechnik sowie im IT-Bereich) wie auch auf der Fachkraft- bzw. Spezialistenebene (z. B. Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik, Metall- und Elektrobereich sowie in der Gesundheitsbranche und Alten-/Krankenpflege) partielle Engpässe an qualifizierten Arbeitskräften zu konstatieren (vgl. BA 2011), die eine Personalbeschaffung zunehmend erschweren. Auch wenn sich diese „Fachkräftelücke“ derzeit regional und berufsspezifisch unterschiedlich stark auswirkt und (noch) eher punktuell besteht, so wird davon ausgegangen, dass der aktuelle Trend sich intensiviert und bei der Rekrutierung

von Fachkräften zu spürbaren Problemen führen wird (vgl. Helmrich et al. 2012 sowie Brücker et al. 2013). Trotz dieser Prognose existieren am bundesdeutschen Arbeitsmarkt bislang unausgeschöpfte Arbeitskraftpotenziale, die – sofern man sie mit den benötigten Qualifikationen ausstatten würde – gute Möglichkeiten für eine erfolgreiche Fachkräfterekrutierung böten. Zu diesem Potenzial zählen beispielsweise ungelernete Arbeitnehmer, die größere Zahl arbeitsloser Menschen ohne Berufsabschluss sowie die sicherlich noch steigerebare Erwerbspartizipation von Älteren und Frauen (vgl. auch BA 2012 und 2011a).

### Qualifizierungsbedarf in KMU

Aufgrund der abnehmenden Zahl von Arbeitskräften, die zukünftig auf dem externen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, stellen der Erhalt, die Aktualisierung bzw. der Ausbau des innerbetrieblichen Belegschaftspotenzials eine große personalpolitische Herausforderung dar. Eine fundierte Berufsausbildung und vor allem die Bereitschaft zum Weiterlernen infolge technologischer und arbeitsorganisatorischer Veränderungen sind die Basis, die wachsende Komplexität und Unsicherheit in der betrieblichen Arbeitswelt zu bewältigen, was für die individuelle Beschäftigungsfähigkeit sowie für den unternehmerischen Erfolg mitentscheidend ist.

Angesichts dieser Probleme ist es daher bedeutsam, die erworbenen Kompetenzen individuell und selbstständig anzuwenden, zu erweitern sowie gleichzeitig die eigenen Handlungen nach Alternativen kritisch zu hinterfragen und zu bewerten. Damit stellt sich (auch und besonders) den Betrieben die Aufgabe, die Fähigkeit der Arbeitnehmer zu eigenverantwortlichem Analysieren, Entscheiden, Handeln sowie Reflektieren zu fördern und demzufolge die Selbststeuerung von Lernprozessen zu unterstützen.

Versteht man den Lernprozess vor allem auch als Selbststeuerungsprozess und geht davon aus, dass Lernen nicht punktuell, sondern lebensbegleitend stattfinden muss, so wird die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung unterstrichen. Selbstgesteuertes Lernen ist jedoch nicht voraussetzungsfrei, denn es benötigt unter anderem eine unterschiedlich starke Unterstützung der Arbeitnehmer, den Einsatz erwachsenengerechter Lehr-/Lernmethoden und demzufolge entsprechende pädagogische Kompetenzen in den Betrieben. Diese Anforderungen können als Rahmenbedingungen angesehen werden. Daher muss sich die Personalentwicklung auf die Bereitstellung von entsprechenden beruflichen Handlungskompetenzen einstellen, da sie eine wichtige Funktion für die Realisierung der Unternehmensziele darstellen. Insofern kommt es künftig noch mehr als bisher auf eine kluge interne Personalentwicklungspolitik zur Gewinnung geeigneter Arbeitskräfte an. Diese setzt eine entsprechende berufspädagogische Befähigung und Sensibilität der Mitarbeitenden in den Betrieben voraus, welche die individuelle Lernsituation der Arbeitnehmer sowie erwachsenengerechte, den Ausbau der Selbststeuerung fördernde Lernansätze berücksichtigen.

Besonders KMU suchen häufig den „bereits fertigen bzw. passenden Arbeitnehmer“ und stellen daher benötigtes Personal überwiegend über den betriebsexternen Weg ein (vgl. Brandt et al. 2010), was bekanntlich in der Zukunft schwieriger werden dürfte. Gerade die permanente Anpassung an veränderte betriebliche Arbeits- und Lernumwelten erfordert flexible personalpolitische Reaktionsmuster. Jedoch besitzen KMU nur selten eine eigene Personalabteilung bzw. eine strategische Personalentwicklung, die diese Anpassungsaufgaben erfüllen kann (vgl. Dobschat/Düsseldorff 2013; Kay et al. 2008, S. 121 f.). Fehlen diese Voraussetzungen,

wird die innerbetriebliche Personaldistribution im Sinne einer professionellen, zielgerichteten(Weiter-)Entwicklung der vorhandenen Mitarbeiterkompetenzen erschwert (vgl. Unger 2013). Die Tatsache, dass KMU nur selten eine systematisierte Personalentwicklung betreiben, soll jedoch nicht bedeuten, dass diese ihre Mitarbeiter nicht weiterbilden (vgl. Döring/Turnwald 2007, S. 2). Im Gegenteil, es gibt einzelne KMU, die selbst im Vergleich zu Großbetrieben weiterbildungsaktiver sind, aber für die Mehrheit gilt, dass Personalentwicklung unterkomplex und wenig systematisiert stattfindet (vgl. Unger 2013, S. 56-66). In KMU dominiert das Muster punktueller, kurzfristiger oder anlassbezogener Weiterbildung (im Sinne von „notwendigerweise“ und besonders durch externe Impulse erzeugt).

Analysiert man dabei die Weiterbildungsformen, die in KMU überwiegend zur Anwendung kommen, so zeichnet sich kein einheitliches Bild ab. Neben traditionellen Weiterbildungsformen, wie z. B. Seminaren, strukturierten externen Gruppenveranstaltungen, klassischen unterrichtlichen Veranstaltungsformen, Vorträgen, Schulungen etc., existieren andere Formen, die dem informellen Lernen zuzuordnen sind (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2012). Gerade die sogenannten „weiche(n), informellen Formen“ der Weiterbildung mit einer größeren Praxis-/Arbeitsplatzbezogenheit sind es, die den Lernprozess stimulieren und den Lerntransfer sicherstellen. Dabei wird aktives, problemlösungsorientiertes, soziales und selbstgesteuertes Handeln in „vertrauter (Arbeits-)Umgebung“ mit professioneller Begleitung und Unterstützung im Feld der Erwachsenenpädagogik für den Lernerfolg und die Herausbildung reflexiver Handlungsfähigkeit als sehr förderlich angesehen.

## Selektive Teilnehmerauswahl als Risiko

KMU wie auch Großbetriebe selektieren bei der Auswahl von Teilnehmern an Weiterbildung. So erhalten beispielsweise ältere Arbeitnehmer oder Geringqualifizierte bedeutend weniger Möglichkeiten an Lernzugängen, und es werden ihnen seltener zielgruppengerechte Angebote unterbreitet. Die Ergebnisse aus verschiedenen Studien belegen, dass die beklagte Weiterbildungsabstinz nicht nur durch die KMU beeinflusst wird, sondern zugleich auch von den Beschäftigten selbst ausgeht. Auf beiden Seiten, bei den Betrieben und den Beschäftigten, sind – bezogen auf die Einstellung zur und Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung – typische Verhaltensmuster (generell weiterbildungsaktiv/passiv, hierarchiebezogen/Statusgruppenbezogen, altersdiskriminierend etc.) zu beobachten. Da die Einflussfaktoren sehr diffe-

renziert sind und ursächlich nicht eindeutig bestimmt werden können, sind die Verhaltensdispositionen nur schwer aufzubrechen.

Auf betrieblicher Seite kann – sehr verkürzt – ein Verhalten beobachtet werden: KMU, die trotz unzureichender Innovation, fehlendem Wettbewerb und geringer finanzieller Ressourcen bei der externen Personalbeschaffung bislang erfolgreich waren bzw. bei denen die Qualifikationsausstattung der Mitarbeiter ausreichte, praktizierten nur in geringem Umfang betriebliche Weiterbildung und reproduzieren dabei oft auch ihr selektives Rekrutierungsverhalten oder die Auswahl der angewendeten Lernformen und -formate. Trotz der grundsätzlichen Offenheit, sich neueren Formen der Kompetenzvermittlung zuzuwenden, greifen sie überwiegend auf „Bekanntes“ und dementsprechend auf traditionelle Angebote, Anbieter und Organisationsformen zurück.



Aber auch auf der Belegschaftsseite sind eingefahrene Verhaltensmuster erkennbar: So führen beispielsweise negative (Lern-) Erfahrungen und gesellschaftliches „Negativ-Priming“ (vgl. Elger/Unger 2012) sowie die Einschätzung, berufliches Lernen sei nicht notwendig, da das Wissen ausreiche oder man gesteckte Ziele in der Vergangenheit auch ohne Lernen erreicht hat (häufig in Kombination mit einer fehlenden Berücksichtigung bei Weiterbildungsangeboten in Betrieben), zur regelrechten Abkehr von Bildungsangeboten.

### **Handlungsbedarfe für die betriebliche Weiterbildung in KMU**

Die skizzierte Situation von überwiegend weiterbildungsfernen KMU lässt deutlich werden, dass Handlungsbedarf gegeben ist. Es geht vornehmlich darum, das Management der KMU für „pädagogische und weiterbildungsbezogene Themen“ stärker zu sensibilisieren, und zwar in eine Richtung, die möglichst alle Mitarbeiter in eine betriebliche Qualifizierungsstrategie einbezieht. Erst dadurch können ungenutzte Potenziale im Betrieb besser identifiziert und entwickelt werden. Gerade in der Gruppe der Lernungewohnten ist aber zu berücksichtigen, dass erwachsenengerechte Lehr-/Lernansätze in enger Abstimmung mit den Anforderungen des betrieblichen Alltag zur Anwendung kommen. Hier liegt eine besondere Herausforderung für die betriebliche Personalentwicklungskompetenz und das Kompetenzmanagement.

Auch wenn eine nachhaltige Verhaltensänderung nicht von außen verordnet werden kann, sondern sich „von innen heraus entwickeln muss“, so können positive externe Impulse anregen, tradierte Verhaltensweisen aufzugeben. Gerade bei weiterbildungsabstinenten Arbeitnehmern werden besondere pädagogische Kenntnisse benötigt, um eine positive Hinwendung zum (lebenslangen) Lernen und

damit zu Angeboten der betrieblichen Weiterbildung zu erreichen. Sofern (Einstellungs-) Veränderungen langfristig Bestand haben sollen, ist auch eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Neuen erforderlich. Daraus folgt u. a., dass externe Impulse dann intensiver wirken, wenn diese längerfristig ausgestaltet oder gar dauerhaft verfügbar sind.

Als hilfreich kann eine Entscheidung von KMU angesehen werden, auch ohne explizit ausgewiesene personalverantwortliche innerbetriebliche Spezialisten, wie z. B. im Projekt „Lernpromotoren“ konzipiert, für qualifizierende Aufgaben zu schulen, um weitergehende Impulse für die betriebliche Weiterbildungspolitik zu liefern. Diese Ansprechpartner („Lernpromotoren“) benötigen neben ihrer beruflichen Fachqualifikation erweiternde Kompetenzen über das Lernen im Betrieb, die Kommunikation in Lernprozessen, die Gestaltung des Wissensmanagements, die Berücksichtigung altersgerechten Lernens, die Steuerung und Begleitung von Lernprozessen, Lehr-/Lernstrategien etc. sowie eine hinreichende Motivation und Begeisterungsfähigkeit für neue Lernherausforderungen.

Für die notwendigen Veränderungsimpulse für mehr Weiterbildung bei KMU bedarf es der flankierenden Unterstützung durch Maßnahmen der Berufsbildung, die positive Anreize durch eine entsprechende Förderpolitik setzen kann. Erst eine kontinuierliche Förderung kann zu notwendigen Verhaltensänderungen führen, denn KMU benötigen mehr Sensibilität hinsichtlich der Bildungsherausforderungen der Zukunft.

## Literatur

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012): Bildung in Deutschland 2012. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag.

BA – Bundesagentur für Arbeit (2011): Hintergrundinformation – Aktuelle Fachkräftengpässe. Veröffentlichung des Statistikservice der BA (Broschüren und Hintergrundinformationen zu arbeitsmarktrelevanten Themen). Online abgerufen unter: <http://statistik.arbeitsagentur.de>.

BA – Bundesagentur für Arbeit (2011a): Perspektive 2025 – Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg.

BA – Bundesagentur für Arbeit (2012): Strukturen der Arbeitslosigkeit. In: Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Arbeitsmarktberichterstattung Mai 2012. Nürnberg.

Brandt, A. et al. (2010): Fachkräftemangel und demografischer Wandel bis 2020. Gutachten im Auftrag der Region Hannover (Teil II).

Brücker, H. et al. (2013): Fachkräftebedarf in Deutschland. Zur kurz- und langfristigen Entwicklung von Fachkräfteangebot und –nachfrage, Arbeitslosigkeit und Zuwanderung. Nürnberg.

Dobischat, R./Düsseldorf, K. (2013): Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 66, Heft 4, S. 247-254.

Döring, O./Turnwald, S. (2007): Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen: Anforderungen, Möglichkeiten, Grenzen und Perspektiven. In: BIBB-Dokumentation (239 – 5.2): 5. BIBB-Fachkongress 2007, Bonn.

Elger, C. E./Unger, F. (2012): Die ökonomischen Aspekte des Alterns. Thesenpapier des Zukunftskreises „Gesundheit und Alter“ des Frankfurter Zukunftsrats. Frankfurt.

Fertig, M./Osiander, C. (2012): Selektivität beim Zugang in Weiterbildungsmaßnahmen. Die Bedeutung individueller und struktureller Faktoren am Beispiel der „Initiative zur Flankierung des Strukturwandels“. In: IAB-Discussion Paper 19/2012. Nürnberg.

Helmrich, R. et al. (2012): Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. Neue Ergebnisse der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektion bis zum Jahr 2030. In: BIBB-Report 12/18, Bonn.

Unger, F. (2013): Betriebliche Weiterbildung in klein- und mittelständischen Unternehmen im Rahmen öffentlicher Förderung – am Beispiel ausgewählter arbeitsmarktpolitischer Instrumente. Essen: Universität Duisburg-Essen.

## Kapitel 3

### WissenPlus – Qualifizierung zum betrieblichen Lernpromotor – Warum benötigen Betriebe Lernpromotoren?

#### Ausgangslage

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen, wie im vorangehenden Kapitel beschrieben, bei der beruflichen Weiterbildung vor besonderen Problemen. Ihnen fehlen oft die organisatorischen Voraussetzungen und/oder auch die personellen Kompetenzen, um Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren, entsprechende Ziele zu definieren, passende Maßnahmen zu konzipieren und einen geeigneten Bildungsträger für die Umsetzung auszuwählen oder die Maßnahmen in Eigenregie durchzuführen. Auch die hiermit verbundenen Kosten können für kleine Unternehmen eine Hürde für ein Weiterbildungsengagement darstellen. Obwohl es bereits Förderprogramme sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene gibt, welche Unternehmen bzw. einzelne Mitarbeitende finanziell unterstützen, erreichen sie häufig nicht die Zielgruppe der Benachteiligten, vor allem der Geringqualifizierten und der Älteren; zudem wirkt der hohe administrative Aufwand, der bei der Beantragung von Förderprogrammen zu leisten ist, für viele KMU abschreckend.

Konsens herrscht darüber, dass zukünftig die Anforderungen an die berufliche Weiterbildung noch wachsen werden. Angesichts des demografischen Wandels, der Anforderungen an die internationale Wettbewerbsfähigkeit von KMU sowie der beschleunigten Technologisierung entsteht ein erheblicher betrieblicher Anpassungsdruck, dem qualifikatorisch zu begegnen ist. In der Elektro- und Metallindustrie – aber auch in anderen Branchen, wie dem ÖPNV oder dem Gesundheits-

sektor – ist ein Großteil der Tätigkeiten trotz nicht unbeachtlicher Fortschritte auch weiterhin

- starken körperlichen Belastungen wie einseitiger Arbeit, Zwangshaltungen,
- zunehmenden psychischen Belastungen infolge starker Arbeitsverdichtung und verschärfter Leistungsvorgaben,
- physikalischen Belastungen der Arbeitsbedingungen wie Lärm, Hitze, Erschütterung
- sowie gesundheitlichen Belastungen infolge zunehmender Nacht- und Schichtarbeit ausgesetzt.

Viele derartige Tätigkeiten können nur schwer oder gar nicht bis zum Regelrenteneintrittsalter ausgeführt werden. Klassische Konzepte, um betroffene Beschäftigte zu entlasten, sind gezielte Belastungswechsel während des Arbeitstages und/oder des gesamten Erwerbslebens. Vorausgesetzt ist allerdings, dass zum einen ausreichend Arbeitsplätze mit geringeren oder anderen Belastungen vorhanden sind und zum anderen, dass die Beschäftigten entsprechend qualifiziert sind, diese Tätigkeiten auszuführen.

Diese Kombination aus differenzieller und dynamischer Arbeitsgestaltung, verteilt über das Arbeitsleben und bestimmt durch neue und komplexere Anforderungen an Arbeitsstrukturen, ist qualifikatorisch aufwändig zu bearbeiten. Deshalb agieren Unternehmen bislang noch häufig bei betrieblichen Reorganisationen in der Kombination mit begleitenden Qualifizierungen zurückhaltend. Diese Zurückhaltung ist besonders ausgeprägt, wenn Beschäftigte mit absehbar begrenzter Dauer der Betriebszugehörigkeit betroffen sind, u. a. deswegen, weil hier besondere motivationale Lernhindernisse zu erwarten sind. Daraus ergibt sich die Forderung, neue Maßnahmen mit anderen Anreizen zu entwickeln und zu implementieren. Diese Anreize sind oft nur möglich, wenn das Lernen in einer unmittel-

baren Nähe zum eigenen Arbeitshandeln steht und wenn dieser Zusammenhang auch deutlich erkennbar wird. Letzteres betrifft speziell An- und Ungelernte sowie Lernungewohnte. Sie sind (s. o.) oft nur in geringem Maße an Weiterbildung beteiligt, was bedeutet, dass hier die Notwendigkeit einer direkten und offensichtlichen Verwendungsperspektive besonders groß ist.

### Fragestellung des Projekts

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Wie können KMU die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter in allen Funktionsbereichen und betrieblichen Hierarchieebenen zukünftig gezielter als bisher an sich ändernde Bedarfe anpassen, ohne von der Kostenseite überfordert zu sein?

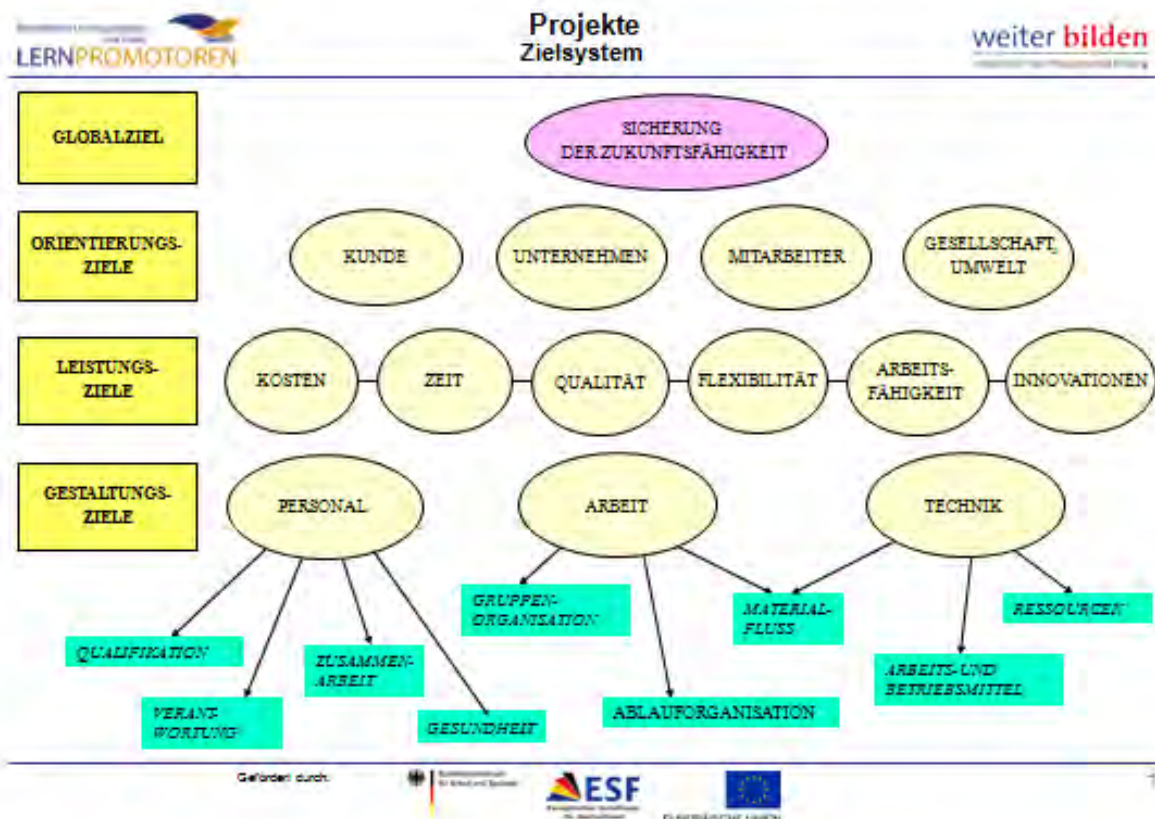
Eine mögliche Antwort auf diese Frage liefert das Qualifizierungskonzept zu betrieblichen Lernpromotoren. Lernpromotoren sind ausgewählte Beschäftigte, die mittels einer Qualifizierung in engem Verbund mit einem paral-

lel verlaufenden innerbetrieblichen Projekt befähigt werden, folgende Aufgaben zu bewältigen:

- Identifikation betrieblicher Weiterbildungsbedarfe,
- Planung, Organisation und Durchführung einer auf die identifizierten Weiterbildungsbedarfe bezogenen Qualifizierung/Weiterbildung (intern oder extern, möglicherweise im Verbund),
- Dokumentation und Auswertung der Weiterbildung und
- Transfer von Lernprozessen in den betrieblichen Alltag.

### Das Konzept Lernpromotor

Zentrales Ziel des Projekts ist es, durch die Qualifizierung und Etablierung der Lernpromotoren den beteiligten KMU die Möglichkeit zu eröffnen, auch ohne eigene Personal(entwicklungs)-abteilung und ohne größere Kosten für externe Beratungsleistungen oder Qualifizierungsmaßnahmen durch Bildungsanbieter betriebliches Know-how zu erfassen,



zu sichern und weiterzugeben, um damit das betriebliche Potenzial für eine gezielte Personalentwicklung zu schaffen. Beispiele für entsprechende Projekte sind die Dokumentation und Standardisierung von Erfahrungswissen über Qualifikations- und Kompetenzdokumentationen (etwa: Qualifikationsmatrix) oder Arbeitsplatzdokumentationen sowie Nachfolgeplanungen und Schulungspläne mit betriebsspezifischen Schulungsunterlagen.

Diese Maßnahmen sollen die Betriebe für die Themen Wissensmanagement und langfristige Personalentwicklung sensibilisieren, um perspektivisch ihre Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter – auch im Sinne des Tarifvertrages Qualifizierung in der Metallindustrie in NRW – zu steigern.

Die Erfassung und Vermittlung von betriebspezifischem Wissen, das sich an den spezifischen Arbeitsprozessen und den Gegebenheiten der Unternehmen orientiert, sollen auch lernungewohnten und anderen, bei Qualifizierungsmaßnahmen häufig ausgegrenzten Mitarbeitern helfen, sich neues Wissen anzueignen und im betrieblichen Arbeitsalltag anzuwenden. Gleichzeitig wird eine Aufwertung von älteren Mitarbeitern, welche in der Regel über ein hohes Maß an Erfahrungswissen verfügen, ohne sich dessen bewusst zu sein, angestrebt, mit der Absicht, die individuelle Motivation für Weiterbildung zu steigern und den Austausch zwischen Mitarbeitenden zu stimulieren.

Folgende übergreifende Orientierungspunkte für die inhaltliche Gestaltung kennzeichnen die Qualifizierung zum Lernpromotor:

- Wo liegt unser Weiterbildungsbedarf in den nächsten Jahren?
- An welchen Stellen droht der Verlust von Know-how und Erfahrungswissen?

- Welche betrieblichen oder überbetrieblichen Kompetenzen existieren, um Kundenbedarfe in Zukunft gezielt abdecken zu können?
- Welche Lerninhalte sind für die angestrebten Zielgruppen auszuwählen und mit welchen Lernmethoden zu vermitteln?
- Welche Beschäftigtengruppen verdienen aus welchen Gründen besondere Beachtung bei der Qualifizierung?
- Welche neue Rolle müssen Führungskräfte innerhalb der Weiterbildung übernehmen?
- Wie kann neues Wissen durch welche Anwendungen gefestigt werden?
- Wie kann Erfahrungswissen dokumentiert, kommuniziert und aktuell gehalten werden?
- Wie können Prozesse des arbeitsintegrierten Lernens organisiert werden?
- Welche neuen Strukturen sind zur Qualitätssicherung der Wissensaneignung erforderlich?

Das Grundkonzept zum Lernpromotor besteht aus drei Phasen: Entwicklung und Umsetzung des Konzepts (1), Evaluation des Projekts (2) und Sicherung der Nachhaltigkeit (3). Dieses Konzept wird in sieben Umsetzungsschritten realisiert, was nachfolgend beschrieben wird. Bei der Auswahl der Lernpromotoren wird angestrebt, pro Betrieb (nach Möglichkeit) zwei Personen zu qualifizieren. Hierbei spielte die Überlegung eine Rolle, dass die Lernpromotoren sich im Betrieb gegenseitig unterstützen und austauschen können. Unterstützend sind Projektleiter in die betriebliche Umsetzung der Lernprojekte eingebunden, wobei diese Funktion vorzugsweise durch eine Führungskraft wahrgenommen wurde. Diese Unterstützung ist von Bedeutung, um notwendige Freistellungen oder zusätzliche personelle Kapazitäten und/oder materielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Die Auswahlprozesse fanden in enger Abstimmung mit der Gesamtprojektkoordination statt, die durch die



MA&T Sell & Partner GmbH wahrgenommen wurde.

Im Projekt wurden, in der Phase 1, 18 (19) Beschäftigte aus acht (neun) Betrieben zu Lernpromotoren qualifiziert. An den parallel im Rahmen der Lernprojekte durchgeführten betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen nahmen insgesamt ca. 200 Mitarbeitende (zwischen 20 und 30 pro Betrieb) teil.

Das Lernpromotorenkonzept basiert auf der erprobten Qualifizierungsmaßnahme zum Prozessbegleiter. Diese Basisqualifizierung wurde mit weiteren Inhalten zum Wissensmanagement und zum betrieblichen Lernen und Lehren angereichert und in die Qualifizierung zum Lernpromotor eingebettet. Um den Erfahrungsaustausch zwischen den Lernpromotoren sicherzustellen, wurde die Inhaltsvermittlung in den Lernmodulen weitgehend in den jeweiligen Betrieben durchgeführt, was den Vorteil hatte, dass durch Betriebsbesichtigungen die Teilnehmenden mit den Problemlagen vor Ort vertraut gemacht wurden. Dieses Vorgehen gab ihnen die Möglichkeit, die Angemessenheit des betrieblichen Lernprojektes zu beurteilen und den Transfergehalt zu bewerten. Auf diese Weise war es möglich, das erlangte Wissen nicht nur unmittelbar auszuprobieren (und in den Modulen zu reflektieren und zu diskutieren), sondern in den Betrieben wurden zugleich die Voraussetzungen geschaffen, innovative Themen, wie z.B. zum Wissensmanagement, durch die Begleitung der externen Projektberater umzusetzen.

Mit der begleitenden Projektberatung konnten die erforderlichen Kapazitäten und Kompetenzen zur Verfügung gestellt werden: Aufgabe der Projektberater war es zudem, Themen aus anderen Projektbetrieben aufzubereiten und sie für eine inner- und überbetriebliche Übertragbarkeit der Lösungsansätze einsetzbar zu machen (siehe auch Phase drei).

Die zweite Phase bildete die externe Evaluation des Projekts. Mit ihrer Hilfe wurden sowohl die Qualifizierungsmaßnahmen selbst als auch die Umsetzung der betrieblichen Lernprojekte (Lessons learnt) in den Blick genommen, wobei unterschiedliche Evaluationsinstrumente eingesetzt wurden (siehe Kapitel 7). Da die Qualifizierung zum betrieblichen Lernpromotor innerhalb des Projektzeitraums zweimal, und zwar zeitlich versetzt, durchgeführt wurde, konnten die Evaluationsergebnisse aus dem ersten Kurs unmittelbar bei Planung und Durchführung des zweiten Seminars berücksichtigt werden.

Die dritte Phase bestand aus dem Transfer des Qualifizierungs- und Etablierungskonzepts. Hierzu dienten der Austausch innerhalb der Lernsequenzen in den Modulen und die Präsentation sowie Diskussion der Projekte auf internen und öffentlichen Veranstaltungen. Nicht zuletzt dient auch die vorliegende Broschüre diesem Ziel.

### **Umsetzungsschritte**

Die Umsetzung des Konzeptes erfolgte in sieben Schritten, die nachfolgend vorgestellt werden. Die Darstellung ist chronologisch aufgeführt, gleichwohl überlappen sich einige Schritte (3, 4, 5 und 6) bzw. verlaufen teilweise parallel.

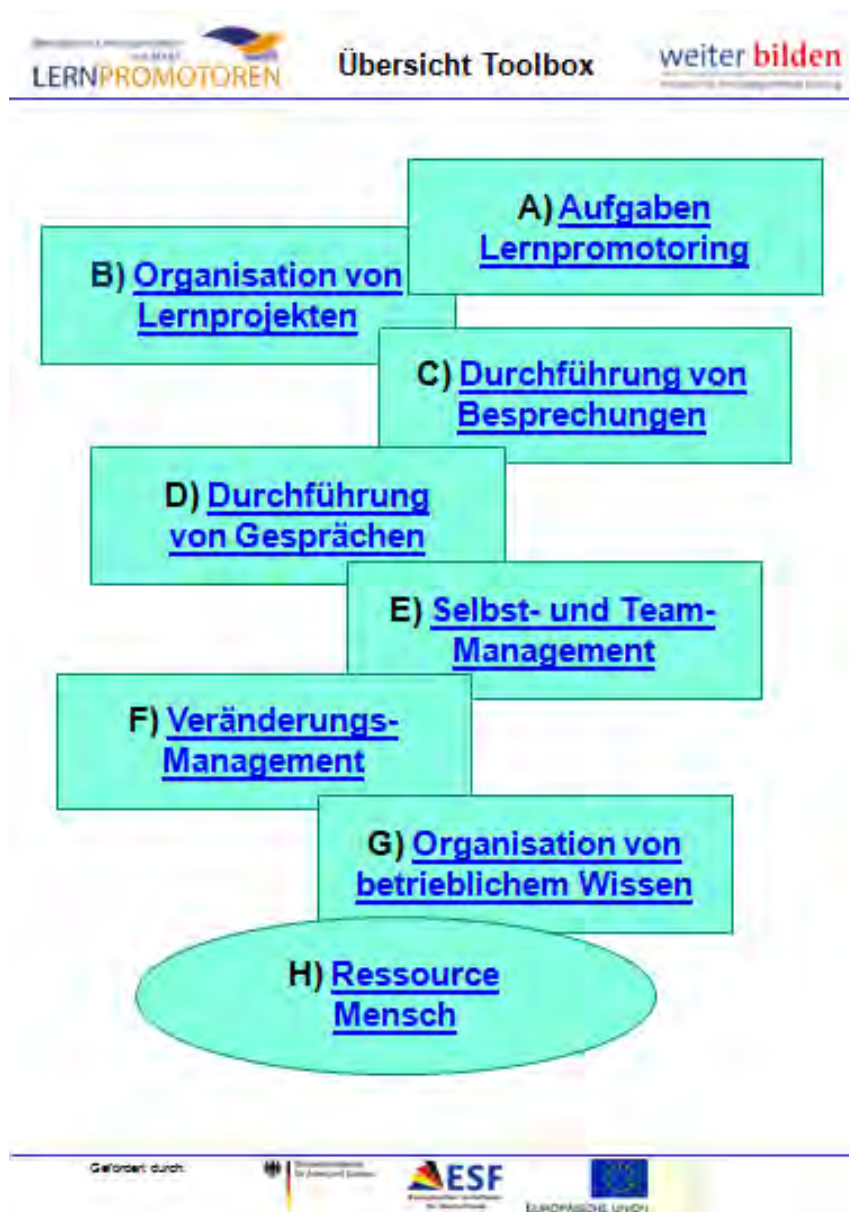
1. Klärung der spezifischen Voraussetzungen in den beteiligten Unternehmen,
2. Entwicklung und Abstimmung des Ausbildungs- und Etablierungskonzepts,
3. Erprobung des Ausbildungs- und Etablierungskonzepts,
4. Aufgabenbeschreibung und Etablierung von Lernpromotoren im Betrieb,
5. Planung, Durchführung und Begleitung von Lernprojekten in den Betrieben,
6. Externe Evaluierung des Ausbildungs- und Etablierungskonzepts,

7. Transfer des Ausbildungs- und Etablierungskonzepts.

Schritt 1: Klärung der spezifischen Voraussetzungen in den beteiligten Unternehmen

Ziel dieses Schrittes ist es, die betrieblichen Interessen und Bedarfe zu erfassen, sie zu reflektieren und darauf aufbauend das notwendige betriebliche Engagement im Projekt zu bestimmen. Es geht vorrangig um Fragen, wie viele Lernpromotoren sollen/können ausgebildet werden und welche Ressourcen (zeitliche Kapazitäten und Projektbudget) stellen die Betriebe hierfür zur Verfügung.

Die benötigten Informationen können über Strukturanalysen oder die Entwicklung eines betrieblichen Weiterbildungsprojektauftrags erfasst werden. Gleichzeitig werden Kriterien für die Auswahl der Lernpromotoren festgelegt und entsprechende Personen ausgewählt. Zusammen mit den Lernpromotoren werden ein Entwurf zur künftigen Lern- und Wissensorganisation im Betrieb erstellt, die Rolle sowie die Aufgaben der Lernpromotoren festgelegt und ein passendes Lernprojekt definiert, das sowohl den Interessen des Betriebes entgegenkommt als auch die Erprobung der Inhalte der Ausbildung ermöglicht.



## Schritt 2: Entwicklung und Abstimmung des Ausbildungs- und Etablierungskonzepts

Nachdem die Ziele der Betriebe feststehen, die Projektbeteiligten und das Lernprojekt ausgewählt sind, erfolgt die inhaltliche Konzeptphase in Abstimmung mit den Betrieben. Dieser Schritt ist besonders wichtig, um in der Qualifizierung einen handlungsorientierten Lernansatz mit passenden Praxisbeispielen und Übungen, die den betrieblichen Alltag widerspiegeln, zu ermöglichen. Gleichzeitig werden die inhaltlichen Anforderungen der Lernprojekte so berücksichtigt, dass die Lernpromotoren auch das methodische und instrumentelle „Rüstzeug“ erhalten, das sie benötigen, um die betrieblichen Projekte erfolgreich umzusetzen. Die Qualifizierung erstreckte sich über etwa ein Jahr.

Die einzelnen Module in der Qualifizierung behandeln folgende Themen:

- Lernen im Betrieb,
- Kommunikation in Lernprozessen,
- Veränderungsmanagement,
- Wissensmanagement,
- Führung und Lernen,
- Ressource Mensch,
- Steuerung von Lernprozessen.

Die Schwerpunkte der Module werden in Kapitel 4 im Detail vorgestellt.

Um das Ziel des Seminars, den Teilnehmenden Inhalte und Erkenntnisse zu vermitteln, welche nicht nur das vorhandene Wissen erweitern und zusätzliche berufliche und überfachliche Kompetenzen vermitteln, sondern auch verändertes Verhalten im Alltag bewirken, orientiert sich die Qualifizierung didaktisch und methodisch an folgenden Grundsätzen (Kolb et al. 1974):

- Bedarfs- und Beteiligungsorientierung durch praxisnahe Übungen,

- Handlungs- und Verhaltensorientierung durch Rollenspiele und individuelle Reflexion,
- Ressourcenorientierung durch Stärkung der Persönlichkeit.



Ergänzend bietet die heterogene Zusammensetzung der Teilnehmergruppe die Möglichkeit, einen Blick über den betrieblichen „Tellerrand“ zu werfen. Wird das eigene Unternehmen „von außen“ betrachtet, fällt es leichter, eigene Herangehensweisen und Strukturen kritisch zu hinterfragen.

Das **Prinzip der Bedarfs- und Beteiligungsorientierung** beinhaltet, dass sowohl zu Beginn als auch im Laufe des Seminars nach den speziellen Lernbedarfen der Teilnehmenden gefragt wird, um diese mit den Seminarinhalten abzugleichen und gegebenenfalls nachzusteuern. Abhängig vom Umfang des Bedarfs und der zeitlichen Planung werden Inhalte erweitert oder es wird auf bestimmte, am betrieblichen und/oder persönlichen Bedarf orientierte Themen fokussiert.

**Praxisnähe als Prinzip** bezieht sich insbesondere auf die im Seminar angeführten Beispiele und Übungen. Alltagsnahe Konflikte und Herausforderungen können stark variieren, abhängig davon, in welchem Bereich Teilnehmende arbeiten, wie groß das Unternehmen ist, wie viele Hierarchieebenen es gibt und wie Kommunikationsstrukturen aufgebaut sind und wie sie wirken. Damit wird gewährleistet, dass die innerbetrieblichen Handlungsbedingungen, etwa die Organisations-, Kommunikations- oder Funktionsbedingungen, den Übungs- und Vermittlungsrahmen bestimmen, was gleichzeitig verhindert, dass die Distanz zwischen betrieblichem Erfahrungsraum und Lernpraxis unangemessen groß ist.

Der **Grundsatz der Handlungs- und Verhaltensorientierung** äußert sich zum einen in den verwendeten Lernmethoden, zum anderen in dem alternierenden Ablauf zwischen Theorie/Input und Praxis/Übung. In Anlehnung an das zyklische Lernmodell nach Kolb (Kolb et al. 1974, vgl. auch Fuchs-Frohnhofen & Sell 2003) werden Theorieteile eingebettet, die durch praktische Übungen begleitet werden, welche die Teilnehmenden in Kleingruppen im gemeinsamen Dialog erarbeiten und im Anschluss in der gesamten Gruppe präsentieren und reflektieren.

Dieser Ansatz geht von der Überlegung aus, dass ein vollständiger Lernprozess darin besteht, praktische Erfahrungen zu machen, diese zu reflektieren und zu verallgemeinern, um daraus modellhaft zu abstrahieren sowie universelle Handlungs-, Lern- und Analysestrategien abzuleiten. Dieses Vorgehen mündet schließlich in der Möglichkeit, die gewonnenen Erkenntnisse und die Erfahrungsverarbeitungen erneut vor dem Hintergrund einer generellen Nutzbarkeit überprüfen zu können (Modellernen). Für die Gestaltung des Seminars bedeutet dies im ersten Schritt, praktische

Erfahrungen aus dem Lernprojekt zu diskutieren und zu reflektieren. Als Ergänzung zu den eigenen Erfahrungen und gleichzeitig als Vorbereitung auf die jeweilige Gruppenübung werden entsprechende (theoretische) Themen und Inhalte aufgearbeitet und vermittelt. Sie sollen den Teilnehmenden alternative Perspektiven und Verhaltensmöglichkeiten eröffnen, welche in der anschließenden Übung erprobt und reflektiert werden können. Für die Reflexion ist es wichtig, nicht nur die eigene Wahrnehmung zu überprüfen, sondern sich auch im Spiegel der anderen Teilnehmenden zu betrachten. Aus der Übung ergeben sich wiederum neue Erkenntnisse und Erfahrungen, welche reflektiert werden sollten und anschließend in einer weiteren Übung oder dem Lernprojekt erprobt oder verfeinert werden. Eine Veranschaulichung des an Kolb's Modell angelehnten Zyklus des Lernens zeigt Abbildung 1.



**Abb. 1: Zyklus erfahrungsorientierten Lernens (angelehnt an Kolb et al. 1974)**

Der letzte Grundsatz: **Ressourcenorientierung**, basiert darauf, den Teilnehmenden die eigenen Stärken bewusst zu machen und zusätzlich zu evaluieren, welche Ressourcen am Arbeitsplatz bzw. in der Organisation zur Verfügung stehen.

### Schritt 3: Erprobung des Ausbildungs- und Etablierungskonzepts

Entsprechend dem Ziel, die Ausbildung möglichst betriebsnah zu gestalten, werden nach und teils auch während der Module Rückmeldungen der Teilnehmenden eingeholt, um das Konzept zu optimieren. Dieses Vorgehen ermöglichte es, im zweiten Kurs die Reihenfolge der Module sowie einige Inhalte auf Basis der Evaluationsergebnisse anzupassen. Weitere Maßnahmen zur Erreichung dieses Zieles finden sich in den Schritten 4, 5 und 6.

Das Stichwort Etablierungskonzept bezieht sich auf die Lernprojekte, welche in jedem Modul diskutiert und kritisch reflektiert wurden, um die weiteren Vorgehensweisen und mögliche Unterstützungsbedarfe auf Seiten des Betriebes, der Berater und der Referenten zu bestimmen. Zusätzlich schafft der Rhythmus der Module eine Verbindlichkeit, möglichst kontinuierlich am Lernprojekt weiter zu arbeiten.

### Schritt 4: Aufgabenbeschreibung und Etablierung von Lernpromotoren im Betrieb

Um eine nachhaltige betriebliche Verankerung der Lernpromotoren im Betrieb zu unterstützen, werden innerhalb und außerhalb der Module mögliche Stellen- und Aufgabenbeschreibungen sowie Schnittstellen zur Geschäftsführung und zur Personalentwicklung aufgezeigt und debattiert. Dies beinhaltet auch die Diskussion und Reflexion der Möglichkeiten, Lernpromotoren in die betrieblichen Strukturen zu integrieren sowie die betrieblichen Führungsstrukturen in die künftige betriebliche Lern- und Wissensorganisation einzubinden.

### Schritt 5: Planung, Durchführung und Begleitung von Lernprojekten in den Betrieben

Zur Unterstützung der Lernpromotoren vor Ort sind neben der Qualifizierung zusätzlich „vor-Ort-Tage“ vorgesehen, an denen die Berater, je nach Bedarf des Betriebes und/oder der Lernpromotoren, zu Besprechungen, Veranstaltungen oder betriebspezifischen Qualifizierungen hinzugezogen werden. Auf diese Weise können neues Handlungswissen auch in Begleitung erprobt und potenzielle, neu identifizierte Handlungsbedarfe im Betrieb oder in der Qualifizierung analysiert und systematisiert werden.

### Schritt 6: Externe Evaluierung des Qualifizierungs- und Etablierungskonzepts

Neben den Rückmeldungen, welche die Referenten regelmäßig erfragen, wird das Projekt auch durch eine externe Stelle evaluiert. Dies dient zum einen der prozess- und zeitnahen Optimierung der Konzepte, speziell der eingesetzten Methoden, Instrumente und Inhalte. Zum anderen wird eine empirisch gesicherte Grundlage angestrebt, um das Konzept der Lernpromotoren auf eine breitere Basis zu stellen und zu verallgemeinern. Methodisch erfolgt die Evaluation, wie an anderer Stelle (Kapitel 7) beschrieben, über Interviews, Fragebögen, teilnehmende Beobachtung und die Lessons-learnt-Veranstaltungen.

Inhaltlich werden insbesondere folgende Aspekte berücksichtigt:

- Erfolge, Schwierigkeiten und Hemmnisse der Ausbildung und betrieblichen Integration der Lernpromotoren,
- Erkenntnisse für zusätzliche nachsteuernde Lerneinheiten für Lernpromotoren.

Im Rahmen der Evaluation wurden mit unterschiedlichen Methoden und unter Einsatz verschiedener Instrumente (siehe Kapitel 7) sowohl die Qualifizierungsmaßnahmen selbst als auch die Übertragung in betriebliche Lernprojekte in den Blick genommen (Lessons learnt). Dabei war von Vorteil, dass

die Qualifizierung zum Lernpromotor innerhalb des Projektzeitraums zweimal, und zwar zeitlich versetzt, durchgeführt wurde, so dass die Evaluationsergebnisse des ersten Umlaufs unmittelbar für die Planung und Durchführung des zweiten Umlaufs berücksichtigt werden konnten.

#### Schritt 7: Transfer des Ausbildungs- und Etablierungskonzepts:

Zur Sicherung eines nachhaltigen Transfers in den Betrieben dienen die Lernprojekte sowie die jeweiligen Konzepte der Etablierung von Lernpromotoren bzw. die Konzepte der Weiterführung der in den Lernprojekten entwickelten Dokumente, Werkzeuge und/oder Maßnahmen. Je nach Betriebsgröße und Bedarf werden die Lernpromotoren zukünftig mit einem vereinbarten Arbeitsanteil Aktivitäten der betrieblichen Weiterbildung initiieren und organisieren. Des Weiteren dienen die während der Projektlaufzeit erfolgreich beendeten Projekte als Auslöser für betriebliche Folgeprojekte.

Für die Verbreitung, Diskussion und die Nutzung der Projektergebnisse (mainstreaming) und die Möglichkeit, einzelne Produkte, Verfahren, Instrumente oder Lernstrategien, die im Verlauf des Projektes besonders wirksam waren, zu übernehmen, wurden verschiedene Verbreitungsformen umgesetzt:

- Broschüre/Dokumentation,
- Homepage ([www.lernpromotoren.de](http://www.lernpromotoren.de)),
- öffentliche Abschlussveranstaltung (Präsentation und Diskussion ausgewählter Projektergebnisse an der Universität Duisburg-Essen im April 2013),
- Projektflyer.

#### **Quellen:**

Fuchs-Frohnhofen, P./ Sell, R. (2003): „Spielend“ Probleme im Team lösen. In Henning, K./Strina, G. (Hrsg.): Planspiele in der betrieblichen Anwendung. Aachen: Shaker Verlag, S. 25-33.

Kolb, D.A./Rubin, I.M./ McIntire, J.M. (1974): Organizational Psychology. An Experiential Approach. New York: Prentice-Hall.

## Kapitel 4

### Aufbau und Inhalte der Qualifizierungsmaßnahme

Für die Qualifizierung zum Lernpromotor wurde ein modular aufgebautes Lehrgangsmo-  
dell entwickelt, das auf einer vielfach er-  
probten Qualifizierungsmaßnahme zum Pro-  
zessbegleiter variabel aufbaut. Während beim  
Prozessbegleiter der Schwerpunkt auf Verän-  
derungsprozessen (häufig bezogen auf die  
Produktion) liegt, haben sich beim Lernpro-  
motor die Inhalte auf Lern- und Lehrprozesse  
verschoben. Bevor im Folgenden die einzel-  
nen Module skizziert werden, sollen die Hin-  
tergründe umrissen werden, die ihre inhalt-  
liche Auswahl begründen. Abschließend wer-  
den die im Laufe der Seminare durchgeführ-  
ten Änderungen am Konzept dargestellt.

#### Inhaltliche Schwerpunkte

Insgesamt war die Qualifizierung auf sieben  
zweitägige Seminartermine verteilt. Inhaltlich  
setzten die Referenten drei Schwerpunkte.  
**Erstens** sollte ein breites Basiswissen zu den  
Themen Projektarbeit und Kommunikation  
vermittelt werden, da beide Aspekte für die  
erfolgreiche Initiierung und Durchführung  
von Betriebsprojekten<sup>1</sup> eine Grundvorausset-  
zung darstellen. Zudem sollten bei allen Teil-  
nehmern möglichst gleiche Grundvorausset-  
zungen für das Verständnis der weiteren Mo-  
dule sowie die praktische Anwendung des  
dort erworbenen Wissens in der begleitenden  
konkreten Projektarbeit geschaffen werden.  
Diese speziellen Anforderungen sollten die  
Module „Kommunikation in Lernprozessen“,  
„Lernen im Betrieb“, „Veränderungsmanage-  
ment“, „Führung und Lernen“ und „Steuerung  
von Lernprozessen“ erfüllen.

<sup>1</sup>Die in der Broschüre genutzten Begriffe Lernprojekte, betriebliche  
Lernprojekte und Betriebsprojekte werden synonym genutzt und mit  
LP abgekürzt.

Der **zweite** Schwerpunkt behandelt Methoden  
und Instrumente zum Thema Wissen und  
Wissensmanagement. Dabei wurden die be-  
reits im Betrieb vorhandenen „Instrumente“  
einbezogen und reflektiert. Gleichzeitig wur-  
den die im Seminar vorgestellten Instrumente  
an betriebliche Bedarfe angepasst, sodass  
teilweise neue, für die Projektdurchführung  
(Lernprojekte) geeignete Instrumente entstan-  
den. Die Inhalte im Modul „Wissensmanage-  
ment“ bildeten darüber hinaus ein  
Querschnittsthema, weil sie in fast allen Mo-  
dulen unter dem Aspekt des Lernens aufge-  
griffen und dann spezifisch bearbeitet wurden.

Den **dritten** Schwerpunkt bildet das praxis-  
orientierte Lernen. Das Wissen um die ver-  
schiedensten Lern- und Lehrmethoden ist eine  
zentrale Voraussetzung, um unterschiedliche  
Zielgruppen zum Lernen anzuregen und die  
Kenntnis darüber hilft gleichzeitig, das eigene  
Lern- und Lehrverhalten zu reflektieren. In-  
haltlich wird dieser Schwerpunkt besonders  
durch die Module „Führung und Lernen“,  
„Ressource Mensch“ und „Veränderungsma-  
nagement“ abgedeckt.

Wie sehen die Inhalte der sieben Module aus?  
Sie werden im Folgenden vorgestellt.

#### Der Weg zum Lernpromotor - oder was wurde alles gelernt?

Das **erste Modul** „Lernen im Betrieb“ hat das  
Ziel, die Teilnehmenden in das Gesamtpro-  
jekt, das Konzept des Lernpromotors sowie in  
die Qualifizierungsschritte einzuführen. Au-  
ßerdem wurden aus einer gesamtwirtschaftli-  
chen und gesellschaftlichen Perspektive zu-  
künftige Anforderungen an berufliche Wei-  
terbildung und die speziellen Herausforderun-  
gen des demografischen Wandels für KMU  
aufgezeigt. Diese Aufgabe übernahmen die  
externen Evaluatoren, die den Stand der wis-  
senschaftlichen Diskussion zu diesen Themen  
in zusammengefasster Form präsentierten. Die

erste Unterrichtseinheit diene außerdem dazu, einen Überblick über die betrieblichen Strukturen und Weiterbildungsaktivitäten der teilnehmenden Betriebe zu geben.

In einem weiteren Schritt wurden Lernbilanzen erstellt. Im Vordergrund stand die Frage, auf welchen Gebieten, orientiert an den Modulen, die Teilnehmer bereits über Basis-, Handlungs- und Transferwissen verfügen. Auf diesem Wege bekamen die Referenten einen Überblick, auf welchem Niveau die jeweiligen Module ansetzen konnten und an welchen Stellen ergänzende Inhalte notwendig sein würden. Ferner wurden die geplanten Lernprojekte vorgestellt und erste Schritte zum weiteren Vorgehen festgelegt.

Thematisiert wurde auch die Rolle des Lernpromotors. Die Teilnehmenden erörterten, wie diese idealerweise ausgerichtet sein sollte und welche Anforderungen sich aus Sicht der Betriebe stellen.

Schließlich erarbeiteten die zukünftigen Lernpromotoren erste Aspekte zum Thema Projektarbeit. Im Vordergrund standen Fragen, wie sich ein Projektauftrag gestalten sollte, welche Informationen zu Beginn eines Projektes mindestens vorhanden sein müssen, um effektiv arbeiten zu können und welche Voraussetzungen notwendig sind, um Projekte dauerhaft zu organisieren. Auch die Zusammenhänge zwischen Zielen, möglichen Strategien und hieraus resultierenden Methoden wurden erörtert und an Beispielen erprobt.

Bei dem **Modul zwei - Kommunikation in Lernprozessen** ging es darum, die Bedeutung der Kommunikation (verbal und nonverbal) in Lernprozessen herauszustellen und zu verdeutlichen, inwiefern gelungene Kommunikation Grundvoraussetzung für eine „lernende Organisation“ ist. Fehlende oder unzureichende Kommunikation kann Ursache für Missverständnisse, Konflikte und damit für unpro-

duktives oder demotivierendes Arbeiten – und umgekehrt – sein. Erfolgreiche Kommunikation, der Austausch von Informationen in Lern- und Arbeitsprozessen sind das A und O von ergebnis- und zielorientierter Weiterbildung im Unternehmen. Daher sollten die zukünftigen Lernpromotoren unmittelbar zu Beginn die entsprechenden Instrumente für „gute Kommunikation“ kennenlernen und in Gruppen erarbeiten, wie sich diese entsprechend betrieblich nutzen und/oder ihre Nutzung verbessern lassen. Ein besonderer Schwerpunkt lag auf dem Instrument „lösungsorientiertes Konfliktgespräch“.

Dargelegt und diskutiert wurden die Themen Information und Kommunikation, Zuhören, Argumentieren und Rhetorik, Rückmeldung geben und nehmen, die vier Seiten einer Nachricht und Konflikte in Gesprächs- und Lernprozessen. In (Rollen-)Spielen und Kurzvorträgen wurde kommunikatives Verhalten erprobt und geübt.

**Modul drei - Führung und Lernen** zeigte auf, inwieweit individuelles, gruppenbezogenes und organisationales Lernen eine Führungsaufgabe ist, auf die nicht jede Führungskraft adäquat vorbereitet ist. Hier können Lernpromotor(inn)en eine Katalysatorfunktion erfüllen und Führungskräfte bei Bedarf gezielt unterstützen oder allgemein im Betrieb eine positive Atmosphäre für das Lernen in unterschiedlichen Kontexten herstellen (über Vorleben oder über eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden für diese Fragen).

Inhaltlich wurde ein breites Spektrum thematisiert. Hierzu gehörten Fragen der Lern- und Führungsvoraussetzungen in Abteilungen und der dort jeweils vorherrschenden Führungs- und Lernkultur, der Wertorientierungen und Leitbilder einer lernenden Organisation, Lernen und Motivation, Lehr- und Lernstrategien,



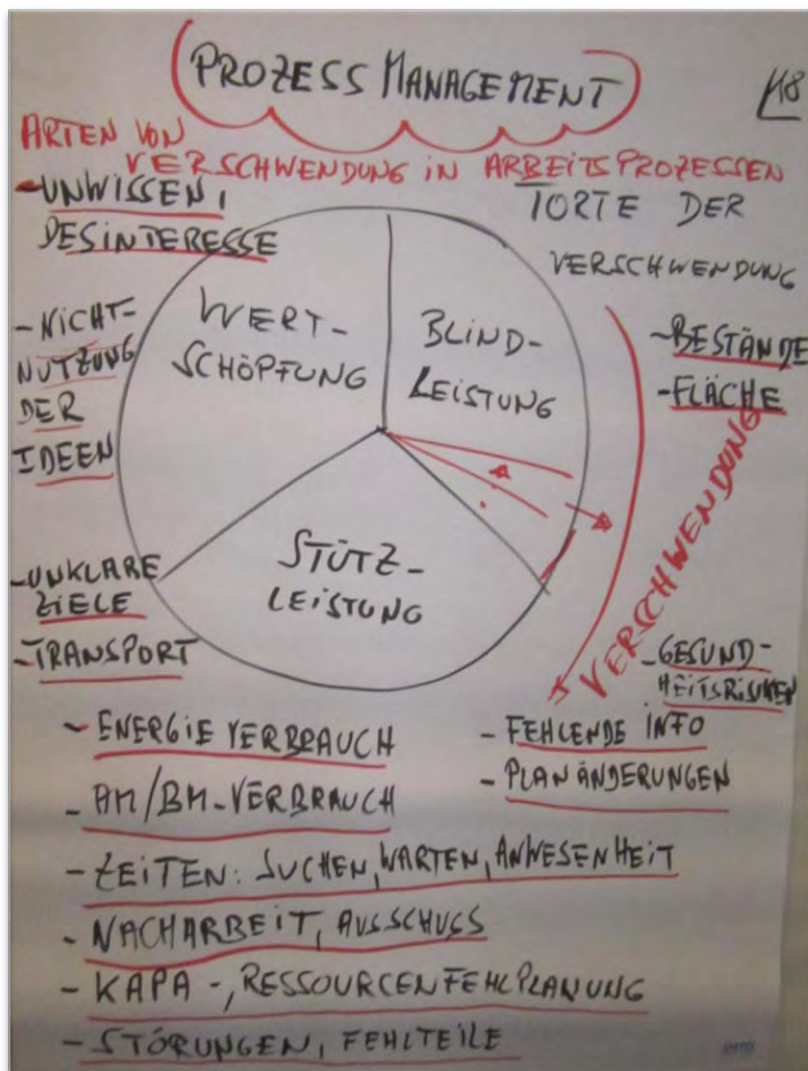
die Planung von Schulungen und gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen.

Das **vierte Modul** behandelte **Veränderungen im Betrieb** als Resultat von Lernprozessen. Jede Form von Lernen im Betrieb stellt zugleich eine kleine oder große betriebliche Veränderung dar, bedeutet das *Verlernen* von alten Gewohnheiten und das *Erlernen* von neuem Wissen, neuen Routinen und eine reflektierte, produktive Verarbeitung von (neuen) Erfahrungen. Somit hat Veränderung auch immer etwas mit Motivation zur Veränderung zu tun, weshalb das erste Unterthema des Moduls „Selbstmotivation und Selbstmanagement“ heißt. Die Idee dahinter lautet, dass nur der, der sich selbst motivieren, verändern und diesen Prozess managen kann, auch andere Personen zu Veränderung moti-

vieren und diese zielgruppengerecht managen kann. Entsprechend drehten sich die weiteren Unterthemen um Team- und Prozessmanagement.

Inhaltlich wurden folgende Themen erarbeitet: Zeitmanagement, Formen und Methoden der Selbstmotivation und des Selbstmanagement, Teammanagement – welche Rollen und Aufgaben gibt es in Teams und wie lassen sich diese beeinflussen (Veränderungsmanagement, Verschwendungsarten und Grundprinzipien von Produktionssystemen, kontinuierliche Verbesserungs- und Ordnungsprozesse und last but not least Konflikte, die bei Veränderungsprozessen auftreten)?

**Modul fünf** thematisierte Aspekte des **Wissensmanagements**. Vorgestellt wurden In-



strumente zur Identifikation und Dokumentation von Expertenwissen. In Unternehmen gibt es sowohl implizites als auch explizites Wissen, welches nur zu einem Teil systematisch erfasst und so dokumentiert ist, dass im Falle der Einarbeitung neuer Beschäftigter, beispielsweise im Rahmen der Nachfolgeplanung, ein reibungsloser Übergang gewährleistet ist. Vielen Beschäftigten ist nicht immer bewusst, was sie alles wissen. Oder aber sie sind nicht bereit, ihr komplettes Erfahrungswissen preiszugeben. Gerade der erste Aspekt löste Nachfragen und Diskussionen mit den Lernpromotoren aus, da dieses Thema in der betrieblichen Praxis schwer greifbar und lösbar ist. Das Problem der mangelnden Bereitschaft von Mitarbeitern, Wissen weiterzugeben, wurde in den unterschiedlichen Begründungen intensiv diskutiert.

Inhaltlich befassten sich die Teilnehmer mit dem Bewahren des betrieblichen Fach- und Erfahrungswissens, der Frage, wie effiziente und effektive Übergaben von Aufgaben und Projekten in Unternehmen konkret umgesetzt werden können, wie Transparenz in Funktionen, Prozessen und Arbeitsabläufen gestaltet werden kann – beispielsweise über Visualisierungen am Arbeitsplatz – und wie Standards in Dokumenten und Arbeitsanweisungen erarbeitet und umgesetzt werden.

Ein weiterer Aspekt betraf die Nutzung, oder besser gesagt, die Nicht-Nutzung von vorhandenem und dokumentiertem Wissen und das Aufspüren möglicher Gründe für die „Nicht-Nutzung“.

Im **sechsten Modul – „Ressource Mensch“** ging es um die Auswirkungen des demografischen Wandels und die hierdurch aufgeworfenen neuen Herausforderungen für Betriebe, die von den Lernpromotoren mit zu bewältigen sind.

Unter dem Stichwort des demografischen Wandels wurden Themen wie betriebliche Gesundheitsförderung und die Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erörtert. Ein Schwerpunkt lag auf alter(n)sgerechter Weiterbildung sowie dem Abbau von Altersstereotypen unter dem Einfluss von Führung. Eine Leitfrage lautete, ob und inwieweit Alter tatsächlich Einfluss auf die Leistungs- und Lernfähigkeit hat und welchen Beitrag Betriebsverantwortliche dafür leisten können, Stigmatisierungen und Ausgrenzungen abzubauen.

Zum Thema Persönlichkeitsentwicklung wurden ein Persönlichkeitstest durchgeführt und die Ergebnisse diskutiert. Erarbeitet wurde u. a. auch ein persönliches Stressmodell. Vor diesem Hintergrund lernten die Teilnehmenden Strategien kennen, wie mit Stress umzugehen ist. Zusätzlich wurden die Themen Work-Life-Balance, Motivation und der Umgang mit Veränderungswiderständen in Betrieben aufgegriffen und reflektiert.

Nach der Vermittlung der Inhalte, Methoden und Instrumente in der Lernpromotorenqualifizierung und ihrer schrittweisen Anwendung in den betrieblichen Lernprojekten wurden in **Modul sieben – Steuerung von Lernprozessen** Möglichkeiten für weitere, umfassendere Lernprojekte sowie die nachhaltige betriebliche Verankerung der Lernpromotoren und der Projektergebnisse diskutiert. In diesem Kontext wurden auch die Lernprojektergebnisse vorgestellt und evaluiert.

Neben der Diskussion über die eigene Rolle bewerteten die Teilnehmenden ihre erzielten Lernfortschritte und den Erwerb neuer Fähigkeiten und Kompetenzen (Basiswissen, Handlungswissen und Transferwissen) in den verschiedenen Modulen. Diese Form der Selbstevaluierung basierte auf Übungen zur Fremd-

und Selbstwahrnehmung sowie zum Umgang mit Stärken und Schwächen.

Allen sieben Modulen sind drei Punkte gemeinsam:

- Reflexion und Controlling der jeweiligen Lernprojekte (womit jedes Modul begann),
- die Nutzung des Instruments der Betriebsbesichtigungen im Hinblick auf Wissensmanagement, betriebliche Standards, Visualisierungen von Betriebsprozessen und eine Diskussion des Lernprojektes vor Ort sowie
- die Leitung eines Gruppengesprächs inklusive der Entwicklung eines Maßnahmenplans zum Ende der Besprechung.

### **Unterschiede zwischen den beiden Semindurchläufen**

Die zeitversetzte Abfolge der beiden Kurse bot die Möglichkeit, Erfahrungen aus dem ersten Kurs aufzugreifen und den zweiten Kurs entsprechend zu modifizieren. Als hilfreich erwies sich hierbei die reflektierende Rückkoppelung mit den Evaluationsergebnissen. Der wesentliche Unterschied zwischen den zwei Kursen betrifft die Reihenfolge der Module. Das Kommunikationsmodul (vorher Modul 4, jetzt 2) wurde nach vorne geschoben, da das Thema unmittelbaren Einfluss auf die Umsetzung der Lernprojekte und die Qualität der Rückmeldungen innerhalb der Qualifizierung hat. Außerdem zeigte sich, dass das Modul auch stark motivierend wirkte, da es u. a. auch eine Reihe humorvoller, praxisnaher und intensiv zur Eigenanalyse anregender Elemente besaß. Diese regen erfolgreich an, das eigene Kommunikationsverhalten zu reflektieren und unterstützen zu Beginn der Qualifizierung den Teambildungsprozess. Das Modul gilt als positiver Einstieg in die Gesamtqualifizierung, denn „Lernen soll ja auch Spaß machen“.

Des Weiteren wurde das Modul zum Wissensmanagement zurückgesetzt (vorher Modul 3, jetzt 5). Da das Thema doch als „trocken“ und abstrakt wahrgenommen wurde, erschien es sinnvoll, es später aufzugreifen, nachdem bereits mehr Erfahrungen im Lernprojekt vorliegen, die an das Thema anknüpfen können und die Lernpromotoren erste praktische Erfahrungen in der „Produktion von Wissen“ gemacht haben. Das Bewusstsein für ergänzendes Wissen als Strategie im Wissensmanagement wurde besonders in den obligatorischen Betriebsbesichtigungen gefördert, wenn der eigene Betrieb mit den Augen der anderen Teilnehmenden betrachtet wurde.

Um die Umsetzung der Lernprojekte zielgerichteter zu unterstützen, verschob man letztlich das Modul zum Veränderungsmanagement nach vorne (vorher 5, jetzt 4). Damit konnten die Richtung und die Systematik von betrieblichen Veränderungen bereits frühzeitig und projekt- und theorienah aufgearbeitet werden.

Inhaltlich wurden in den Modulen „Ressource Mensch“ und „Steuerung von Lernprozessen“ einige Themen ergänzt, während in den anderen Modulen einige Elemente wegfielen oder praxisorientierter vermittelt bzw. erarbeitet werden konnten, sodass der zweite Durchlauf eine inhaltlich/thematisch in seiner Chronologie auf die Bedarfe der Teilnehmenden optimierte Version darstellt. Für diese Optimierung nutzte man die Erfahrungsauswertung der Teilnehmenden selbst sowie die Ergebnisse der externen Zwischenevaluation bzw. Abschlussevaluation. Hier zeigte sich, wie wertvoll die kontinuierliche, gemeinsame Reflexion der Akteure: Teilnehmende – Dozenten – externe Evaluatoren für die Qualifizierungsüberarbeitung war.

## Kapitel 5 Umsetzung des Qualifizierungskonzepts in betrieblichen Lernprojekten

### Vorbemerkungen

Die Projektkonstruktion hat mit den zwei Kernelementen: „Qualifizierung zum betrieblichen Lernpromotor“ und den betrieblichen Lernprojekten (LP) eine anspruchsvolle Parallelstruktur verfolgt, in der zentrale Inhalte (z.B. Kommunikationssteuerung in betrieblichen Lernprozessen, Prozessmanagement für betriebliche Veränderungen, Wissensmanagement und die Steuerung in Lernprozessen durch die Lernpromotoren) der insgesamt sieben Qualifizierungsmodule unmittelbar in betriebliche Veränderungs- und Optimierungsprozesse transferiert werden sollten. Dabei kam den Lernpromotoren eine doppelte Aufgabenstellung zu: Einerseits sollten sie sich in der Qualifizierung das nötige Rüstzeug aneignen für die

- Identifikation von betrieblichen Lern- und Entwicklungsbedarfen,
- für die Planung, Organisation und Umsetzung lernbasierter betrieblicher Veränderungsprozesse,
- für die Dokumentation und Auswertung der Veränderungsprozesse,
- und den Transfer von Lern- und Veränderungsprozessen in den betrieblichen Alltag.

Andererseits sollten sie die Kolleginnen und Kollegen in den LP

- aktiv beteiligen,
- die mit den Veränderungen einhergehenden notwendigen Lerninhalte verdeutlichen,
- und dazu anregen und befähigen, zukünftig selbstständig die Verbindung zwischen arbeitsplatznahe Lernen und betrieblichen Veränderungsprozessen realisieren zu können.

Die an die Struktur gekoppelte doppelte Zielstellung: „Lernen im Kurs und Umsetzung im Betrieb“ war inhaltlich und organisatorisch für alle Beteiligten anspruchsvoll. Sie hatte von Beginn an erhebliche positive motivationale und qualitätssichernde Effekte, denn die verfolgten Lernziele und Lernergebnisse waren unmittelbar verwendungsorientiert angelegt. Zu den motivationalen und qualitätssichernden Effekten trug bei, dass die Kursteilnehmer/innen einen kontinuierlichen „Vor-Ort-Beratungs-support“ durch die Dozenten/innen erhielten und darüber hinaus online durchgängig bedarfsnah begleitet wurden. Als zusätzliche Unterstützung kamen die durch die externen Evaluatoren geleisteten Zwischen- und Abschlussbewertungen hinzu. Sie gaben Auskunft, ob das Gesamtarrangement (Qualifizierung und LP) organisatorisch, inhaltlich, methodisch und zeitlich den Bedürfnissen der Teilnehmenden entsprach.

Ein besonderes Augenmerk richtete sich auf die Programmintention von *weiter bilden*, die explizit das Ziel verfolgt, weiterbildungsferne Beschäftigtengruppen in betriebliche Bildungs- und Qualifizierungsprozesse einzubeziehen. Dies wurde dadurch sichergestellt, dass in allen Lernprojekten betriebliche Entwicklungsgruppen mit Abteilungsmitgliedern aus allen Beschäftigtengruppen die gemeinsame Arbeit erledigten. Insofern waren arbeitsplatzbezogene Veränderungen und die damit verbundenen Lernprozesse systematisch so aufzuarbeiten, dass diese beiden Prozesse als eine eng aufeinander bezogene Gesamtaufgabe begriffen wurden. Diese insgesamt komplexe Lern- und Transferorganisation wird nachfolgend beschrieben und hinsichtlich der Kohärenz zwischen Kursteilnahme und Umsetzung in den Lernprojekten dargestellt sowie bewertet.

## Projektorganisationsschritte



Gefördert durch:



7

## Die Lernprojekte

Die Gegenstandsbereiche der Lernprojekte waren unterschiedlich komplex und in ihren Zielen heterogen. Während einige sich eher auf singuläre Produktionsschritte bezogen, verfolgten andere LP breitere, universelle und stärker transferbezogene Zielstellungen. Der Überblick über die Projekte<sup>2</sup> macht dies deutlich:

<sup>2</sup>In der nachfolgenden Auflistung sind zwei LP nicht aufgeführt, weil sie am Projektende noch nicht abgeschlossen waren bzw. ausreichend dokumentiert werden konnten.

### LP 1: „Erstellen einer Qualifikationsmatrix mit Schulungsplan“

Im Produktionsbereich eines Laserkomponentenherstellers wurden das o.g. Rahmenprojekt und davon abgeleitete Teilprojekte konzipiert. Dabei bestand die Projektstruktur aus: Der Erstellung einer Qualifikationsmatrix, einem darauf bezogenen Schulungsplan und aus der Erstellung von Schulungsunterlagen für einzelne Produktionsprozesse. Unter anderem ergab sich daraus, eine wissensbasierte Fertigungsanleitung einer Laserkomponente auf der Grundlage der Arbeitserfahrungen von Mitarbeitern, die die Laserkomponente bereits

mehrfach montiert und selbstständig kontrolliert hatten, zu erstellen. Aufgabe des LP war das Erstellen eines Gesamtdokuments, das als Anlernvorlage sowie als komplette Fertigungs- und Kontrollanleitung die Übertragung an „neue“ oder bislang dafür nicht eingebundene Mitarbeiter ermöglichte (Einarbeitung und Qualitätssicherung). Auf der Grundlage von Interviews, Produktionsbeobachtungen und technischen Dokumenten wurde eine entsprechende Matrix erstellt, in der die notwendigen fachlichen Begründungen und die besonderen Fertigungsdetails aufgelistet wurden. Im Zusammenspiel mit einer Fotodokumentation des Produktionsvorgangs (Produktionsvisualisierung) entstand so eine einfache und leicht nutzbare Fertigungsanleitung mit folgenden Inhalten:

- a) Sie listet die Arbeitsschritte in chronologischer Reihenfolge detailliert auf,
- b) ordnet die benötigten Werkzeuge für die Produktion sowie das Material den Produktionsphasen zu,
- c) beschreibt besonderes Produktionswissen (explizites Fachwissen, „Begründungen und Zusammenhänge“) sowie implizites Wissen (Erfahrungen im Handling, „Produktionskniffe und Tipps“)
- d) und beinhaltet eine Selbstkontrollanleitung.

Erfolgreich in diesem LP war die Produktionsanleitung als Einweisungsdokument – als weniger erfolgreich hatte sich die abschließende Werkstückkontrolle erwiesen. Am Ende des Projekts waren noch das Dokument sowie der Prüfprozess zu optimieren, bzw. wie der Einsatz zeigte, der Prüfvorgang als Standardaufgabe zu verstetigen.

#### LP 2: „Dokumentation von Erfahrungswissen und Aktualisierung der Arbeitsaufgaben in der Montage“

In einem Landtechnik-Betrieb (Säh- und Erntetechnik) mit hohen saisonalen Auslastungs-

schwankungen in Fertigung und Montage sollte die „Steigerung der fachlichen Flexibilität“ von Mitarbeitern (einschließlich Leiharbeiter) durch ein Set an Dokumentationsleistungen, der einzelne Montageschritte abbildete, erreicht werden. Die Dokumentation bestand aus folgenden Elementen:

- der Ist-Aufnahme der vorhandenen Arbeitsplatzdokumentationen,
- einem Anforderungskatalog für die verbesserte Dokumentation von Arbeitsplätzen (Montage),
- der Erstellung von (neuen) Arbeitsplatzbeschreibungen,
- der Bestandsaufnahme der Ist-Qualifikationen der Mitarbeiter,
- der Erarbeitung von Soll-Profilen: „Kompetenzen und Erledigungstiefe“.

Die Dokumentation diente als Flexibilisierungshilfe (Erweiterung der Arbeitseinsätze). Sie wurde von den erfahrenen Mitarbeitern selbstständig erarbeitet. Die notwendigen Kompetenzen der Lernpromotoren für die

- Erstellung von Fragebögen an Montagemitarbeiter (Leistungsanforderungen, Arbeitserfahrungen),
- Ist-Soll-Analysen „Kompetenzen“,
- Arbeitsplatzdokumentationen
- sowie die anschließende Erstellung und Anbringung einer kompletten Montageanleitung unmittelbar am Arbeitsplatz

erforderten eine flexible Übertragung der Qualifizierungsinhalte in den betrieblichen Kontext. Es gelang, mithilfe des Wissens der Projektteilnehmer (Kolleginnen und Kollegen der einzelnen Arbeitsbereiche) unter der Anleitung der Lernpromotoren, die komplette Anleitung so zu erstellen, dass die zeitnahe Einarbeitung möglich wurde. Auch gelang es, durch die Erstellung der Soll-Profile die Qualität und den Umfang von aktuellen und zukünftigen Qualifizierungsbedarfen für spezifische Tätigkeitssegmente in der Montage ab-

zubilden und dies als Monitoring-Instrument einzuführen.

Als nachhaltigen Erfolg nennen die Beteiligten, dass durch das LP eine ständige Aktualisierung der Arbeitsplatzbeschreibungen, eine Komplettierung der Montageanleitungen sowie ein von der Qualifikationsmatrix (Ist-Soll-Vergleich) abgeleitetes Qualifizierungsprogramm entstand. Damit wurden die Rotation der Beschäftigten und die Integration neuer Arbeitskräfte dauerhaft ermöglicht und die Rotationsreichweite verbessert.

### LP 3: „Gründung eines Bereichs Logistik“ als abteilungsübergreifende Funktion in einem Produktions- und Verarbeitungsbetrieb für Hochleistungskunststoffe

Eine hohe Zahl der Schnittstellen, hohe Durchlaufzeiten und Planungsdefizite im Bereich „Prozesse“ bildeten den Ausgangspunkt für das LP. Die Beteiligten gingen davon aus, dass sich unter dem Stichwort „Effiziente Produktion“ im Zusammenspiel zwischen Vertrieb, Produktion und Logistik des Unternehmens u.a. die Umlaufbestände reduzieren, Durchlaufzeiten verringern und die Lagerbevorratung optimieren ließen. Das in der Qualifizierung erarbeitete Fünf-Schritt-Modell (Ist-Soll-Maßnahmeableitung-Maßnahmebewertung-Handlungsplan) bot dafür den strukturierenden Hintergrund. Durch formalisierte Statusanalysen (Interviews, Prozessbeobachtung, Prozess- und Dokumentationsanalysen) gelang es, die Kooperation und die Koordination zwischen

- Vertrieb,
- Materialverwaltung,
- Lager/Versand,
- Einkauf und
- Produktion

zu systematisieren. Dadurch konnten Zeit- und Materialverbrauch reduziert, Qualität und Flexibilität erhöht und das Zusammenspiel

zwischen Produktion und vor- und nachgelagerten Bereichen verbessert werden. Diese Prozesse wurden kennzahlengesteuert optimiert, wobei an der vorgängigen Kennzahlenentwicklung die Produktionsmitarbeiter und die Mitarbeiter aus den vor- und nachgelagerten Abteilungen beteiligt waren. Für den Projekterfolg: „Veränderungsbedarf differenziert diagnostizieren – Veränderungsschritte einleiten und Veränderung kennzahlengestützt steuern“ waren die in der Qualifizierung bearbeiteten Themen wie Projektsteuerung, systematische Dokumentationsarbeit, Kennzahlensteuerung für die Vermeidung von „Verschwendung“ und spezifische „Change-Methoden“ wesentliche Voraussetzung. Und für die Qualifizierung der eingebundenen Projektmitarbeiter durch die Lernpromotoren waren in dem Modul 1 „Lernen im Betrieb“ und Modul 2 „Kommunikation in Lernprozessen“ die entsprechenden Qualifizierungskompetenzen zugrunde gelegt. Da für den komplexen Prozess das Erfahrungswissen sämtlicher Mitarbeiter in allen beteiligten Funktionstiefen notwendig war, konnte für die Identifikation und Dokumentation des Erfahrungswissens das Modul 4 „Wissensmanagement“ genutzt werden.

Als besonderer und vor allem nachhaltiger Erfolg wird betont, dass die Reorganisation (Prozesse und Verteilung von Zuständigkeiten) und die dazu parallel laufende Qualifizierung zu einem insgesamt verbesserten Planungs-, Ausführungs- und Kontrollverhalten geführt habe, was als Ausgangspunkt für weitere betriebliche Reorganisationsmaßnahmen angesehen werden kann. Diese Maßnahmen können nun nach dem „bottom up“ Prinzip gestaltet werden, während zuvor betriebliche Veränderungsprozesse eher einer „top down“ Philosophie folgten.

LP 4: „Entwicklung eines Modells/Konzepts zur standardisierten Verbreitung/Weitergabe von Wissen am Beispiel der Pfluglinie mit der Möglichkeit der Übertragung in andere Linien“

Im Unternehmen eines Herstellers von Landwirtschafts-Pflügen erfolgte die Umstellung zur Fließfertigung. Exemplarisch in einem speziellen Montageabschnitt sollten dafür eine komplette Montageanleitung erstellt, die für die Montage notwendige Materialzuführung optimiert, die Arbeitsplatzausstattung (Standard) festgelegt und die Vormontage neu geordnet werden. Hierfür waren folgende Arbeitsschritte notwendig:

- Arbeitsplatzbeobachtungen,
- Arbeitsplatzbeschreibungen (als Resultat aus Befragungen),
- die Identifikation von „Spezialwissen“ erfahrener Kollegen.

Sie bildeten den Kern- und Ausgangspunkt der Aktivitäten. Von einer erfolgreichen Erstellung einer kompletten Montagedokumentation bzw. Anleitung wurden folgende Effekte erwartet:

- ein flexibler Arbeitseinsatz und damit z.T. eine höherwertige Tätigkeit für bestimmte Mitarbeiter,
- ein Belastungswechsel von bislang einseitig eingesetzten Mitarbeitern,
- eine Qualifikationsanreicherung
- und eine Reduzierung von Einarbeitungszeiten.

Auch zeigte sich durch die Identifikation des vorhandenen impliziten Mitarbeiterwissens im Zusammenhang mit den Arbeitsbeobachtungen, dass die Montageschrittfolge durchaus variabel und einzelne Handlings individuell differenziert ausgeführt werden konnten. Als aufwendig – letztlich aber lohnenswert und zielführend – wurden die für das LP notwendige Arbeitsplatzbeobachtung und -

dokumentation herausgestellt. Auch für diese Anforderungen lieferten die Qualifizierungsinhalte „Veränderungsprozesse managen und leiten“ die notwendigen Voraussetzungen, da sie die erforderlichen Vorbereitungsschritte zum Inhalt hatten. Dadurch konnte das Gesamtziel flexiblerer Arbeitseinsatz bei geringen Einarbeitungsaufwänden und stabiler Qualität erreicht werden. Die Verantwortlichen bilanzieren allerdings selbstkritisch eine leichte Einschränkung bei der nachhaltigen Verankerung der Qualitätskontrolle.

LP 5: „Förderung des Lernverhaltens der Montagemitarbeiter in Bezug auf Ergonomie am Arbeitsplatz“

Auf der Grundlage der 7-,5-,3-,1-Schritt-Methode (Seminarinhalt) wurde bei einem Frontladerspezialisten für Traktoren das Problem angegangen, die teilweise extremen körperlichen Belastungen in der Montage durch ergonomisch optimierte Arbeitsabläufe zu reduzieren und die belastungsreduzierenden Möglichkeiten partizipativ zu identifizieren. Als Ziele wurden im Einzelnen formuliert:

- Senkung der Gelenk- und Skeletterkrankungen der Mitarbeiter,
- Reduzierung der Fehlerquote in der Montage,
- Erhalt der Gesundheit der Mitarbeiter und damit Stabilisierung der Produktivität,
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch sinkende Belastungen und durch die Beteiligung an der Reorganisation.

In mehreren Kleingruppen wurde herausgearbeitet, wie (das Nachfolgende ist nur ein Auszug aus den Maßnahmen) mit einer verbesserten Materialzuführung, einer neuen Anordnung des Montageplatzes, einem Montageplatzwechsel für Nietarbeiten und durch eine Neukonstruktion eines Montagehilfsmittels sowie durch die Verringerung von physischen Hebe- und Kraftaufwendungen die Belastun-



gen dauerhaft reduziert werden können. Gleichzeitig entwickelte man ein Rotations-system für den Mitarbeiterinsatz, der zusätzlich einseitige Belastungen reduzieren sollte. Wichtig waren als Erkenntnis und als dem Projekt nachfolgende Strategie arbeitsplatzbe-zogene Veränderungen stets unter Mitarbei-terbeteiligung und in direkter, durch die Lern-promotoren moderierter Kommunikation in Kleingruppen zu realisieren, um das vorhan-dene Expertenwissen der Beteiligten optimal in Veränderungsprozesse einzubinden. Die Erfahrungen mit der Kleingruppenarbeit redu-zierten zudem den Vorbehalt gegen innerbe-triebliche Weiterbildung, da die in die Klein-gruppenarbeit eingebundene Workshop-Methode auch bislang von Weiterbildung ausgeschlossene Beschäftigte positiv animier-te. Dieser Effekt ergab sich daraus, dass die innerbetrieblichen Seminarinhalte als Lernin-halte im Sinne der Weiterbildung verstanden wurden, die unmittelbar für die Lernenden Nutzen erbrachten.

#### LP 6: „Kennzahlenvisualisierung“

In einem Produktions- und Verarbeitungsbe-trieb für Hochleistungskunststoffe (Betriebs-teil: Compound Produktion) sollten ferti-gungsrelevante Kennzahlen unter unmittelba-rer Mitarbeiterbeteiligung generiert, visuali-siert und anschließend fertigungsnah umge-setzt werden. In mehreren Workshops wurde erarbeitet, wie sich Stillstand- und Rüstzeiten minimieren lassen und wie die aus den Kenn-zahlen erhaltenen Neuanforderungen in die Fertigung übertragen werden können. Zentral waren dabei folgende Aktivitäten:

- Die Kommunikationssteuerung der die Kennzahlen ermittelnden Arbeitsgruppen,
- die Sammlung, Dokumentation und Auswertung von Arbeitserfahrungen,
- die Übertragung der Befunde in Orientie-rungskennzahlen

- sowie die Übersetzung in das Arbeitshan-deln.

Parallel zu den Qualifizierungsinhalten der „Seminare für Lernpromotoren“ wurden für die Projektbearbeitung Moderationsmethoden, Ideensammlungen, Übungen für die Erstel-lung von Kennzahlen als Voraussetzung für die Identifikation möglicher Kennzahlen und die Entwicklung von Schulungskonzepten sowie ihre Umsetzungen realisiert, mit denen sich eine kennzahlengestützte Fertigung erar-beiten ließ.

Als Fazit formulierten die Lernpromotoren, dass die in der Qualifizierung vorgestellten Werkzeuge sowie die Anleitung und Erpro-bung ihrer Nutzung den Projekterfolg wesent-lich positiv beeinflusst hatten. Ein weiterfüh-render Erfolg ist in der erhöhten Bereitschaft zur innerbetrieblichen Qualifizierung zu se-hen.

#### LP 7: „Schulung und Qualifizierung der Mit-arbeiter zur Teamarbeit“

In der Fertigung eines Produktionsbetriebes für den Eisenbahn- und Waggonbau wurde ein teamförmiges, Gewerke übergreifendes, leanorientiertes (so genanntes, schlankes, Schnittstellen reduzierendes) Produktionsver-fahren eingeführt. Die hierfür notwendigen Vorbereitungen (Analysephase), Maßnahmeplanungen und anhängigen Schu-lungen orientierten sich an Modellen und Konzepten, die den Inhalten der Lernpromotoren-Qualifizierung entsprachen. U. a. wur-den dafür folgende Inhalte genutzt:

- Moderationstechniken für die Analysepha-se,
- Kommunikationstechniken für die Bedarfs-ermittlung: Gewerke übergreifende Koope-ration,
- Hinweise für die Erstellung von Schulungs-unterlagen, von Schulungskonzepten und für die Schulungsdurchführung,

- Hinweise für die Schulung von „Multiplikatoren“,
- Prozessvorlagen für die Verschlinkung der Fertigung („Identifikation und Vermeidung von Verschwendung“).

Die Schulungen für die Umsetzung der Reorganisation wurden für Teamleiter konzipiert, die als Multiplikatoren dienen. Durch dieses Vorgehen wurden die unmittelbar Verantwortlichen für Fertigungsabschnitte a) für die Reorganisation des eigenen Abschnittes und b) für die systematische Kooperation mit „fremden Gewerken“ qualifiziert und in entsprechende teamübergreifende Verantwortung einbezogen. Damit erzielte man eine erhebliche Erweiterung der Verantwortung und Selbststeuerung, die auch in nicht projektnahe Arbeitszusammenhänge übertragbar sind. Der verantwortliche Lernpromotor äußerte, dass ohne die Teilnahme an der Qualifizierung das Gesamtvorhaben, in das immerhin mehr als 100 Mitarbeiter einbezogen waren, für ihn nicht zu bewältigen gewesen wäre. Zudem hebt er hervor, dass als unmittelbar nachhaltiges Produkt eine komplette Qualifikationsmatrix für den Gesamtbereich erstellt worden ist, die fortlaufend aktualisiert wird und als dauerhaft wirksames Monitoringsystem funktioniert.



LP 8: „Einführung eines neuen Produktionssystems“

Im Unternehmen eines Spinnmaschinenherstellers standen einerseits die Zusammenführung zweier Produktionsstandorte und andererseits die Einführung des Lean-Production-Systems auf der Tagesordnung. Die in der Lernpromotoren-Qualifizierung vermittelte und eingeübte „Fünf-Schritt-Methode“ diente handlungsleitend für diese komplexe Reorganisationsaufgabe.

**Tab. 1: Arbeitsplan: Reorganisation nach der 5 Schritt Methode**

Schritte	Werkzeuge	Ergebnisse	Erfolg
Ist-Analyse	Datenerhebungstechniken	Wertstromanalyse	Ja
Soll-Konzept	Kreativitäts- und Bewertungstechniken	Wertstromdesign	Ja
Maßnahmenplanung	Kreativitätstechniken	Brainstorming und Sammlung der Maßnahmen	Ja
Bewertung	Bewertungspunktverfahren	Priorisierung	Ja
Umsetzung und Bewertung von Prozess und Ergebnis	Projektcontrolling	Erfolgreiche Umsetzung und Controlling	Ja

Wie die Tabelle 1 zeigt, wurden wesentliche Planungs- und Umsetzungsverfahren sowie die Werkzeuge, die Inhalt der Lernpromotoren-Qualifizierung waren, genutzt. Mitentscheidend für den Projekterfolg war, dass für die Maßnahmeumsetzung und die nachhaltige Verankerung eine Qualifikationsmatrix erstellt wurde, die eine wesentliche Erfolgsgrundlage für die Arbeitseinsatzplanung und für notwendige Qualifizierungsprozesse für neue Aufgaben- und Arbeitsfelder (Stichwort: Standortzusammenlegung) bildete. Die Lernpromotoren betonten, dass die gemeinsame Bearbeitung der umfangreichen Fertigungs-Reorganisation und die Einführung des Lean

Systems das gruppenorientierte Verfahren, die Teambildung und eine partizipative Führung besonders positiv beeinflusst haben. Die Einbindung sämtlicher Mitarbeiter in die Ideenproduktion (Schritt 3: Maßnahmeplanung) war für die komplexe Aufgabenstellung aus Sicht der Beteiligten der Erfolgsgarant.

### LP 9: „Wissenstransfer als Grundlage für eine Qualifikationsmatrix“

In einem Unternehmen für Schmiedetechnik wurde als Projektziel festgelegt, für den erweiterten Einsatz in der Fertigung (Schmiede- und Umformprozesse) Mitarbeiter kontinuierlich für neue Einsatzbereiche zu qualifizieren. Dafür wurden in Anlehnung an das Modul „Wissensmanagement“ methodisch-systematisch das Produktionswissen und die Arbeitsanforderungen sowie die Dokumentations- und Prozessleistungen abgebildet, Qualifizierungslücken identifiziert und Maßnahmen zu deren Schließung eingeleitet. Mittelfristiges Ziel ist eine komplette Qualifikationsmatrix für den gesamten Fertigungsbereich, wofür das LP den Grund legte. Für die detaillierte Arbeit waren Dokumentationen in Textform, Foto- und Filmsegmente, technische Zeichnungen und weitere technische Unterlagen zu erstellen. Die kommunikativen und organisatorischen, auch die methodischen Anforderungen an die Erhebungsphase waren insgesamt hoch.

Die in der Lernpromotoren Qualifizierung bereit gestellten Verfahrenshilfen und Instrumente und die Projektbegleitung durch die Dozenten haben letztlich das Projektziel vollständig erreichen lassen und dazu angeregt, die Arbeit am Gesamtdokument „Qualifikationsmatrix“ auch nach Projektende fortzuführen. Auch sind erste Einarbeitungsschritte für die Arbeitsanreicherung als Grundlage für eine Rotation erfolgreich verlaufen.

## **Die Qualifizierung zum Lernpromotor und die Praxistransformation in den Lernprojekten**

### *Auswahl der Inhalte*

Für die erfolgreiche Projektbearbeitung waren die Inhalte der Qualifizierung nach Aussagen der Lernpromotoren in den Zwischenevaluationen (auf Basis von leitfragengestützten Gruppendiskussionen und Anschlusspräsentationen sowie -diskussionen am Ende des fünften Moduls) und nach deren Selbstbewertung ganz entscheidend.

### *Methoden der Vermittlung*

Der Methodenmix aus fachlichen Inputs durch die Dozenten, Gruppen- und Partnerarbeiten, Rollenspielen, Bilanz-Workshops und Trainingseinheiten innerhalb der Qualifizierung war für das Verständnis und den Transfer sehr förderlich. Diese Einschätzung beruht auf den Ergebnissen der Evaluation sowie der Beobachtung der insgesamt methodensicheren Arbeit der Lernpromotoren in den Lernprojekten.

### *Zeitstruktur*

Die Zeitstruktur und die Zeitverteilung der Qualifizierung, die Abstände zwischen den einzelnen Modulen und die Zeitanteile der Begleitung der Lernpromotoren in den LP waren angemessen (Zwischenevaluation). Gerade die notwendigen Zeitanteile für Übungen waren offensichtlich in ausreichendem Maße vorhanden, denn die Bearbeitungsqualität der LP deutet darauf hin, dass wesentliche Qualifizierungsinhalte, die sich fachlich für den Transfer anboten, auch genutzt werden konnten. Dazu gehörten die verschiedenen Optionen für Schrittfolgen der Problembearbeitung, die strukturierte Erarbeitung von Dokumentationen, die Kommunikationssteuerung für den Aufbau kollektiven Wissens (Wissensmanagement) und die systematische Ergebniskontrolle. Wenn hier

„Aneignungszeit“ gefehlt hätte, wären manche Inhalte ohne Wirkung für die LP verblieben.

#### *Lernmedien*

Die Lernmedien, die Werkzeuge, die Dokumentation der Modul- und Projektphasen und die erweiterten Lernmaterialien, die nicht unmittelbar in der Qualifizierung genutzt wurden, konnten in der Evaluation durchweg positiv bewertet werden. Dafür sprechen die Dokumentationen der Abschlusspräsentationen, die einzelne Instrumente direkt abbildeten und verdeutlichten, dass der direkte Verwendungszusammenhang zwischen Lern- und Umsetzungsphase erfolgreich war. Für die Bewertung der Qualität der „erweiterten Lernmaterialien“ wurde auch zusätzlich die komplette Materialiensammlung der Qualifizierung nach den Kriterien:

- Nutzbarkeit
- Verständlichkeit
- Aktualität
- und Layout

von den Evaluatoren überprüft und ebenfalls für gut und funktional im Sinne des Gesamtprojekts befunden.

#### *Organisation*

Die Qualität und Funktionalität der Organisation der Qualifizierung und der Betreuung wurden sowohl im Rahmen der Evaluation als auch durch die Ergebnisse der Umsetzungsqualität bestätigt. Alle Lernpromotoren betonten, dass die Verteilung der Lernorte auf die unterschiedlichen Betriebsstandorte sinnvoll und funktional war und ein Verständnis untereinander für die verschiedenen LP erst ermöglichte. Das Projektmanagement hat dafür den Organisationsrahmen sehr gut realisiert.

#### *Paralleler Support*

Der zur Qualifizierung parallel verlaufende direkte und persönliche „vor-Ort-Support“, die online-Unterstützung und die Vernetzung

der Lernpromotoren untereinander haben die Möglichkeit geschaffen, dass sämtliche Akteure auf zahlreiche Hilfen stets zurückgreifen konnten. Hierzu gehörte eine gemeinsame Datenbank, die ständigen Zugriff auf alle Lernmedien und die Dokumentation der Modulinhalte und Arbeitsergebnisse bot.

#### *Entwicklung und Nutzung von Instrumenten*

Die Verwendung einzelner Instrumente in den Umsetzungsphasen der LP war eindeutig erkennbar. Denn aus den Projektdokumentationen der Lernpromotoren lassen sich die Adaption und Variation – auch die unveränderte Nutzung einzelner in den Modulen vorgestellter erprobter Instrumente – ablesen. In sämtlichen Qualifizierungsmodulen wurden Verfahren und Werkzeuge vorgestellt, deren Nutzung eingeübt und Möglichkeiten für den Einsatz in den LP geprüft. Auch dies bestätigte sich in der Evaluation.

#### *Nachhaltigkeit*

Allen Lernprojekten ist eine in ihrer Reichweite unterschiedliche Nachhaltigkeit zu attestieren. Hierfür spricht,

- dass betriebsinterne Verfahren über das Projektende hinaus verstetigt worden sind (Bsp.: Qualitätssicherung, Beteiligungsverfahren, Kommunikationsverfahren),
- dass im Projektkontext erstellte Dokumentations- und Analysensysteme fortgeschrieben werden (Qualifikationsmatrix, Personaleinsatzinstrumente, Arbeitsplatzanalysen)
- und dass eingeleitete Produktionsreorganisationen (Gruppenarbeit – teamförmige Arbeitsstrukturen, Lean Systeme, Gewerke übergreifende Kooperation, ergonomische Montage-Reorganisation) in den betrieblichen Alltag überführt wurden und in andere Abteilungen transferiert werden.

Schließlich betonten einige Beteiligte, die Qualifizierung zum Lernpromotor habe nicht

nur die eigene Weiterbildungsbereitschaft, sondern auch die Motivation der Kolleginnen und Kollegen mehrheitlich befördert. Einige Lernpromotoren sehen zwar die Veränderungsprozesse als erfolgreich realisiert an, aber eine grundsätzliche Neuorientierung in Bezug auf Weiterbildung wollen sie nicht formulieren. Insofern ist dieses Ziel zwar implizit erreicht, denn nur durch vorgängige Lernprozesse waren die LP erfolgreich, aber in den Fällen, in denen der Zusammenhang zwischen „Lernen und Umsetzen“ nicht als zwingende Logik identifiziert wurde, kann die erhoffte selbstinitiierte Intensivierung der betrieblichen Weiterbildung nicht als nachhaltiger Erfolg „gefeiert“ werden.

Damit ist der eingangs beschriebenen und im Weiteren verdeutlichten Doppelstruktur des Projektansatzes „Lernen und Umsetzen“ insgesamt sowohl ein hoher persönlicher als auch ein hoher betrieblicher Nutzen zu attestieren, der Lernerfolge – Wertschöpfungsoptimierung und Arbeitsqualität (Bsp. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung in der Produktion, Rotation) – zugleich ermöglichte. Für die Transparenz des Zusammenhanges zwischen „Arbeiten und Lernen“ und für die Erhöhung einer expliziten Weiterbildungsmotivation besteht aber noch in Teilen weiterer Bedarf.

## Kapitel 6 Strukturdaten zu den Betrieben

### Betriebsprofile

An den beiden Kursen der Qualifizierung nahmen 18 (19) Teilnehmer/innen aus insgesamt acht (neun) Betrieben teil, die alle zum Produzierenden Gewerbe zählen. Deren Schwerpunkt liegt im Bereich der Metallverarbeitung. Die insgesamt recht heterogenen Profile repräsentieren eine große Bandbreite aller zu diesem Sektor gehörenden Betriebe. Serienfertigung ist das vorherrschende Produktionsmodell, zwei Betriebe produzieren in Einzelfertigung. Die wirtschaftliche Lage der beteiligten Betriebe wurde zum Zeitpunkt der Erhebung von Strukturdaten als mindestens zufriedenstellend, teilweise sogar als gut bis sehr gut beurteilt.

Die Größe der Betriebe bewegt sich zwischen 30 und 1.700 Beschäftigten (aufgeteilt in drei unabhängige Betriebe). In den teilnehmenden Betrieben dominieren mit einer Ausnahme männliche Beschäftigte. Der Anteil Geringqualifizierter variiert stark zwischen Werten von etwas über 40 Prozent und Werten nahe Null. Auch die Ausbildungsintensität differiert stark, ist insgesamt aber eher unterdurchschnittlich im Vergleich zur Gesamtwirtschaft. Einige Betriebe setzen zu saisonalen Spitzenzeiten in beträchtlichem Umfang Leiharbeiter in der Produktion ein (bis zu gut 20 Prozent aller im Betrieb Beschäftigten). Befristete Beschäftigungsverhältnisse spielen eine, gemessen an den Werten der Gesamtwirtschaft, eher unterdurchschnittliche Rolle.

Ein Problem für die zukünftigen Entwicklungschancen der Betriebe könnte deren Altersstruktur bereiten. Abgesehen von einem Betrieb liegt das durchschnittliche Alter der Beschäftigten bei etwa Mitte 40, in einem Fall

sogar bei 50 Jahren. Angesichts dieser Vorzeichen stehen die Betriebe vor der Herausforderung,

- die Arbeitsabläufe und -bedingungen altersgerechter zu gestalten,
- Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter zu sichern und
- Vorsorge für einen reibungslosen Wissenstransfer an jüngere, neue Mitarbeiter zu schaffen.

Lernpromotoren sollen helfen, diesen kontinuierlich anstehenden Prozess zu initiieren, zu konzipieren, zu organisieren und umzusetzen.

### **Weiterbildungsaktivitäten und -strukturen**

Die Teilnehmenden an den Seminaren brachten günstige Voraussetzungen für die Qualifizierung zum Lernpromotor mit. Sie arbeiten in weiterbildungsaktiven Betrieben, deren Interesse groß ist, die zukünftigen Qualifizierungsaktivitäten zu systematisieren und zu intensivieren. Die Betriebe versprachen sich von der Teilnahme an dem Seminar weitere Impulse für die gezielte Weiterbildung in Eigenregie, vor allem für ein systematischeres Vorgehen bei der Identifikation von Qualifizierungsdefiziten, bei der Initiierung von Maßnahmen und der Motivierung von Teilnehmenden. Ferner bringen die Seminarteilnehmenden aufgrund ihrer beruflichen Position, ihrer Tätigkeiten und ihrer Ausbildung gute Voraussetzungen mit, als Lernpromotoren in ihren Betrieben zu wirken.

Vier, in der jeweiligen Bedeutung abgestufte, generelle Gemeinsamkeiten zeichnen die Betriebe aus:

- Sie sind exportorientiert, in einigen geht sogar der weit überwiegende Anteil der Produktion auf den Weltmarkt.
- Sie sind als forschungsorientiert und außerdem
- als investitionsexpansiv einzustufen.

- Sie verfügen über Erfahrungen in betrieblicher Weiterbildung und können als weiterbildungsintensiv angesehen werden, die Mehrheit hat die Weiterbildungsaktivitäten in den letzten Jahren sogar verstärkt.

Die Mehrheit besitzt eine eigene Personalabteilung, aber nur eine Minderheit auch ein eigenes Weiterbildungszentrum. Gleichwohl organisieren alle mehr oder minder regelmäßig Weiterbildungsaktivitäten. Dabei greifen sie, mit einer Ausnahme, auf externe Berater zurück. Grundlage der von den Personalabteilungen oder Geschäftsführern initiierten Weiterbildungsaktivitäten bilden Personalentwicklungsgespräche. In der Hälfte der Betriebe existiert eine betriebliche Weiterbildungsvereinbarung.

Mit diesen Merkmalen der Weiterbildungsinfrastruktur heben sich die beteiligten Betriebe sicherlich ein Stück weit von der durchschnittlichen Situation in KMU ab. Gleichwohl – und das sei hier nochmals betont – sehen die Betriebe ihre bisherigen Anstrengungen als nicht ausreichend an, um die zukünftigen Weiterbildungsanforderungen meistern zu können. Lernpromotoren sollen helfen, Qualifizierungsdefizite zu beheben, die Beschäftigten zu befähigen, Prozessabläufe zu optimieren und die Wissenssicherung und -weitergabe an neue Mitarbeiter zu organisieren.

Trotz der insgesamt intensiven Weiterbildungsaktivitäten sind besondere Zielgruppen, wie vor allem Geringqualifizierte und Ältere, nur in schwachem Maße einbezogen.

Die für die Teilnahme an den beiden Kursen ausgewählten 18 (19) Beschäftigten sind überwiegend gut qualifiziert. Sie besitzen einen beruflichen Abschluss oder sogar Hoch- bzw. Fachhochabschlüsse. Sie üben, von wenigen Ausnahmen abgesehen, Führungsverantwortung aus. Gerade der letzte Aspekt ist

bedeutsam, um Rolle und Aufgaben eines Lernpromotors erfolgreich ausüben zu können. Neben organisatorischen Fähigkeiten werden von ihnen analytische Fähigkeiten, Verhandlungsgeschick und Moderationskompetenz sowie Überzeugungskraft verlangt. Sicherlich ist es hilfreich, wenn diese Kompetenzen bereits vor der Qualifizierung zum Lernpromotor zumindest in Ansätzen im betrieblichen Alltag eingeübt werden konnten. Hinzu kommt, dass die Teilnehmenden für ihre zukünftigen neuen Aufgaben aus Sicht ihrer Vorgesetzten als geeignet angesehen und auch von den Mitarbeitern akzeptiert werden müssen. Jedenfalls erleichtern diese Voraussetzungen das spätere Wirken als Lernpromotor sehr.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es sich bei den Betrieben der Teilnehmenden sowie bei diesen selbst um eine Positivauswahl handelt. Die Betriebe sind weiterbildungsinteressiert und -erprobt, sie sind sich über die zukünftigen, vor allem demografisch bedingten Herausforderungen an berufliche Weiterbildung bewusst und bereit, sich diesen zu stellen. Die Teilnehmenden sind Weiterbildungserfahren und bringen überwiegend Führungserfahrung mit. Diese insgesamt günstigen Voraussetzungen bedeuten aber nicht, dass das Lernpromotoren-Programm nicht auch für weniger weiterbildungserfahrene Betriebe in Frage käme. Das Gegenteil ist eher der Fall. Für eine erfolgreiche Teilnahme erforderlich sind lediglich intensive Gespräche zwischen den beteiligten Unternehmen und den Trainern der Qualifizierungsmaßnahme.

## Kapitel 7

### Ergebnisse aus der Evaluierung der Maßnahme

#### Ziele der Evaluierung

Qualifizierungsprojekte, wie das in dieser Broschüre vorgestellte Projekt zum Lernpromotor, betreten durchaus Neuland. Ein neu entwickeltes Qualifizierungskonzept wird auf die Probe gestellt und hat sich zu bewähren. Bei allen Beteiligten sind die Erwartungen hoch. Geht der Versuch „schief“, droht der gesamte Grundgedanke des Lernpromotoren-Konzeptes zu scheitern. Soll es nicht bei einem einmaligen Versuch bleiben, sondern sollen die Erfahrungen, falls sie grundsätzlich positiv ausfallen, verallgemeinert und verbreitet werden, ist eine prozessbegleitende Evaluierung unumgänglich. Nur so erfährt man, ob sich das Konzept bewährt hat, ob und wie es zu modifizieren ist.

Eine prozessbegleitende Evaluierung, wie sie bei der Erprobung des Konzeptes Lernpromotoren durchgeführt wurde, dient aber auch dazu, Nachsteuerungsbedarfe bereits während der Durchführung der Seminarreihe zu identifizieren, die Seminarreihe aus Sicht der Teilnehmenden und der Projektleitenden zu bewerten, Erfolgshemmnisse und Erfolgsfaktoren aufzuzeigen und die Wirksamkeit der Aktivitäten der Lernpromotoren im Betrieb festzustellen. Dabei hat die Evaluation folgende Aufgaben zu erfüllen:

- Sie soll die Ausgangslage der teilnehmenden Betriebe beschreiben, deren Betriebsstruktur sowie bisherige Weiterbildungsaktivitäten erfassen.
- Sie ist prozessbegleitend angelegt und soll fundierte Hinweise für Modifikationen der Qualifizierungsmaßnahme liefern.
- Sie soll Konzept und Durchführung der parallel durchgeführten Lernprojekte sowie

deren Zusammenhang mit den Seminaren bewerten.

- Sie soll Handlungsempfehlungen für zukünftige Maßnahmen formulieren.

### **Methoden**

Die Evaluation stützt sich auf einen Mix verschiedener Methoden. Prozessbegleitend kamen die angewandten Methoden in unterschiedlichen Phasen des Qualifizierungsprojektes zum Einsatz; sie ergänzen sich, teilweise können sie gleiche inhaltliche Aspekte vertiefend beleuchten. Hierzu gehören:

- Zwei schriftliche Teilnehmerbefragungen auf Basis standardisierter Fragebögen,
- Leitfaden gestützte Gruppendiskussionen mit den Teilnehmenden,
- Teilnehmende Beobachtungen der Seminarmodule,
- Dokumentenauswertung der Teilnehmermaterialien,
- Teilnahme und Diskussionen an den Lessons-learned-Präsentationen der betrieblichen Lernprojekte.

Dieser aufwändige Methodeneinsatz soll sicherstellen, dass nicht nur die Vielfalt der inhaltlichen und methodischen Komponenten der Seminarmodule angemessen erfasst wird, sondern auch die Sichtweisen, Erfahrungen und Bewertungen der Beteiligten eingehen. Erst die Zusammenschau der Befunde, die mit Hilfe der eingesetzten Methoden gewonnen wurden, liefert ein hinreichend abgerundetes, zugleich aber auch differenziertes Bild.

Inhaltlich erfassen die eingesetzten Instrumente der Evaluierung ein breites Themenspektrum. Sie bewerten

- die Arbeit der Dozenten,
- die Seminarvorbereitung/Materialien,
- die Seminarorganisation,
- Seminarinhalte,
- den Nutzen des Kurses für die Arbeit der Teilnehmenden im Betrieb,

- den Nutzen für die Rolle als Lernpromotor,
- die Anwendung der Lerninhalte auf ein konkretes betriebliches Projekt.

Im Zentrum der Evaluierung stand die Qualifizierung zu Lernpromotoren, nicht aber die Entwicklung und Organisation der parallel durchgeführten betrieblichen Projekte. Letztere waren aber nicht völlig ausgeblendet, sondern wurden im Rahmen der Lessons-learned-Präsentationen in die Evaluierung einbezogen. Sie geben Auskunft, inwieweit die in den Seminaren vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten angewandt wurden und zum Erfolg der Projekte beitragen konnten und damit über die Kohärenz zwischen den Seminaren und der Projektumsetzung. Die Präsentationen stellten sowohl die Projektergebnisse als auch die Vorgehensweise, die Widerstände und Probleme in der Projektorganisation dar. Insofern liefern sie ein umfassendes Bild über den gesamten Projektprozess.

Die praxisbezogene Umsetzung sollte bei zukünftigen Projekten und deren Evaluierung stärker Beachtung finden, lässt sich doch erst jenseits des Seminarraumes und der dort im Rahmen von Rollenspielen und Übungen simulierten betrieblichen Praxis erkennen, inwieweit die Kompetenzen der Teilnehmenden den Aufgaben von Lernpromotoren gerecht werden. Die synchron durchgeführten Betriebsprojekte stellen die erste „Nagelprobe“ dar.

### **Ergebnisse**

Insgesamt fallen die Bewertungen durch die Teilnehmenden gut aus, jedoch mit leichten Unterschieden zwischen den beiden Kursgruppen. In den Differenzen schlägt sich nieder, dass Erfahrungen aus dem ersten Kurs genutzt werden konnten, um das Curriculum für den zweiten Kurs zu modifizieren und genauer an die Bedarfe der Teilnehmenden anzupassen (vgl. Kapitel 4).





Um das zentrale Ergebnis vorwegzunehmen: Mit zwei Ausnahmen trauen sich die Teilnehmer zu, zukünftig als Lernpromotoren in ihren Betrieben aufzutreten, Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren und -aktivitäten anzustoßen. Sie trauen sich auch zu, sowohl die Mitarbeiter zu Weiterbildungsmaßnahmen zu aktivieren als auch gegenüber den Vorgesetzten Weiterbildungsbedarfe und entsprechende Maßnahmen zu ihrer Deckung zu reklamieren. Dieses Ergebnis ist als ein Erfolg zu werten, da die mit der Rolle des Lernpromotors verbundenen Aufgaben für die Arbeit der Teilnehmenden weitgehend neu, zudem sehr anspruchsvoll sind und vielfältige Kompetenzen erfordern.

Sicherlich beruht dieses Ergebnis auf einer Selbsteinschätzung der Teilnehmer, die dauerhafte Bewährung in den Betrieben steht noch aus. Begründete Anzeichen sprechen jedoch dafür, dass die Lernpromotoren ihre Rolle werden ausfüllen können. Vor allem die überzeugenden Präsentationen der betriebli-

chen Lernprojekte im Rahmen der Lessons-learn-Vorstellungen ließen erkennen, dass die Lernpromotoren in der Lage sind, Projekte eigenständig zu organisieren, ergebnisorientiert zu steuern und auch gegen Widerstände durch Überzeugung durchzusetzen. Dabei konnten sie auf die in den Seminaren vermittelten Inhalte, Techniken und Instrumente zurückgreifen, die ihnen das Handwerkszeug boten, die geplanten Projekte systematisch und zielorientiert zu strukturieren und umzusetzen.

Differenziertere Erkenntnisse hätte man im Rahmen der Evaluierung sicherlich gewinnen können, wenn der gesamte Organisationsprozess der Lernprojekte in die Evaluierung einbezogen worden wäre. Diese Aufgabe gehörte aber nicht zum Auftrag.

Der Blick in die Einzelergebnisse zeigt, dass die einzelnen Module, aber auch organisatorische und didaktische Aspekte differenziert bewertet wurden. Insgesamt haben die Teilnehmenden die ihnen vorgelegte Bewertungs-

skala, die abgestuft fünf Bewertungen zwischen voller Zustimmung bis voller Ablehnung vorsah, nicht voll ausgereizt. Als besonders gut empfanden sie den Wechsel der eingesetzten Methoden und den inhaltlich-didaktischen Gesamtzuschnitt des Projektes. Hierzu gehören auch die Organisation der einzelnen Module sowie die souveräne Präsentation und Moderation durch die Trainer. Die Themen „Kommunikation“ sowie „Gesprächsführung und Moderation“, „Konfliktlösungstechniken“ sahen sie als sehr hilfreich an, um die Steuerung der Betriebsprojekte bewältigen zu können.

Positiv hervorgehoben wurde ferner die Möglichkeit, sich mit anderen Teilnehmenden auszutauschen, Probleme und Erfahrungen aus der Alltagsarbeit zu besprechen und Kontakte über die Seminare hinaus zu knüpfen, um sich weiterhin in Personalentwicklungs- und Qualifizierungsfragen austauschen zu können.

Nicht ganz so gut in den Bewertungen schnitt die Wiederholung bestimmter zentraler Lerninhalte ab. Diese Einschätzung wurde jedoch in den Lessons-learned-Präsentationen revidiert. So hatte sich bei der Projektorganisation und

-durchführung sehr deutlich gezeigt, dass die immer wieder eingeübte Schrittfolge der Projektorganisation gerade deshalb hilfreiche Dienste leistete, weil sie in den Modulen wiederholt thematisiert wurde. Was in den Seminarmodulen von einigen Teilnehmenden als zu „abstrakt“ empfunden wurde, entpuppte sich in der Praxis als äußerst hilfreich. In dieser (zeitlich) engen Verzahnung der Seminarinhalte mit der Organisierung der betrieblichen Projekte gelang es, den Anspruch, Theorie und Praxis eng zu verknüpfen, mit Leben zu füllen. In dem unmittelbaren Anwendungsbezug der Seminarinhalte ist sicherlich eine wesentliche Bedingung für den Lernerfolg zu sehen.

Wenn ferner einige Teilnehmer die Relevanz der Lerninhalte als weniger hoch für die eigene Arbeit einschätzen, dann spiegelt sich hierin deren offensichtlich noch nicht voll internalisiertes Rollenverständnis wider. Die Bewertungen erfolgten aus der Perspektive ihrer aktuellen bzw. bisherigen Tätigkeiten, nicht aber aus der Perspektive ihrer zukünftigen Rolle als Lernpromotoren.

## **Perspektiven**

Bekanntlich ist das Bessere der Feind des Guten, und so gibt es Hinweise, zukünftige Kurse für Lernpromotoren noch zielführender und wirkungsvoller zu gestalten. Hierzu schlagen die Teilnehmenden vor,

- differenziert die Vorkenntnisse der Teilnehmenden zu erfassen und bei Aufbau und Zeitplanung der Seminare zu berücksichtigen,
- differenzierter den individuellen Wünschen nach Themeneinführung nachzugehen und
- Vorgespräche mit den Teilnehmenden über die Inhalte der Module zu führen sowie
- deren Logik und Aufbau intensiver zu erläutern.
- Angeregt wird ferner ein Aufbauseminar, um die Nachhaltigkeit der erworbenen Kompetenzen zu festigen.

Diese Anregungen sind sicherlich nicht unangemessen angesichts der doch komplexen und ambitionierten Tätigkeitsanforderungen an Lernpromotoren. Sie bedeuten jedoch eine nicht unerhebliche Ausweitung des Seminars. Entweder sind die thematisierten Aspekte in Einzelgesprächen oder in Gruppenveranstaltungen zu klären. Denkbar ist dabei, Vorgesetzte aus den Teilnehmerbetrieben in ein solches einführendes „Vorbereitungsmodul“ einzubeziehen, dabei auch die geplanten parallel laufenden Lernprojekte und die sich daraus ergebenden Qualifizierungsanforderungen zu thematisieren. Eine Umsetzung dieser Vor-

schläge ist zeit- und ressourcenaufwändig und könnte deshalb auf Bedenken, wenn nicht gar Vorbehalte bei den teilnehmenden Betrieben stoßen.

Wie die Erfahrungen beider Kurse übereinstimmend zeigen, sind die Organisation und Durchführung von parallel laufenden Lernprojekten ein nicht zu unterschätzender Garant dafür, dass das Gelernte, das zuweilen als „theorielastig“ empfunden wurde, durch die ständige Praxis internalisiert, aber auch immer wieder reflektiert und mit den Seminaren zurückgekoppelt werden kann. Der enge Anwendungsbezug verstärkt die Motivation zur Teilnahme und verbessert den Lernerfolg der Qualifizierungsmaßnahme.

Das vorgeschlagene Aufbauseminar lässt Hinweise erwarten, inwieweit die in den Seminaren erworbenen Kompetenzen sich in der betrieblichen Anwendung bewähren, welcher Nachsteuerungsbedarf besteht, auf welche Probleme die Lernpromotoren im betrieblichen Alltag gestoßen sind. Generell kann es Auskunft geben, inwieweit das Modell der Lernpromotoren in den Betrieben angenommen wird, wie es funktioniert und welche Ergebnisse erzielt werden. Schließlich geht es darum zu überprüfen, ob die Einführung von Lernpromotoren einen nachhaltigen Prozess betrieblich weitgehend selbstgesteuerter Qualifizierungsaktivitäten in Gang setzt und aufrechterhält.

## Kapitel 8

### Betriebliche Lernpromotoren mit universitärem Zertifikat

Die Öffnung der Hochschulen für Berufstätige, die Anerkennung beruflich erworbener Kompetenzen in hochschulischen Bildungsgängen als Ansatzpunkt für die Durchlässigkeit zwischen akademischer und beruflicher Bildung sind zentrale Schlagworte in der aktuellen bildungspolitischen Debatte. Grundlage für diesen Diskurs ist der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQF), der jüngst verabschiedet wurde.

Mit dem Projekt einer Qualifizierung von Beschäftigten aus verschiedenen Betrieben zum „Lernpromotor“ bot sich die Möglichkeit, in diesem Zusammenhang ein konkretes Modell zu konzipieren, durchzuführen und zu evaluieren und dabei die oben genannten bildungspolitischen Zielvorstellungen umzusetzen. Bereits in der Konzeptionsphase der Qualifizierungsbausteine war es erforderlich, die zu vermittelnden Inhalte so zu strukturieren und didaktisch-methodisch aufzubereiten, damit einerseits eine Wissenschaftsorientierung gewährleistet war, andererseits die beruflichen und berufspraktischen Erfahrungen und Wissensbestände der Teilnehmenden aufgenommen und mit der Wissenschaftsorientierung verknüpft wurden. Erst hierdurch war es möglich, das Verfahren der Anerkennung der Qualifizierungsmaßnahme angemessen zu lösen und dahingehend aufzubereiten, dass die Voraussetzungen für den Erwerb eines universitären Zertifikats gegeben waren. Durch die prozessbegleitende Evaluation (vgl. Kapitel 7) war zudem die Bedingung erfüllt, permanent in den Durchführungsprozess steuernd einzugreifen, um das formulierte Anspruchsniveau, was für ein Hochschulzertifikat angelegt werden muss, realisieren zu können.

Der Antrag auf Vergabe eines qualifizierten Hochschulzertifikats erfolgte bei der Fakultät für Bildungswissenschaften der Universität Duisburg-Essen. Er wurde vom zuständigen Fakultätsrat anhand von festgelegten Qualitätskriterien, wie z. B. die Prüfung der Professionalität der Lehrgangsdozenten, eingehend geprüft und mit einem positiven Votum verabschiedet.

Für den Erwerb des Zertifikats wurde als Eingangsvoraussetzung für die Teilnehmenden das Vorhandensein einer qualifizierten Ausbildung und mehrjährige, einschlägige Berufserfahrung definiert.

Zur Erlangung des Universitätszertifikats wurde folgender Rahmen festgelegt. Die Teilnehmenden mussten an allen Qualifikationsmodulen ausnahmslos teilnehmen, um die betrieblichen Lernprojekte kompetent planen und durchführen zu können. Die Planung und Durchführung der Lernprojekte musste an die einzelnen Seminarmodule der Qualifizierung rückgekoppelt werden. Die Lernprojekte mussten eine selbstständige Leistung darstellen und sie mussten mit den betrieblichen Akteuren und den Dozenten abgestimmt werden. Die Planung, die Durchführung und die erzielten Ergebnisse mussten in einer schriftlichen Präsentation aufbereitet werden, wobei die Präsentation in den Betrieben und vor einer Prüfungskommission der Universität erfolgte.

Für die betrieblichen Lernprojekte wurde ein zeitlicher Rahmen vorgegeben, der ein Gesamtvolumen zwischen 70 und 240 Stunden in Abhängigkeit von der Betriebsgröße und der einbezogenen betrieblichen Teilnehmer am jeweiligen Lernprojekt umfasste. Die Qualifizierungsmaßnahme erstreckte sich auf einen Zeitraum von 9-11 Monaten, wobei eine verpflichtende Teilnahme an allen Teilmodulen mit insgesamt 14 Präsenztagen erforderlich war. Die Präsenzzeiten repräsentierten

insgesamt 112 Stunden. Zu diesen Präsenzzeiten addierte sich ein Zeitvolumen von 112 Stunden des zu erbringenden Arbeitsaufwandes durch die Eigenarbeit (Vor- und Nachbereitungsphasen) der Teilnehmenden, wobei die Durchführung der betrieblichen Lernprojekte Gegenstand des Arbeitsaufwandes war. Für die Präsentation und die schriftliche Ausarbeitung wurden weitere 46 Stunden angesetzt, so dass von den Teilnehmenden insgesamt ein Arbeitsaufwand von 270 Stunden erbracht werden musste. Dieser Zeitwert entspricht einem Äquivalent von 9 ECTS-Punkten.

Fast alle Teilnehmenden hatten sich zur Prüfung angemeldet und konnten die Prüfung erfolgreich bestehen, so dass ihnen das Universitätszertifikat ausgehändigt werden konnte. Besondere Attraktivität wurde aus Sicht der Teilnehmenden der Tatsache zugemessen, dass das Zertifikat durch die ECTS-Punkte einen Anrechnungsanspruch dokumentiert, der bezüglich der eigenen Weiterbildung von erheblicher Bedeutung sein könnte.

## Kapitel 9 Handlungsempfehlungen

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen basieren auf der Grundlage der von den Evaluatoren bilanzierten Projekterfahrungen und stehen im Einklang mit den Intentionen der Förderprogrammlinie *weiter bilden*. In Teilen orientiert sich der Empfehlungskatalog an den Aussagen und Bewertungen der eingebundenen Projektakteure selbst. Aber auch die Diskussion auf der Projektabschlussveranstaltung an der Universität Duisburg-Essen am 17. April 2013 findet Berücksichtigung.

### Bildungspolitische Handlungsempfehlungen

Die mit dem Projekt dokumentierten Erfahrungen zeigen, dass gezielte Unterstützungsleistungen Klein- und Mittelbetriebe, denen man zuweilen eine hohe Weiterbildungsdistanz attestiert, zu einem höheren Weiterbildungsengagement motivieren können. Da die Unterstützungsleistungen in Form finanzieller und personeller Ressourcen für die interessierten KMU in der Regel nur in geringem Umfang und dann nur mit begrenzter Laufzeit zur Verfügung stehen, liegt es aus bildungs-, arbeitsmarkt- und sozialpolitischer Perspektive nahe, ein kontinuierliches Förder- und vor allem Beratungsinstrument zu etablieren. Erste Erfahrungen mit der besonders auf die KMU zugeschnittenen Förderungslinien (wie z. B. der NRW-Bildungsgutschein) liegen bereits vor, aber es gilt, diese in Zukunft weiter auszubauen, um eine höhere Beteiligung der KMU und der Beschäftigten zu erzielen. Voraussetzung hierfür ist, dass alle relevanten bildungs- und arbeitsmarktlichen Akteure (Sozialpartner, Kammern, Bundesagentur etc.) sich auf den finanziellen, rechtlichen, institutionellen und organisatorischen Rahmen einer Förderphilosophie von KMU in Sachen Weiterbildung verständigen, um entsprechen-

de Initiativen (Branchen, Regionen etc.) starten zu können.

### Handlungsempfehlungen – betriebliche Ebene

Sicherlich können verbesserte politische Rahmenbedingungen das Weiterbildungsengagement von KMU positiv beeinflussen. Letztlich aber kommt es auf die Betriebe selbst an, ob und in welchem Maße sie für welche Beschäftigtengruppen in welche Weiterbildung investieren. Ohne Zweifel sind die Geschäftsleitungen die zentralen Akteure. Sie müssen zusätzliches Engagement in der beruflichen Weiterbildung als für den Unternehmenserfolg notwendige Investition ansehen und initiieren. Anstöße können aber auch von betrieblichen Interessenvertretungen, den Betriebsräten und von Lernpromotoren kommen. Gerade dort, wo keine eigene professionelle Weiterbildungsinfrastruktur existiert, können Lernpromotoren aushelfen. Zu der Bereitschaft, sich stärker in der beruflichen Weiterbildung zu engagieren, gehört, die hierfür benötigten finanziellen und zeitlichen Ressourcen zu reservieren. Die weiteren Schritte (Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, Projektauswahl usw.) können dann Lernpromotoren übernehmen. Wie aber etabliert man Lernpromotoren? Folgende Punkte können sich als hilfreich erweisen:

- Die Qualifizierung von Lernpromotoren setzt externe Beratung und Seminare durchführung voraus.
- Die enge Verknüpfung von Seminarinhalten in der Qualifizierung von Lernpromotoren und parallel durchgeführten betrieblichen Projekten ist eine wichtige Voraussetzung für anwendungsorientiertes Lernen. In der Planungsphase sollten die betrieblichen Projekte inhaltlich, didaktisch und zeitlich eng mit den Qualifizierungskursen abgestimmt werden.

- Um Effizienz und Effektivität sowohl der Qualifizierung zu Lernpromotoren als auch der Betriebsprojekte zu erhöhen, ist es erforderlich, vor Beginn sorgfältig die Teilnehmer auszuwählen, ihre bisherigen Kompetenzen zu erfassen und die Rollen der Verantwortlichen in den geplanten Projekten eng mit den angehenden Lernpromotoren abzustimmen.
- Um die Nachhaltigkeit bei der Ausbildung zu Lernpromotoren zu fördern, sollte ein (kurzes) Nachfolgeseminar stattfinden, vorbereitet auf Basis von Informationen über deren bisherige betriebliche Praxis, die dabei erzielten Erfolge und aufgetretenen Probleme.
- Es empfiehlt sich, die externe Betreuung der Lernprojekte und die Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen für die Lernpromotoren in eine Hand zu legen, also beide Maßnahmen als Gesamtpaket zu behandeln.

### **Didaktische und methodische Handlungsempfehlungen**

Das Förderprogramm *weiter bilden* intendiert, die Attraktivität der beruflich-betrieblichen Weiterbildung für alle Beschäftigtengruppen, besonders aber für Mitarbeiter mit eher geringen bis kaum vorhandenen Weiterbildungserfahrungen zu erhöhen und Lernanreize über Multiplikatoren zu erweitern. Dafür sind nach den Auswertungen der Projekterfahrungen und aus fachlicher Sicht folgende Grundvoraussetzungen erforderlich:

- Praxisnähe und eine unmittelbare Verwendungsperspektive,
- Arbeitsplatznähe,
- Transfermöglichkeiten für neue, andere Verwendungszusammenhänge
- und nicht zuletzt eine unmittelbare Beteiligung der Lernenden am Lernkonzept.

Dies leistet das vorgestellte Projekt, in dem das Gelernte und seine Verwendungsoptionen permanent analysiert, erprobt und trainiert wurden. Insofern gelten eine direkte, von den Teilnehmern auch beeinflussbare Auswahl der Lerninhalte und ihre Verknüpfung mit dem eigenen Arbeitshandeln als eine erste Handlungsempfehlung.

Als methodische Handlungsempfehlung lässt sich aus den Projekterfahrungen schließen, dass die Vermittlung der Lerninhalte systematisch strukturiert, anschaulich und exemplarisch unterlegt sein muss sowie Gelegenheit zur selbständigen und gruppenbezogenen Erarbeitung bietet. Auch dafür ist das vorgestellte Projekt eine beispielgebende Lösung.

Und schließlich: Für einen dauerhaften Lernerfolg ist eine erfolgreiche Umsetzung in die betriebliche Praxis unter Anleitung, verbunden mit einer Selbstkontrolle der Akteure, dann besonders wichtig, wenn das Gelernte dauerhaft in das Handlungsrepertoire der Lernenden überführt werden kann und sich weitere Lernanreize – auch für neue Anspruchsgruppen – daraus ergeben. Dafür bieten die Koppelung zwischen der Qualifizierung zum Lernpromotor und den Lernprojekten und die Rückkoppelung in den Lernphasen ein strukturell und organisatorisch anspruchsvolles und gehaltvolles Beispiel u.a. dadurch, dass die Lernprojekte „fortgeschrieben und weiterentwickelt werden“. Woraus sich als weitere Handlungsempfehlung eine nachhaltige Transferperspektive sowohl für das Lernen als auch für betriebliches Handeln ergibt. Beiden Perspektiven sollten im Sinne der Förderintention von *weiter bilden* und generell in der beruflich betrieblichen Weiterbildungspraxis konzeptionell entsprechend Raum gegeben werden.

## Beteiligte Betriebe:



Dr. Bergfeld  
Schmiedetechnik GmbH  
Solingen



LEMKEN GmbH & Co. KG  
Alpen



Clean-Lasersysteme GmbH  
Herzogenrath



Oerlikon Schlafhorst  
Übach-Palenberg



E.G.O.  
Elektro-Gerätebau GmbH  
Oberderdingen



Wilhelm Stoll  
Maschinenfabrik GmbH  
Lengede



Ensinger GmbH  
Nufingen

### Projektleitung:



MA & T Sell & Partner GmbH  
Würselen



Kverneland Group  
Soest GmbH

### Assoziierter Betrieb:



