

weiter bilden

Initiative für berufsbegleitende Bildung



Abschlussbroschüre zum Projekt

Weiterbilden im Münsterland – Quali ME

Das Projekt „Weiterbilden in der Metall- und Elektroindustrie Münsterland - Quali ME“ wird im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Impressum

Projektträger

CE-Consult eine Abteilung der
Curt Ebert GmbH & Co. KG
Westfälische Straße 173
44309 Dortmund
Tel.: 0231 – 20 200-0



Projektpartner

Verband Münsterländischer Metallindustrieller e.V.



IG Metall, Verwaltungsstelle Münster



Projektlaufzeit: Januar 2012 - Dezember 2014

Autorin: Katharina Simon

Dortmund, Oktober 2014

Layout und Gesamtgestaltung: Plan_B Media-Dienstleistungen

Bildnachweis: Donaldson Filtration Deutschland GmbH (S. 15, 31), Gerhardi Kunststofftechnik GmbH (S. 16), Klöpffer GmbH & Co. KG (S. 11), Lohmann Systemtechnik GmbH (S. 17, 25, 26, 28), Maschinenbau Lienenbrügger GmbH (S. 18), Teutoguss GmbH (S. 1, 6, 19, 20, 23, 29, 33, 35, 40), Istockphoto (S. 37, 39)

INHALTSVERZEICHNIS

Vorworte CE-Consult und Projektpartner	5
Das Projekt „Weiterbilden im Münsterland - Quali ME“	8
Betriebliche Aktivitäten Unser Vorgehen: Von der Kompetenzanalyse zur Qualifizierungsplanung	11
Nachhaltigkeit von Qualifizierungen	20
Best Practice	25
Fazit und Ausblick	36
Ansprechpartner/-innen	38
Informationen zur Förderung von Weiterbildung	39

Das Projekt „Weiterbilden im Münsterland – Quali ME“ startete im Januar 2012. Grundlage für das Projekt war die vom damaligen Bundesministerium für Arbeit erlassene Sozialpartnerrichtlinie. Unsere Projektpartner, zu denen der Verband Münsterländischer Metallindustrieller e. V. und die IG Metall Münster zählen, beschäftigten sich bereits ein Jahr vor Projektbeginn intensiv mit der Richtlinie. Ziel der Richtlinie war es, dass in den Betrieben mehr und gezieltere Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Dies sollte dort geschehen, wo die Sozialpartner gut zusammenarbeiten und entsprechende tarifliche Voraussetzungen geschaffen hatten. In NRW gibt es seit 2006 in der Metall- und Elektroindustrie einen Tarifvertrag Qualifizierung (TV Q). Damit war klar, dass sich nur solche Betriebe an dem Projekt beteiligen konnten, für die dieser zutrifft.

Insgesamt fünf Unternehmen aus dem Münsterland haben sich gefunden. Die drei Jahre Projektlaufzeit waren sehr wechselvoll und geprägt durch wirtschaftliche Umbrüche in den Unternehmen. Das war auch in unseren Projektbetrieben zu spüren, was zur Folge hatte, dass nicht in allen Unternehmen in dem Maße qualifiziert werden konn-

te, wie ursprünglich von uns geplant. Dennoch sind wir insgesamt sehr zufrieden: Die Überprüfung des Projekterfolges zeigte eine höhere Nachhaltigkeit als von uns erwartet wurde. Die Betriebe haben sich weiter entwickelt und Strukturen für Personalentwicklung geschaffen. Unser EDV-Tool QualiMAX war dabei eine große Hilfestellung und wird von den Unternehmen gut angenommen.

Dieses Projekt hat uns gezeigt: Beteiligungsorientierung als Ansatz, bei dem alle Interessensgruppen im Unternehmen aktiv berücksichtigt werden, ist wichtig. Auch wir haben viel dazu gelernt und freuen uns, unser Wissen an die Betriebe und die Beschäftigten auch in Zukunft weiterzugeben.



Dr. Andreas Bach
Dortmund, September 2014
CE-Consult
Curt Ebert GmbH & Co. KG

VORWORT DER PARTNER

Die öffentliche Diskussion um die demografische Entwicklung und Weiterbildung im Betrieb ist heute so präsent wie nie zuvor.

Qualifizierte Belegschaften werden für Unternehmen und Regionen immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Dies gilt auch für die Metall- und Elektro-Unternehmen der Region Münsterland – hier gilt dies umso mehr, spielt die ländliche Lage im Kampf um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits heute eine nicht zu unterschätzende Rolle. Betriebliche Weiterbildung wird vor diesem Hintergrund immer wichtiger. Für die Beschäftigten gilt dies gleichermaßen. Je höher die persönliche Qualifizierung, umso höher sind auch die eigenen Beschäftigungsmöglichkeiten.

Die Notwendigkeit, betriebliche Weiterbildung in den Unternehmen systematisch anzugehen, ist längst bekannt. Auch seitens der Tarifvertragsparteien war der Wille, das Engagement rund um die betriebliche Weiterbildung zu erhöhen, bekundet. Im Jahr 2006 wurde in der Metall- und Elektroindustrie der Tarifvertrag zur Qualifizierung (TV Q) abgeschlossen, wonach der Arbeitgeber den Qualifizierungsbedarf der Belegschaft feststellen und in gemeinsamen Beratungen mit dem Betriebsrat geeignete Qualifizierungsmaßnahmen ableiten soll. Eine konsequente Umsetzung des TV Q blieb jedoch aus, denn die Erkenntnis, dass Qualifizierung notwendig ist, war nicht ausreichend. Gerade kleinen und mittleren Unternehmen fehlten häufig die Ressourcen, betriebliche Weiterbildung systematisch und strategisch anzugehen.



Das Projekt „Quali ME“ setzte genau hier an. Passend zu den Gegebenheiten der kleinen und mittleren Unternehmen unserer Branche wurden Instrumente entwickelt und erprobt, mit denen der Qualifizierungsbedarf von Unternehmen analysiert wurde. Das Besondere an der Vorgehensweise: Neben dem unternehmerischen Bedarf wurden auch individuelle Weiterentwicklungswünsche der Beschäftigten erhoben. Nicht selten war es auch für die betrieblichen Akteurinnen und Akteure überraschend, welches großes Entwicklungspotenzial sich in den Belegschaften verbirgt. Wir werten es als großen Erfolg aller Beteiligten, dass diese Potenziale in gemeinsamer Arbeit identifiziert wurden.

Betriebliche Weiterbildung in systematische Strukturen zu bringen betrifft insbesondere die Zusammenarbeit der verschiedenen betrieblichen Akteurin-

nen und Akteure rund um das Thema Personalentwicklung. Die Expertise des Projektteams war hier wichtiger Motor zum Anstoß einer veränderten Lernkultur. Die Weiterentwicklung der Belegschaften wurde zur Gestaltungsaufgabe unternehmerischen Handelns. Es hat sich gezeigt: Eine etablierte und verankerte Kultur des Lernens trägt entscheidend zum nachhaltigen Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen bei.

Die teilnehmenden Projektbetriebe, die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch wir als Verbände nehmen viel mit aus dem Projekt Quali ME. Zahlreiche gute Beispiele betrieblicher Praxis zum Thema betriebliche Weiterbildung wurden hervorgebracht. Wir hoffen, dass es für möglichst viele Unternehmen, Geschäftsführungen und Betriebsräte wertvolle Anregungen für die praktische Arbeit liefern kann.



Bernd Kemper
Verband Münsterländischer
Metallindustrieller e.V.



Jürgen Schmidt
IG Metall,
Verwaltungsstelle Münster

DAS PROJEKT „WEITERBILDEN IM MÜNSTERLAND - QUALI ME“

Projektziele

„Weiterbilden im Münsterland“ – unter diesem Motto starteten die Aktivitäten des mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales geförderten Projekts im Januar 2012. Worum genau ging es in dem Projekt?

Die Stärkung der betrieblichen Weiterbildung war das Ziel. Denn nur mit qualifiziertem Personal sind die Unternehmen für die zukünftigen Anforderungen gerüstet. In drei Jahren Projektlaufzeit sollten sich jedoch nicht nur

die Beschäftigten weiter entwickeln, sondern auch die Betriebe. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen langfristig Strategien zur Förderung und Entwicklung ihrer Belegschaften verfolgen. Daher ging es neben der Unterstützung zu Qualifizierungsmaßnahmen auch darum, die Betriebe beim Aufbau systematischer Personalentwicklungsstrukturen zu begleiten. Betriebliche Weiterbildung soll nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern mit Vorausschau und Augenmaß vorangetrieben werden.

Projektpartner

In vielen kleinen und mittleren Unternehmen der Branche wurde Personalentwicklung in der Vergangenheit stiefmütterlich behandelt. Auch der seit 2006 geltende Tarifvertrag Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie (TV Q) änderte daran nichts. Genau hier setzte unser Sozialpartnerprojekt an. Als Projektpartner beteiligten sich der Verband Münsterländischer Metallindustrieller e. V. und die IG Metall Verwaltungsstelle Münster. In knapp drei Jahren Laufzeit galt es, die eine oder andere Herausforderung im Projekt zu

meistern. Von Beginn an standen die beiden Partner mit ihrem fachkundigen Engagement zur Seite. In vierteljährlichen Beiratssitzungen wurden der Projektfortschritt gemeinsam bewertet und weitere Arbeitspakete geplant. Die konstruktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit im Projektbeirat trug wesentlich zum Gelingen des Projekts bei.

An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön für den tollen Einsatz!

Projektbetriebe

Inzwischen ist der demografische Wandel in aller Munde und der Fachkräftemangel schwebt als dunkle Wolke über großen Teilen der deutschen Wirtschaft. Unternehmen und Beschäftigte müssen sich fit machen und fit halten, um den verschärften Anforderungen auch in Zukunft gewachsen zu sein. Lebenslanges Lernen bekommt vor diesem Hintergrund immer mehr Gewicht. Ein Projekt, das die Qualifizierung der Belegschaft und Stärkung einer systematischen Personalentwicklung finanziell fördert, sollte daher auf breites Interesse stoßen. Trotz aller guten Argumente bedurfte es einiger Überzeugungsarbeit bei Unternehmensleitungen und Betriebsräten. Denn: Der betriebliche Alltag hält jeden Tag neue Herausforderungen bereit, die gemeistert werden müssen. Qualifizierung bedeutet neben der Freistellung der Beschäftigten für die Maßnahmen auch eine Menge Organisation „drumher-

um“ und steht daher häufig hintenan. Neben der finanziellen Unterstützung konnten wir seitens des Projektes damit überzeugen, dass wir das Gros der Arbeit rund um Bedarfsanalysen und Qualifizierungsplanung erledigen würden.

Sehr hilfreich in der Akquise-Phase waren unsere Projektpartner, die wertvolle Kontakte zur Gewinnung interessierter Projektbetriebe vermittelten. Das Engagement zahlte sich aus: Im Januar 2012 startete unser Projekt im Münsterland mit vier teilnehmenden Betrieben. Ein weiterer Betrieb schloss sich im Spätsommer 2013 an. Hier unsere Projektbetriebe:

- Donaldson Filtration Deutschland GmbH
- Gerhardi Kunststofftechnik GmbH
- Lohmann Systemtechnik GmbH
- Maschinenbau Lienenbrügger GmbH
- Teutoguss Gravenhorst GmbH



Auf einen Blick

Im Rahmen des Projektes wurden (Stand September 2014) in

- **5 teilnehmenden Projektbetrieben** mit
- **1.100 Beschäftigten** persönliche Weiterbildungsgespräche geführt und dokumentiert.
- **730 Beschäftigte** nahmen an insgesamt
- **107 Qualifizierungsmaßnahmen** teil (Mehrfachteilnahmen).

Wir finden: Das kann sich sehen lassen!

Was Sie in dieser Broschüre erwartet

Diese Broschüre stellt einen Überblick über die Aktivitäten im Projekt „Weiterbilden im Münsterland – Quali ME“ bereit. Im ersten Kapitel erhalten Sie einen Einblick in unser Vorgehen zum Aufbau systematischer Personalentwicklungsstrukturen in Betrieben: Von der Kompetenzanalyse der Belegschaften bis hin zur Planung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen. Beteiligungsorientierung wird dabei immer groß geschrieben. In den Steckbriefen ab Seite 15 können Sie die teilnehmenden Betriebe näher kennen lernen.

Beim Thema „Weiterbildung“ stellt sich immer auch die Frage, ob sich durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen

gelohnt haben. Wir sind der Frage nach den positiven Effekten der Qualifizierungen im Projekt nachgegangen. Näheres dazu finden Sie unter dem Stichwort Nachhaltigkeit ab Seite 20.

Im Laufe des Projekts kamen eine Reihe unterschiedlicher Lehr- und Lernformen zum Einsatz. Ob klassisches Präsenzlernen, e-Learning-Angebote, betriebsinterne arbeitsplatznahe Qualifizierungen oder Kombinationen aus verschiedenen Lernformen – die Belange der Lernenden und der Betriebe standen immer im Vordergrund. Erfahren Sie mehr dazu in den Beispielen guter Praxis ab Seite 25.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen!

BETRIEBLICHE AKTIVITÄTEN

Unser Vorgehen: Von der Kompetenzanalyse zur Qualifizierungsplanung

Unser Projektauftrag war es, die beteiligten Betriebe beim Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen zu unterstützen. In drei Jahren Projektlaufzeit begleiteten wir die Betriebe im gesam-

ten Prozess – angefangen bei der Analyse der vorhandenen Kompetenzen und persönlicher Entwicklungsinteressen bis hin zur Qualifizierungsplanung und Umsetzung von Schulungen und Trainings.

Einrichtung einer betrieblichen Lenkungsgruppe

In allen Projektbetrieben richteten wir Lenkungsgruppen ein, die alle Projektaktivitäten begleiteten. Diese Gruppen setzten sich aus Mitgliedern der Geschäfts- bzw. Personalleitung und der Betriebsräte zusammen. Gerade mit Blick auf die Einführung neuer Strukturen im Unternehmen hat sich die betriebliche Projektorganisation mit einer Lenkungsgruppe als Steuerungsgremium bewährt. Veränderungsprozesse werden so nachhaltig unterstützt. Besonders wertvoll war, dass auf diese Weise von Beginn an die Betriebsparteien mit einbezogen wurden. Wirtschaft-

liche Belange des Unternehmens wie auch die Interessen der Beschäftigten flossen so in die Projektaktivitäten ein.

► Ausführlichere Informationen zum beteiligungsorientierten Vorgehen bei der Qualifizierungsberatung von Betrieben und Unternehmen finden Sie in unserer Broschüre „Qualifizierung leicht gemacht“.

Die Broschüre können Sie bestellen bei der CE-Consult. Weitere Informationen erhalten Sie auf www.ce-consult.com



Ermittlung notwendiger Kompetenzen im Unternehmen

Um Personalentwicklungsstrukturen nachhaltig in den Unternehmen zu verankern, war eine Analyse der vorhandenen Kompetenzen ein absolutes Muss. Dazu verschafften sich die Beraterinnen der CE-Consult in einem ersten Schritt gemeinsam mit den Bereichsverantwortlichen der Unternehmen einen

Überblick über die derzeitig, aber auch zukünftig notwendigen Fähigkeiten der einzelnen Bereiche.

Um den gesamten Prozess zu unterstützen, wurde im Rahmen des Projekts ein Excel-basiertes Instrument zur Kompetenzerfassung entwickelt: QualiMAX¹.

Folgende Fragen waren in dieser Phase hilfreich:

- *Welche Fähigkeiten müssen in Ihrer Abteilung jetzt und in fünf oder zehn Jahren vorhanden sein?*
- *Wird es technische Neuerungen geben, die auch die Anforderungen an die Beschäftigten verändern werden?*

Erhebung persönlicher Fähigkeiten und Weiterentwicklungsinteressen

Beteiligungsorientierung wurde – entsprechend dem Beratungsansatz der CE-Consult – im gesamten Projektverlauf groß geschrieben. Dies zeigte sich nicht nur an der Zusammensetzung der betrieblichen Lenkungsgruppen. Auch die Vorgehensweise bei der Kompetenzanalyse war darauf angelegt, die Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen. Auch wenn es manchmal Überzeugungsarbeit bedurfte: Letztlich haben alle Projektunternehmen

erkannt, dass Weiterbildung nur dann sinnvoll ist, wenn sich Schulungsteilnehmerinnen und -teilnehmer mit der Qualifizierung identifizieren können. Maßnahmen ohne Beteiligung und Zustimmung der Beschäftigten sind nicht zielführend.

Aus diesem Grund wurden zur Erhebung der in den Betrieben vorhandenen Kompetenzen persönliche Interviews geführt. In diesen konnten die Fertigkeiten, Kompetenzen und Weiterent-

¹ Nähere Erläuterungen finden Sie in unserer Broschüre „Qualifizierung leicht gemacht“ sowie über www.ce-consult.com.

wicklungsinteressen der Beschäftigten erfasst werden. Während der Gespräche wurde die Chance genutzt, mögliche Qualifizierungshemmnisse der Beschäftigten zu erkennen, zu beseitigen und ihnen denkbare Perspektiven aufzuzeigen.

Basis für diese Interviews waren Fragebögen, die mit Hilfe des QualiMAX erstellt wurden.

Im Laufe des Projekts wurden über 1.100 Interviews geführt. Es zeigte sich: Für einen Großteil der Belegschaften der Metall- und Elektroindustrie ist die Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten und Aufgaben sehr ungewohnt. Vielen Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern ist nicht bewusst, wie sehr sich ihr Tätigkeitsfeld und Aufgabenspektrum im Laufe der Jahre verändert hat. Technische Innovationen und organisatorische Veränderungen haben dazu geführt, dass die Belegschaften vor immer neuen Herausforderungen stehen – und diese auch meistern. Die Interviews zur Kompetenzerhebung und Ermittlung der persönlichen Weiterbildungsinteressen waren in diesem Prozess eine wichtige Hilfestellung. Außerdem wurden die Interviews von den Beschäftigten als Form der persönlichen und fachlichen Wertschätzung empfunden, die viele Unternehmen bis dato ungenutzt ließen.

Kompetenz	Maxi Musterfrau						
	Beherrschung				Bereitschaft zur Weiterbildung		
	Experte	Köner	Kenner	keine Kenntn.	ja	unsicher	nein
Facharbeiterausbildung		■					■
andere abgeschlossene Ausbildung				■			■
berufliche Weiterbildung		■			■		
Ausbildereignungsprüfung				■			■
Kranschein				■			■
befähigte Person für Anschlagmittel				■			■
Staplerschein		■				■	
Führerschein CE				■	■		
Ersthelferausbildung				■			■
Brandschutzhelfer		■			■		
Deutsch in Wort und Schrift		■					■
Anwendung DIN-Normen, techn. Regelwerke	■					■	
Ausbildung Qualitätsfachkraft				■	■		
Ausbildung Qualitätsassistent				■	■		
Ausbildung QMB				■	■		
Ausbildung Qualitätsmanager				■		■	
Sicherheitsbeauftragter				■			■
Kenntnisse u. Anwendung BG Vorschriften			■		■		

Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe und Qualifizierungsplanung

Zur Ermittlung betrieblicher Qualifizierungsbedarfe fand in den Lenkungsgruppen ein Abgleich zwischen den in

► *Dank Quali ME haben wir jetzt eine ausgezeichnete Übersicht über das Know-how in unserer Belegschaft. Uns war gar nicht klar, wie viel Potenzial wir im eigenen Haus haben.* ◀

Andreas Timmermann,
Geschäftsführung Teutoguss GmbH

den Interviews ermittelten Fähigkeiten und den betrieblich notwendigen Kompetenzen statt.

Unter Zuhilfenahme des QualiMAX wurden die Sollzahlen zu einzelnen Kompetenzen erarbeitet und daraus Qualifizierungsbedarfe abgeleitet. Es wurden Qualifizierungsinhalte und -zeiträume benannt und Ausschreibungen zu den einzelnen Themen freigegeben.

Begleitung von Qualifizierungsmaßnahmen

Unsere Auswertungen zeigten auf, dass der Schwerpunkt der Qualifizierungen im Bereich der technischen Fort- und Weiterbildungen lag, insbesondere in der Steuerungs-, CNC- und Schweißtechnik. Ebenfalls einen hohen Anteil konnten wir in der Weiterbildung von EDV-Anwendungen verzeichnen.

Durch die Unterstützung und Beratung unseres Projektteams konnten einige Maßnahmen auch als „Verbund-Qualifizierungen“ durchgeführt werden.

Verbund bedeutete, dass Beschäftigte mehrerer Projektunternehmen an einer gemeinsamen Schulung teilgenommen haben. Nähere Informationen dazu erhalten Sie in den Best-Practice-Fällen ab Seite 25.

Zum Ende der Projektlaufzeit haben wir mit 127 Beschäftigten eine Befragung zur Erfolgskontrolle der Qualifizierungen durchgeführt. Näheres zu den Ergebnissen dieser Befragung erfahren Sie ab Seite 20.

Leistungsprofil	Donaldson ist ein weltweit führender Anbieter von Filtrationssystemen und Ersatzteilen.
Beschäftigte	234
Werkleiter	Ralf Stahlberg
Personal	Torben Christiansen
Betriebsrat	Thomas Potthoff

► Das Projekt war eine willkommene Chance, notwendige Schulungen auf Grund der großzügigen Fördermittel von einem Planungszeitraum mehrerer Jahre auf wenige Jahre zu reduzieren. Die größte Herausforderung war somit „nur“ die Ressource Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen. Intern haben wir die Situation gut gemeistert und hatten mit Projektleitung und Bildungsträgern stets gute Partner. ◀

Ralf Stahlberg, Werkleiter Donaldson Filtration Deutschland GmbH



Qualifizierungen - Schwerpunkte

Spritzgusstechnik
REFA-Technik
Vertriebstechniken
EDV-Schulungen
Führung, Organisation,
Kommunikation



In Zahlen

36 durchgeführte Qualifizierungen
100 qualifizierte Beschäftigte
192 Teilnahmen an Qualifizierungen (Mehrfachteilnahmen)



GERHARDI

Leistungsprofil	Entwicklung und Produktion von Kunststoffteilen für Interieur- und Exterieurbereich der Automobilindustrie Kernprozesse: Spritzguss, Galvanik, Lackieren, Montieren
Beschäftigte	650
Betriebsleiter	Klaus Henschke (Werk Ibbenbüren)
Personal	Michael Hackler, Lisa Krämer
Betriebsrat	Stefan Reichel

► Mit den durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen hat unser Unternehmen nicht nur besser geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche die ihnen gestellten Aufgaben noch effizienter bewältigen können, sondern die Beschäftigten haben ihre eigenen Arbeitsplätze ein großes Stück sicherer gemacht. Denn der Arbeitgeber kann es sich in den Zeiten des bestehenden Fachkräftemangels nicht mehr leisten, auf diese Experten zu verzichten. ◀

Stefan Reichel, Betriebsrats-Vorsitzender Gerhardt Kunststofftechnik GmbH, Werk Ibbenbüren

Qualifizierungen - Schwerpunkte

Qualitätsmanagement/-sicherung
Sprachkurse
Bedienung von Schweißrobotern
Zeitmanagement in der Auftragslogistik
Werkstoffprüfungsverfahren



In Zahlen

22 durchgeführte Qualifizierungen
162 qualifizierte Beschäftigte
226 Teilnahmen an Qualifizierungen (Mehrfachteilnahmen)




Leistungsprofil	Entwicklung und Produktion von Maschinen, Aggregaten und Baugruppen für die Landmaschinenindustrie sowie andere Industriebereiche.
Beschäftigte	154
Geschäftsführung	Michael Danne
Personal	Rolf Schock
Betriebsrat	Konstantin Giesbrecht

► Um am Markt bestehen zu können, müssen wir top Qualität bieten. Und das funktioniert nur, wenn unsere Belegschaft qualifiziert ist. Dank „Quali ME“ haben wir nun eine Systematik, mit der wir die Weiterbildung unserer Belegschaft mit Weitblick angehen können. Das Instrument QualiMAX erleichtert diesen Prozess enorm. Ein positiver Nebeneffekt in Sachen Zertifizierung: Wir haben so eine tolle Übersicht über unsere Schulungsaktivitäten. ◀


Rolf Schock, Personalleiter bei Lohmann-Systemtechnik GmbH



Qualifizierungen - Schwerpunkte

- ERP-System
 - Hydrauliktechnik
 - SIMATIC Steuerung
 - Lasthebe- und Anschlagmittel
 - Schweißverfahren
- 

In Zahlen

- 14 durchgeführte Qualifizierungen
 - 35 qualifizierte Beschäftigte
 - 63 Teilnahmen an Qualifizierungen (Mehrfachteilnahmen)
- 

Leistungsprofil

Familiengeführter Lohn- und Einzelfertiger im Maschinenbau für maßgeschneiderte Lösungen für die Fertigungsindustrie.

Beschäftigte

135

Geschäftsführung

Heike Huesmann, Frank Schaefer

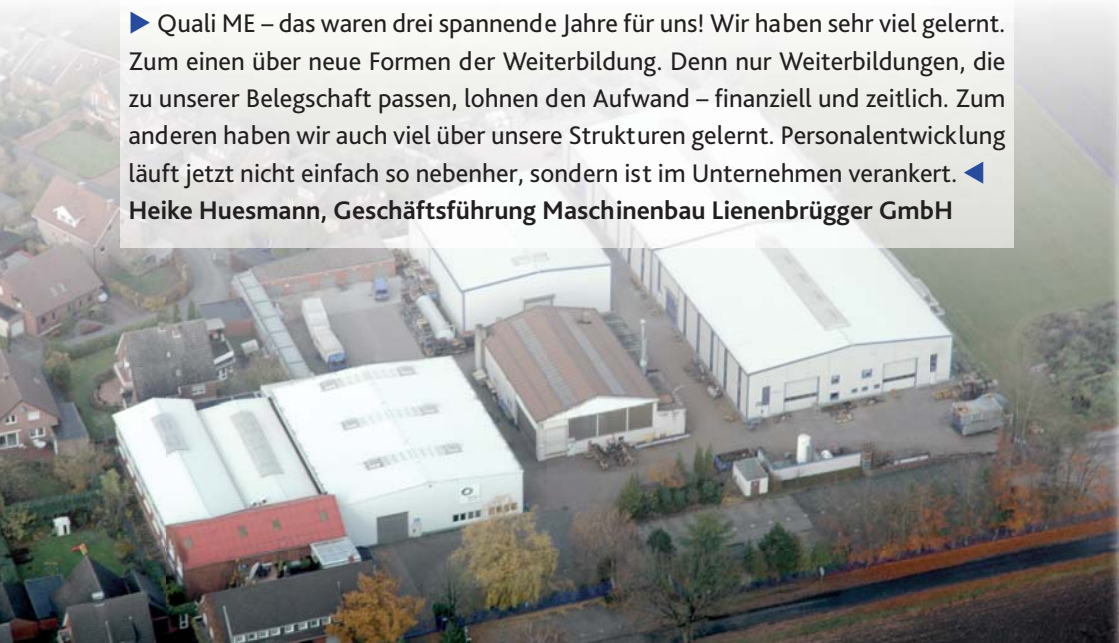
Personal

Anne-Kathrin Wiggermann

Betriebsrat

Jörg Brundiek

► Quali ME – das waren drei spannende Jahre für uns! Wir haben sehr viel gelernt. Zum einen über neue Formen der Weiterbildung. Denn nur Weiterbildungen, die zu unserer Belegschaft passen, lohnen den Aufwand – finanziell und zeitlich. Zum anderen haben wir auch viel über unsere Strukturen gelernt. Personalentwicklung läuft jetzt nicht einfach so nebenher, sondern ist im Unternehmen verankert. ◀
Heike Huesmann, Geschäftsführung Maschinenbau Lienenbrügger GmbH



Qualifizierungen - Schwerpunkte

Programmierenkenntnisse

CNC-/CAD-Software

Personalmanagement

Vertriebstechniken

EDV-Schulungen

Werkstoffprüfungsverfahren

Schichtmodelle



In Zahlen

23 durchgeführte Qualifizierungen

105 qualifizierte Beschäftigte

190 Teilnahmen an Qualifizierungen (Mehrfachteilnahmen)



Leistungsprofil	TEUTOGUSS GmbH steht am Gießereistandort Gravenhorst als Eisengießerei für Tradition und Innovation in Sachen Modellbau, Formerei, Schmelzbetrieb und Putzerei.
Beschäftigte	47
Geschäftsführung	Ralf Köper, Andreas Timmermann
Betriebsrat	Thomas Antons

► Wir sind sehr froh, dass wir uns am Projekt Quali ME beteiligt haben. Für ein kleines Unternehmen wie unseres wären Qualifizierungen in diesem Umfang schlicht nicht möglich gewesen. Quali ME war eine tolle Unterstützung, nicht nur durch die finanzielle Förderung der Maßnahmen. Auch die Organisation rund um die Schulungsmaßnahmen und Konzeptentwicklungen wurden vom Projektteam übernommen. Ohne das Projekt hätten wir für die Umsetzung der Themen sicherlich 5-6 Jahre benötigt. ◀

Ralf Köper, Geschäftsführung Teutoguss GmbH

Qualifizierungen - Schwerpunkte

Qualitätsmanagement
Gießereitechnik
Fluidtechniken
Werkstoffprüfverfahren



In Zahlen

24 durchgeführte Qualifizierungen
37 qualifizierte Beschäftigte
56 Teilnahmen an Qualifizierungen
(Mehrfachteilnahmen)



Im Laufe des Projektes wurden zahlreiche Qualifizierungen durchgeführt. In den fünf teilnehmenden Unternehmen waren es insgesamt 107 Maßnahmen. Wegen nicht unerheblicher Schulungs- und Freistellungskosten für die Betriebe ist bei beruflicher Weiterbildung die Frage nach der Nachhaltigkeit immer besonders interessant: Was hat eine Qualifizierungsmaßnahme gebracht? Wie zufrieden waren die Teilnehmenden mit den Inhalten und der Durchführung? Setzen sie das neu erworbene Wissen im betrieblichen Alltag ein? Wir sind diesen und anderen Fragen mit Hilfe eines kurzen Fragebogens nachgegangen. Zielgruppe für unsere Befragung waren alle Beschäftigten aus den teilnehmenden Betrieben, die an mindestens einer Qualifizierungsmaßnah-

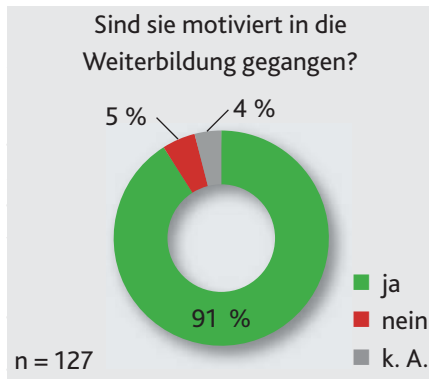


me des Projekts teilgenommen haben. Von den insgesamt 440 qualifizierten Beschäftigten (Stand September 2014) haben sich 127 an der Befragung beteiligt. Das ist ein sehr zufriedenstellender Rücklauf von 29 %.

Herzlicher Dank an alle Befragten für die Teilnahme!

Motivation zur Teilnahme an der Weiterbildung

Mit 91 % ist die große Mehrheit der Befragten motiviert in die Weiterbildung gegangen. Dies ist ein absolut positives Ergebnis – gerade mit Blick auf unsere Erfahrungen aus den Kompetenzanalysen in den Betrieben. Denn: Zu Beginn unseres Projekts haben wir gemeinsam mit den Beschäftigten die individuellen Kompetenzen und Weiterbildungsinteressen erhoben. In diesen persönlichen



Gesprächen haben wir die Gelegenheit zur „Motivationsarbeit“ genutzt. Nicht selten waren vorherige Weiterbildungen durch Negativerfahrungen gekennzeichnet. Oder es wurden andere Faktoren genannt, die die Motivation für Weiterbildung hemmten. Im vertrauensvollen Austausch konnten diese Faktoren identifiziert und gemeinsam ausgeräumt werden. Bezieht man also die Beschäftigten in die Planung von Weiterbildung mit ein und vermittelt ihnen Sinn und Nutzen von Qualifizierungsmaßnahmen, sind sie der Maßnahme gegenüber

offener eingestellt. Auch die betrieblichen Vorgesetzten können durch Gespräche und Information diese positive Einstellung unterstützen und die Motivation für die Weiterbildung stärken.

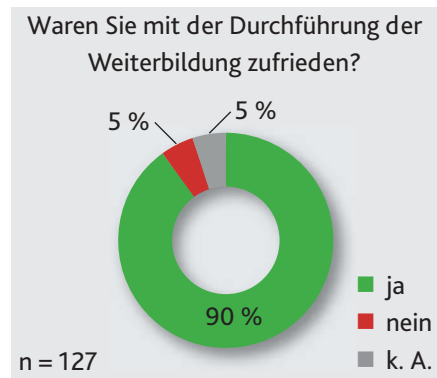
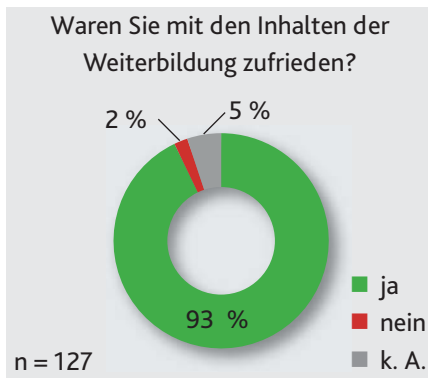
► *Die Schulungen sind bei unseren Beschäftigten sehr gut angekommen. Sie waren sehr zufrieden – nicht nur mit der Durchführung, sondern auch mit den für sie passenden Inhalten.* ◀

Thomas Antons,
Betriebsrat Teutoguss GmbH

Zufriedenheit mit den durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen

Die hohe Motivation im Vorfeld der Qualifizierung wurde nicht enttäuscht. Insgesamt waren die Befragten mit In-

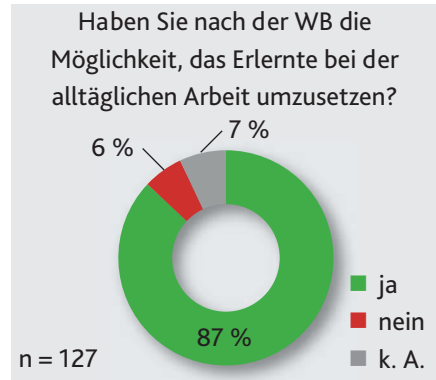
halten und Durchführung der Weiterbildungen sehr zufrieden (93 % bzw. 90 %).



Anwendung des Erlernten im Alltag

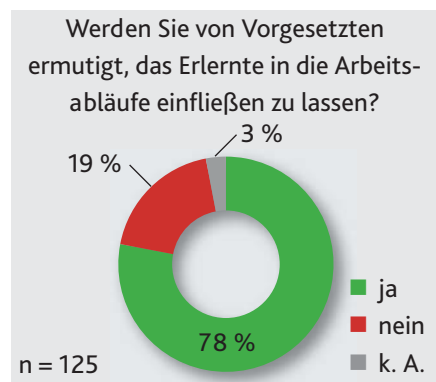
Mit Blick auf die Nachhaltigkeit von Qualifizierungen ist besonders interessant, ob die erlernten Themen auch im betrieblichen Alltag angewandt werden. Die große Mehrheit der Befragten hatte nach der Weiterbildung die Möglichkeit, das Erlernte bei der täglichen Arbeit umzusetzen (87 %). Die Zustimmung zu dieser Frage ist wesentlich höher, als von uns erwartet wurde. Deutlich wird aber auch, dass auch in Zukunft dem Lerntransfer besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Denn: Neues Wissen wird dann

dauerhaft gespeichert, wenn es im Alltag Anwendung findet. Dieser Prozess kann, wie wir sehen, gesteuert werden.



Führungskräfte als Lernbegleiter

Da in diesem Prozess die Führungskräfte eine wichtige Rolle spielen, haben wir auch danach gefragt, ob die Vorgesetzten nach der Qualifizierung dazu ermutigten, das Erlernte in die Arbeitsabläufe einfließen zu lassen. Die Befragung zeigt: Bei 78 % der Befragten haben die Vorgesetzten genau dies getan – ein sehr positives Ergebnis. Im Vergleich zu Befragungen aus bereits abgeschlossenen Projekten haben wir in diesem Projekt eine deutliche Verbesserung erzielt.





Wir freuen uns sehr, dass die intensive Betriebsberatung der vergangenen drei Jahre in die richtige Richtung weist. So haben wir in diesem Projekt die betrieblichen Führungskräfte von Beginn an aktiv in den Aufbau der Personalentwicklungsstrukturen mit einbezogen. Das Ergebnis zeigt, dass die Führungskräfte in vielen Fällen bereits die Funktion betrieblicher Lernbegleiter wahrnehmen.

So erfreulich das Ergebnis ist, zeigt es dennoch zukünftige Handlungsfelder auf. Denn: Immerhin gab knapp 1/5 der Befragten an, dass die Vorgesetzten die Beschäftigten nicht ermutigten, das Erlernte in die Arbeitsabläufe einfließen zu lassen. Es wird weiterhin darum gehen müssen, Führungskräfte fachlich

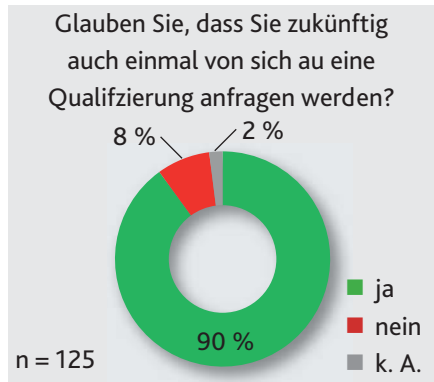
und methodisch auf die Rolle des Lernbegleiters vorzubereiten. Hilfreich sind hier klassische Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche. Diese sollten zukünftig noch häufiger genutzt werden, um auch Themen der Personalentwicklung mit den Beschäftigten zu erörtern. Nur so kann sich in den Betrieben Schritt für Schritt eine Kultur des Lernens entwickeln.

Genau hier setzten die Führungskräfte-trainings des Projektteams an, in deren Mittelpunkt die Stärkung der Sozialkompetenzen der Vorgesetzten stand. Mehr zu den Führungskräfte-trainings erfahren Sie in dieser Broschüre ab Seite 31.

Hohe Eigenmotivation für zukünftige Weiterbildungen

90 % der Befragten können sich vorstellen, auch von sich aus zukünftig eine Weiterbildung anzufordern.

Diese hohe Eigenmotivation sollte auch nach Projektende durch entsprechende betriebliche Maßnahmen weiter gestärkt werden. In regelmäßigen Entwicklungsgesprächen mit den Beschäftigten sollte fortgeführt werden, was mit dem Projekt begonnen wurde. Die Eigenmotivation kann so gefördert und nachhaltig gestärkt werden. Dies alles



trägt dazu bei, eine betriebliche Lernkultur aufzubauen, in der lebenslanges Lernen auch wirklich praktiziert wird.

Die Befragung zur Nachhaltigkeit bestätigt unser Vorgehen, die persönlichen Gespräche mit den Beschäftigten zu nutzen, um Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und die Motivation für Qualifizierung bereits in dieser Phase zu stärken. Eine beteiligungsorientierte Kompetenzanalyse und Qualifizierungsplanung erhöht also nachweislich die Nachhaltigkeit von durchgeführten Maßnahmen.

► *Das QualiME-Projekt schafft für kleine und mittelständische Unternehmen eine Win-Win-Situation sowohl für die Arbeitnehmer, die ihr Wissen verbessern und damit ihren persönlichen Marktwert steigern können, als auch für das Unternehmen, das zu relativ geringen Kosten das Qualifikationsniveau der Belegschaft erhöhen kann - eine sehr sinnvolle und unterstützenswerte Initiative!* ◀

**Hartmut Ann, Produktionsleitung
Donaldson Filtration Deutschland GmbH**

Im Laufe des Projektes wurden zahlreiche Qualifizierungsmaßnahmen angestoßen und umgesetzt. Das Spektrum reichte von gewerblichen Lehrgängen zum Thema WIG-Schweißen bis hin zu Qualifizierungen zum Thema Projektmanagement. Dabei kamen auch eine Reihe unterschiedlicher Lehr- und Lernformen zum Einsatz. Ob klassisches Präsenzlernen, e-Learning-Angebote, betriebsinterne arbeitsplatznahe Qualifizierungen oder Kombinationen aus verschiedenen Lernformen – die Belange der Lernenden und der Betriebe standen immer im Vordergrund. Erfahren Sie mehr dazu in den nachfolgenden Best-Practice-Fällen.

Die richtige Mischung macht´s: Das Qualifizierungskonzept bei Lohmann-Systemtechnik GmbH

Qualifizierungsmaßnahmen durch externe Bildungsanbieter werden den betrieblichen Anforderungen nicht immer gerecht. An dieser Stelle unterstützte das Projekt „Quali ME“ die Unternehmen dabei, arbeitsplatznahe Weiterbildungen zu entwickeln und umzusetzen. So auch bei der Firma Lohmann-Systemtechnik GmbH in Ennigerloh.

Anlass

Wie in allen am Projekt teilnehmenden Unternehmen wurde auch bei der Lohmann-Systemtechnik eine Kompetenzanalyse durchgeführt. Im Ergebnis zeigten sich unter anderem Qualifizierungsbedarfe zum Thema ERP-System. Ein ERP-System (Enterprise-Resource-Planning-System) unterstützt die in





einem Unternehmen ablaufenden Geschäftsprozesse. Es enthält Module für die Bereiche Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Anlagenwirtschaft, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen usw., die über eine gemeinsame Datenbasis miteinander verbunden sind. Diese Systeme werden in vielen mittelständischen Unternehmen eingesetzt.

Ziele

Der Qualifizierungsbedarf zeichnete sich abteilungsübergreifend ab. Benötigt wurden nicht nur Schulungen zur Bedienung der Software an sich. Es fehlte vielen Beschäftigten auch wichtiges Überblickswissen über die betrieblichen Prozesse. Das Verständnis interner Abläufe ist unerlässlich für Qualität und den reibungslosen Ablauf des Systems.

Auf inhaltlicher Ebene wurden 3 Lernziele identifiziert:

1. Die Beschäftigten sollen Überblickswissen über den Aufbau und die Funktionen des ERP-Systems sowie ein Verständnis für die Bedeutung einer reibungslosen Funktionsweise des Systems für das Unternehmen erhalten.
2. Ausgewählte Beschäftigte (Key-User) aus allen Bereichen sollen in der Bedienung und administrativen Steuerung des Systems geschult werden.
3. Alle mit dem System betrauten Beschäftigten sollen in der Bedienung des Systems im jeweils benötigten Umfang geschult werden.

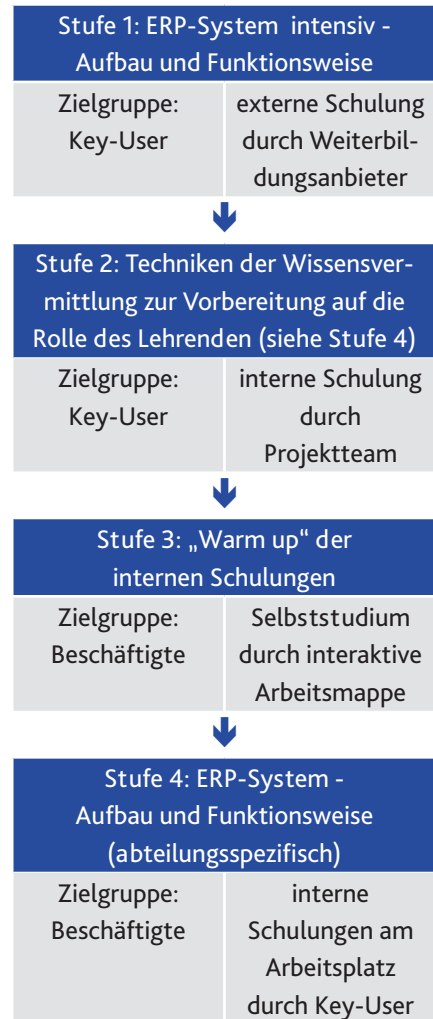
Zu beachten war, dass nicht alle Beschäftigten zu allen Themen im gleichen Umfang geschult werden sollten. Zum einen waren die jeweiligen Vorkenntnisse zu unterschiedlich, zum anderen arbeiten nicht alle Beschäftigten in gleichem Maße mit dem System.

Vorgehen

Gemeinsam mit dem Verantwortlichen für IT- und Prozessfragen aus dem Unternehmen entwickelten wir ein Schulungskonzept, das genau an diesen Bedarfen ansetzte. Schnell war man sich einig, dass nur mit Schulungen durch externe Bildungsdienstleister kein zufriedenstellendes Ergebnis erzielt werden konnte. Ebenso wenig waren die Inhalte geeignet für ausschließliches Lernen im Selbststudium. Im Ergebnis entstand ein mehrstufiges Qualifizierungskonzept, das sowohl Schulungselemente von externen Dienstleistern enthielt als auch betriebsindividuelle interne Schulungen für Multiplikatoren und das Gros der Beschäftigten. Besonderes Element dabei ist eine interaktive Arbeitsmappe. Ziel dieser Phase war es bei der Belegschaft das Verständnis für die Notwendigkeit eines ERP-Systems für das Unternehmen zu wecken. Zu diesem Zweck wurde durch das Projektteam Lernmaterial zum Selbstlernen für die Beschäftigten entwickelt. Das Besondere: Durch den Einsatz didaktisch

ausgefeilter interaktiver Methoden wurden die Beschäftigten zur Auseinandersetzung mit den Inhalten animiert.

Qualifizierungskonzept





Fazit

Die Aktivitäten bei der Firma Lohmann-Systemtechnik GmbH sind ein gutes Beispiel dafür, wie verschiedene Lernformen erfolgreich miteinander kombiniert werden können: klassische seminaristische Lernformen, selbstgesteuertes Lernen mit interaktiven Lernmaterialien und arbeitslatznahes Lernen. Die erstellte Arbeitsmappe ist für das Unternehmen besonders wertvoll, da sie auch nach der Qualifizierung als Nachschlagewerk genutzt wird und die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen unterstützt.

Weiterhin zeigt das Beispiel, wie Perso-

nal- und Organisationsentwicklung erfolgreich ineinander greifen. Lernen hat Einzug gehalten im Unternehmen, und zwar auf allen Ebenen. Die positiven Effekte sind überall zu spüren: Die Fehlerquote ist gesunken, Mehrarbeit auf den Schultern Einzelner konnte reduziert werden. Die Beschäftigten fühlen sich mit eingebunden in den gesamten Prozess des Unternehmens.

Weiterer Benefit: Die Wissensvermittler konnten sich über die internen Schulungen in einer neuen Rolle üben. Der Kompetenzzuwachs gibt Selbstvertrauen – auch für zukünftige Herausforderungen.

Erprobung neuer Lehr- und Lernformen: Die etwas anderen EDV-Trainings

Neben zahlreichen Qualifizierungen zu gewerblich-technischen Themen wurde in allen teilnehmenden Unternehmen Bedarf ermittelt im Bereich der EDV-Anwendungssoftware. Erfahrungsgemäß sind solche Trainings in klassischer Präsenzform recht aufwändig. Nicht selten fällt das Fazit am Ende der Schulung durchwachsen aus. Grund: Alle Teilnehmenden erhalten zu einem Thema dieselbe Schulung – bei ganz unterschiedlichen Vorkenntnissen. Das führt dazu, dass sich die Hälfte des Kurses am ersten Tag langweilt, während Andere schon nach zwei Stunden nicht mehr folgen können.

An dieser Stelle konnten wir über das Projekt in allen teilnehmenden Unter-

nehmen solche Lernformen platzieren, die die individuellen Bedarfe der Teilnehmenden berücksichtigen. Vor allen Dingen lernungewohnte Personen hatten so die Möglichkeit, entsprechend ihrer Vorkenntnisse an einer Schulung teilzunehmen.

Das Konzept: Mentorengestützte Einzelplatztrainings

Die Basis des Konzepts ist ein Computertrenningsplatz mit zwei Monitoren. Über einen Monitor werden per Trainingsvideo über Kopfhörer die jeweiligen Lerninhalte vermittelt. Über den anderen Monitor kann der Teilnehmende das Erlernte in Übungen unmittelbar anwenden und vertiefen.



Der Vorteil dieser Lernform liegt an der hohen Selbststeuerung: Der Lernende bestimmt das Tempo, in dem gelernt wird, selbst. Es besteht jederzeit die Möglichkeit, das Video anzuhalten oder Sequenzen zu wiederholen. Für zusätzliche Fragen ist immer ein Dozent im Schulungsraum, um die Teilnehmenden bei fachlichen Fragestellungen kompetent zu unterstützen.

Ein weiterer Vorteil: Alle lernen genau das, was benötigt wird! Die einzelnen Lernsequenzen starten mit einer kurzen Abfrage, anhand derer die Teilnehmenden entscheiden können, ob ein Thema für sie Relevanz hat oder nicht. Die Beschäftigten hatten so die Möglichkeit, sich auch in spezifischen Themen weiter zu entwickeln.

Das Lernkonzept steht für absolute Flexibilität und vereint die Vorteile aus Klassenraum- und Video-Training. Es passt sich dem individuellen Wissensstand, dem Lernziel und dem betrieblichen und individuellen Lernziel an.

Die Unterrichtseinheiten haben einen Umfang von mindestens einem halben Tag und können bis wenige Tage vor

Trainingsbeginn gebucht werden. Die Trainings für die Projektbetriebe fanden entweder in den Räumlichkeiten des Bildungsdienstleisters statt oder aber der „Klassenraum“ konnte in den Betrieb verlegt werden. Die Beschäftigten hatten über mehrere Wochen die Möglichkeit, zu vereinbarten Zeiten einen Arbeitsplatz im „Klassenraum“ zu nutzen.

Die Vorteile liegen auf der Hand:

- Seminarstart ist zu jeder Zeit möglich.
- Das Seminar findet auf jeden Fall statt (unabhängig von Mindestteilnehmerzahl).
- Trainingszeit ist flexibel wählbar.
- Lernziele entsprechend individueller Voraussetzungen und individueller sowie betrieblicher Bedarfe.

► *Dauerhafter Erfolg ist kein Zufall, der einfach immer wieder vorkommt – Erfolg wird erlernt, Erfolg wird trainiert.* ◀

Hosanna Panjaitan, Mitarbeiterin der Donaldson Filtration Deutschland GmbH

Führungskräfte trainings: Betriebliche Vorgesetzte durch Sozialkompetenz gestärkt zum Erfolg

Anlass

In vielen Betrieben werden diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Führungskraft, die sich durch großes fachliches Know-how hervortun. Wenn organisatorische Veränderungen jedoch kurzfristig vorgenommen werden, bedeutet dies für viele „neue“ Führungskräfte den Sprung ins kalte Wasser: „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“ von heute auf morgen. Heutzutage hängt die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen mehr denn je von der Effizienz der betrieblichen Abläufe ab. Das geht mit höheren Anforderungen an die Führungskräfte einher. Führungsaufgaben stehen nun im Mittelpunkt. Es geht da-

rum, Menschen in ihrer Entwicklung zu begleiten und dabei die Zielerreichung des Unternehmens zu gewährleisten.

Führen will gelernt sein, denn: „Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen.“ Hier setzten die Trainings an, die von uns – dem Projektteam Quali ME – durchgeführt wurden.

Ziele und Zielgruppe

Zielgruppe waren die Führungskräfte der unteren und mittleren betrieblichen Ebene – also Vorarbeiter, Meister, Gruppensprecher oder Teamleiter. Die besondere Herausforderung: Die Gruppen waren in jeglicher Hinsicht hetero-



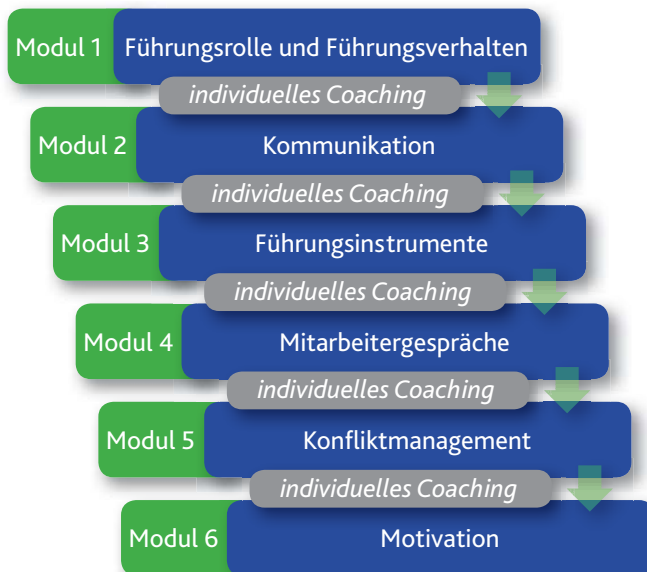
gen. Vom alten Hasen mit 25-jähriger Betriebszugehörigkeit bis zur jungen Kollegin, die in naher Zukunft Führungsaufgaben übernehmen soll.

Durch fachlichen Input, praxisnahe Übungen und moderierten Austausch wurden die Methodenkompetenzen der Teilnehmenden gestärkt. Neben der Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, den persönlichen wie auch beruflichen Wertvorstellungen war das Thema Kommunikation zentrales Element der verschiedenen Module.

Vorgehen

Die Trainingsreihen im Projekt waren modular aufgebaut. Jedes Modul bestand aus einer inhaltlich abgeschlossenen Einheit, wobei die verschiedenen

Themen inhaltlich aufeinander aufbauen. In der Regel waren die Module in unseren Projektunternehmen jeweils für einen Tag angesetzt. Zwischen den einzelnen Modulen lagen immer mehrere Wochen. So konnte die Zeit zwischen den Trainings genutzt werden, um das Erlernte zu erproben. Dies ist besonders wichtig bei Trainings im Verhaltensbereich. Denn oft geht es darum, eingefahrene Verhaltensweisen und Rollenmuster zu verändern. Der Abschied von alten Gewohnheiten fällt oft nicht leicht. Aus diesem Grund haben wir Wert darauf gelegt, dass im Sinne des kollegialen Lernens vom ersten Modul an unter den Teilnehmenden Lern-Teams gebildet wurden, die sich bei der Umsetzung der „neuen“ Themen gegenseitig unterstützten.





Auch die Trainerinnen von CE-Consult standen in der Zeit zwischen den Modulen als Ansprechpartnerinnen zur Verfügung. Viele der Teilnehmenden nutzten die Möglichkeit, zwischen den Trainings in Coaching-Einheiten intensiv an individuellen Themen des Führungsalltags zu arbeiten.

Fazit

Da die Anforderungen auch an die betrieblichen Führungskräfte in den vergangenen Jahren gewachsen sind, wurde unser Trainingsangebot sehr gut angenommen. Denn es sind vor allem die weichen Themen der Mitarbeiterführung, auf die die Führungskräfte oft

nicht ausreichend vorbereitet werden. Sehr geschätzt wurde von den Teilnehmenden die Möglichkeit, sich während des Trainings mit Kolleginnen und Kollegen derselben Ebene über die Herausforderungen des Führungsalltags auszutauschen. Eingefahrene Muster wurden auf den Prüfstand gestellt, Perspektiven wurden im gegenseitigen Austausch erweitert. Im Mittelpunkt stand dabei immer die Entwicklung lösungsorientierter Herangehensweisen.

Voraussetzung für diese Form der konstruktiven Zusammenarbeit war eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre unter den Teilnehmenden.

Verbundschulungen im Projekt: Der Blick über den Tellerrand lohnt sich

Anlass

Bildungsdienstleister stehen nicht selten vor dem Problem, dass zu wenige Anmeldungen für die wirtschaftliche Durchführung von Maßnahmen vorliegen. In der ersten Phase unseres Projekts haben wir die Qualifizierungsbedarfe in allen Projektbetrieben erhoben. Betriebsübergreifende Qualifizierungsbedarfe wurden auf diese Weise gebündelt. Auf Basis dieser Analyse haben wir im Laufe des Projekts eine Reihe von Maßnahmen angestoßen, an denen Beschäftigte mehrerer Projektbetriebe gemeinsam teilgenommen haben.

Themen

Nicht jedes Qualifizierungsthema eignet sich für eine Verbundschulung. Betriebsspezifische Prozesse oder Technologien, die die Wettbewerbssituation der Betriebe berühren, sind als Thema für Verbundmaßnahmen selbstverständlich ungeeignet. Die zu schulenden Themen müssen auf betriebsübergreifender Ebene angesiedelt sein und zum Austausch unter den Teilnehmenden anregen.

Folgende Themen wurden im Projekt als Verbundmaßnahme geschult:



Vorgehen

Einige Verbundschulungen fanden in den Räumlichkeiten des jeweiligen Bildungsdienstleisters statt. Die Mehrzahl der Maßnahmen wurde aber „inhouse“ in einem der Projektbetriebe

durchgeführt. Die Organisation und Koordination im Vorfeld dieser inhouse-Schulungen war immer eine besondere Herausforderung, da Terminabsprachen und Gruppenzusammenstellungen ja betriebsübergreifend vorgenommen



werden mussten.

Auch für die Bildungsdienstleister und Dozenten waren unsere Verbundschulungen mit besonderen Anforderungen verbunden, da die Belange verschiedener Betriebe gleichermaßen zu berücksichtigen waren.

Auf inhaltlicher Ebene eröffneten die Verbundschulungen den Teilnehmenden einen „Blick über den Tellerrand“. Während der Schulungen wurden Erfahrungen aus dem betrieblichen Alltag ausgetauscht und Perspektiven erweitert. Bei den „inhouse-Verbundschulungen“ standen sogar Betriebsbesichtigungen auf dem Plan. Dies war für viele ein besonderes Highlight, da die Gelegenheit, andere Betriebe kennenzulernen, im Alltag selten ist.

Fazit

Der höhere koordinative Aufwand von Verbundschulungen hat sich gelohnt! Das Format wurde so gut von den Betrieben angenommen, dass im Laufe des Projekts die Initiative dazu sogar von den Betrieben selbst kam. Da betriebliche Zuständigkeiten schnell bekannt waren, funktionierte die Koordination

erfreulicherweise sehr reibungslos. Und das, obwohl der Aufwand bei einigen Maßnahmen mit bis zu 60 Teilnehmenden aus allen fünf Projektbetrieben enorm war.

An dieser Stelle ein großes Lob für diesen tollen Einsatz!

Die Betriebe haben erkannt, dass mit Verbundschulungen auch solche Qualifizierungen umgesetzt werden können, die sonst mangels Interessenten auf der Strecke geblieben wären. Der Grundstein für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Betriebe wurde durch unser Projekt gelegt. Die Beteiligten haben fest vor, die entstandenen Kontakte auch über das Projekt hinaus zum gegenseitigen Austausch zu nutzen. Dies betrifft zum einen die Umsetzung übergreifender Qualifizierungsmaßnahmen. Diskutiert werden aber auch andere Themen, die sich „im Verbund“ organisieren lassen, wie etwa die Durchführung bestimmter Ausbildungswege.

Diese Formen der nachhaltigen Zusammenarbeit gehen weit über die von uns im Projekt angestoßenen Aktivitäten hinaus – weiter so!

Nach drei Jahren Projektlaufzeit heißt es nun: Fazit ziehen!

Wir blicken auf drei spannende Jahre intensiver Projektarbeit zurück. Im Ergebnis sprechen zum einen die Zahlen für sich (Stand September 2014): Insgesamt haben 730 Beschäftigte an 107 Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen (Mehrfachteilnahmen). Die große Anzahl der Qualifizierungsmaßnahmen ist schon ein Erfolg.

Aber nicht nur die Zahlen weisen darauf hin, dass wir gemeinsam sehr gute Ergebnisse erzielt haben. Die Betriebe haben sich enorm entwickelt. Strategische Personalentwicklung führte in den Betrieben vor dem Projektstart oftmals ein Schattendasein. Nicht nur zeitliche und finanzielle Ressourcen waren knapp bemessen. Auch das nötige Know-how fehlte oftmals. Unser Projekt hat die Weichen dazu stellen können, die Weiterbildung der Belegschaft strategisch anzugehen. Mit der durchgeführten Kompetenzanalyse und dem EDV-Tool QualiMAX haben die Betriebe nun ein Instrument an der Hand, das die permanente Begleitung der Weiterbildungsaktivitäten unterstützt. Die zahlreichen intensiven Gespräche in den Betrieben zum Thema „betriebliche Weiterbil-

dung“ haben dazu beigetragen, die Verantwortlichen für das Thema zu sensibilisieren. Das ist nicht von heute auf morgen geschehen, sondern Schritt für Schritt.

Wir denken, in den Projektbetrieben eine solide Basis für eine Kultur des Lernens geschaffen zu haben. Einerseits sind es neben dem Management die betrieblichen Führungskräfte, die sich ihrer Rolle als betriebliche Lernbegleiter nun bewusst sind. Andererseits sind es auch die Beschäftigten und Betriebsräte, die mit neuem Selbstbewusstsein betriebliche Qualifizierung einfordern. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten war für ein Gros der Belegschaften ein neues Feld. Umso erfreulicher war es, dass die Beschäftigten die Chance nutzten, die eigene berufliche Entwicklung aktiv mitzugestalten. Wir denken, dass es gerade diese Fähigkeit ist, die Beschäftigte in der heutigen Zeit mehr denn je benötigen, um sich auf dem Arbeitsmarkt behaupten zu können.

Ein weiterer positiver Effekt unseres Projekts: Die Zusammenarbeit zwischen den Betrieben und Bildungsdienstleistern wurde gestärkt. Als Projektträger hatten wir hier eine Mittlerfunktion und



konnten die Weiterbildungsdienstleister für die betrieblichen Bedarfe sensibilisieren. Durch gezielten Austausch zwischen Unternehmens- und Anbieterseite konnte das gegenseitige Verständnis interner Prozesse erhöht werden. Dies zeigt sich auch in der Art und Weise, wie nun gemeinsam an Schulungskonzepten gearbeitet wird.

Das Fazit fällt also positiv aus. Wie aber ist der Blick nach vorn?

Werden Betriebe die Weiterbildung der Belegschaften zukünftig – auch ohne Unterstützung durch Externe – vorantreiben? Wird sich Personalentwicklung auch in Zeiten rascher Veränderungen

und wirtschaftlicher Krisen dauerhaft verankern? Welche Rolle spielen dabei die betrieblichen Akteure rund um das Thema „Weiterbildung“?

Eine große Herausforderung der Zukunft wird darin liegen, Betriebe und ihre Belegschaften noch stärker darin zu befähigen, Potenziale aus den eigenen Reihen zu heben. Der Blick auf die eigenen Prozesse und Technologien ist zu schärfen. Lern- und Wandlungsfähigkeit auf individueller und organisatorischer Ebene werden zu zentralen Fähigkeiten der Zukunft werden.

Diesen Kraftakt zu meistern liegt in der Verantwortung zukünftigen sozialpartnerschaftlichen Handelns.

ANSPRECHPARTNER/-INNEN

CE-Consult eine Abteilung der
Curt Ebert GmbH & Co. KG
Dr. Andreas Bach, Heidi Schanz,
Katharina Simon
Westfälische Straße 173
44309 Dortmund
Tel.: 0231 – 20 200-17
E-Mail: beratung@curt-ebert.de

**IG Metall Verwaltungsstelle
Münster**

Jürgen Schmidt
Johann-Krane-Weg 16
48149 Münster
Tel.: 0251 – 9740911
E-Mail: juergen.schmidt@igmetall.de

**Verband Münsterländischer
Metallindustrieller e. V.**

Bernd Kemper
Haus Sentmaring 7
48151 Münster
Tel.: 0251 – 2377880
E-Mail: kemper@vmm-muenster.de

INFORMATIONEN ZUR FÖRDERUNG VON WEITERBILDUNG

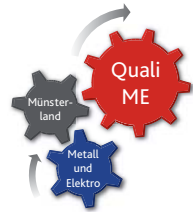
Bitte beachten Sie, dass die unten aufgeführten Links nur eine Auswahl darstellen. Weiterhin existiert eine Vielzahl an kommerziellen Angeboten, die wir an dieser Stelle nicht bewerten oder vorstellen können. Wir weisen darauf hin, dass für die Inhalte externer Links und Quellen keine Verantwortung übernommen werden kann.

- Übersicht über verschiedene Formen der Förderung beruflicher Weiterbildung auf der Seite des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS):
www.bmas.de/DE/Themen/Aus-und-Weiterbildung/Weiterbildung/inhalt.html
- Ausführliche Informationen zur Bildungsprämie:
www.bildungspraemie.info/
- Ausführliche Informationen zum BAföG:
www.meister-bafoeg.info/
- Übersicht der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) über Förderinstrumente in NRW und Bund:
www.gib.nrw.de/service/downloads/Uebersicht_WB-Foerderung_Beschaeftigte.pdf
- Informationen zur Potenzialberatung NRW:
www.arbeit.nrw.de/arbeit/beschaeftigung_foerdern/potentialberatung/index.php
- Regionalagentur Münsterland:
www.muensterland-wirtschaft.de/
- Netzwerk Weiterbildung in Münster (WiM):
www.weiterbildung-in-muenster.de
- Ausführliche Informationen zum Bildungsurlaub:
www.bildungsurlaub.de
- Portal der Stiftung Begabtenförderung berufliche Bildung:
www.sbb-stipendien.de
- Bundesweite Suchmaschine für Weiterbildungsangebote:
www.Sophia24.de
- Das Portal für berufliche Aus- und Weiterbildung der Bundesagentur für Arbeit:
kursnet-finden.arbeitsagentur.de/



Weiterbilden im Münsterland – Quali ME

Das Projekt „Weiterbilden im Münsterland – Quali ME“ hatte zum Ziel, die Weiterbildung in Betrieben der Region Münsterland zu stärken. In drei Jahren Laufzeit galt es, die ein oder andere Herausforderung zu meistern. Entscheidend dazu beigetragen hat auch das Engagement der Projektpartner Verband Münsterländischer Metallindustrieller e. V. und IG Metall Münster.



In dieser Broschüre erhalten Sie einen Überblick über die Aktivitäten im Projekt.

Auf einen Blick

Im Rahmen des Projektes wurden (Stand September 2014) in

- **5 teilnehmenden Projektbetrieben** mit
- **1.100 Beschäftigten** persönliche Weiterbildungsgespräche geführt und dokumentiert.
- **730 Beschäftigte** nahmen an insgesamt
- **107 Qualifizierungsmaßnahmen** teil (Mehrfachteilnahmen).

Wir finden: Das kann sich sehen lassen!

