



weiter bilden
Initiative für berufsbegleitende Bildung

Abschlussbroschüre zum Projekt

Sozialpartner bilden weiter in der Region Dortmund



Stärkung der Weiterbildung von Beschäftigten der M + E Industrie in Dortmund und Umgebung

Das Projekt „Sozialpartner bilden weiter in der Region Dortmund“ wird im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Impressum

Projektträger

CE-Consult Curt Ebert GmbH & Co. KG
Westfälische Straße 173
44309 Dortmund
Tel.: 0231 – 20 200-11



Projektpartner

Unternehmensverband der Metallindustrie
für Dortmund und Umgebung e. V.



IG Metall, Verwaltungsstelle Dortmund



Dortmunder Weiterbildungsforum e. V., dwf.



Wirtschaftsförderung Dortmund



Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet



Projektlaufzeit:

August 2010 – Oktober 2013

Autorinnen

Katharina Simon, Heidi Schanz

Dortmund, September 2013

Bildnachweis: Eigenarchiv,

© Istockphoto.com (Titelseite, S. 4,
6, 18, 20, 30, 34, 35, 36, 37, 39, 42)

Layout und Gesamtgestaltung:

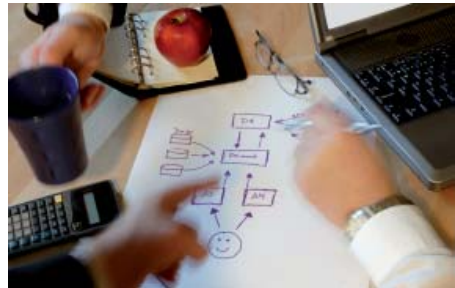
Plan _ B Media-Dienstleistungen

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	4
2. Vorwort der Projektpartner	6
3. Einleitung	9
4. Betriebliche Aktivitäten	12
5. Nachhaltigkeit von Qualifizierungen	22
6. Best Practise	30
7. Für mehr Weiterbildung in Dortmund und Umgebung – Die regionalen Projektaktivitäten	37
8. Fazit und Ausblick	41
9. Ansprechpartner/-innen	43

1. VORWORT

Am 1. August 2010 startete das Projekt „Sozialpartner bilden weiter in der Region Dortmund“ mit dem Untertitel „Stärkung der Weiterbildung von Beschäftigten der M + E Industrie in Dortmund und Umgebung“. Schon ein Jahr zuvor beschäftigten sich die Projektpartner, zu denen die IG Metall Dortmund, der Unternehmensverband Metall, die Wirtschaftsförderung Dortmund, die Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet und das Dortmunder Weiterbildungsforum (dwf.) gehören, mit der vom damaligen Bundesministerium für Arbeit erlassenen „Sozialpartnerrichtlinie“. Mit dieser Sozialpartnerrichtlinie, die Grundlage für das Projekt war, sollte erreicht werden, dass in den Betrieben mehr und gezieltere Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt wurden. Dies sollte dort geschehen, wo die Sozialpartner gut zusammenarbeiten und entsprechende tarifliche Voraussetzungen geschaffen hatten. In NRW gibt es in der Metall- und Elektroindustrie seit 2006 einen Tarifvertrag Qualifizierung (TV Q). Damit war klar, dass nur Betriebe, die auch diesen Tarifvertrag zur Grundlage hatten, in diesem Projekt mitmachen konnten.



Insgesamt 9 Unternehmen aus Dortmund und Umgebung haben sich gefunden. Zu Beginn war es nicht immer einfach, aber in der Nachbetrachtung konnte viel mehr erreicht werden, als ursprünglich geplant. So wurden fast 30 % mehr Qualifizierungen durchgeführt als angedacht. Die Überprüfung des Projekterfolges zeigte deutlich mehr Nachhaltigkeit als von uns erwartet wurde. Das selbst entwickelte EDV-Tool QualiMAX wird von den Unternehmen angenommen. Wir sind uns sicher, dass es noch über Jahre angewendet werden wird – zum Wohle der Qualifizierung der Beschäftigten und dem Know-how-Aufbau für die Unternehmen.

Auch das Netzwerk in Dortmund und Umgebung konnte durch die Projektpartner wesentlich weiter entwickelt werden. Das Dortmunder Weiterbildungsforum e. V. (dwf.) wurde im Rahmen des Projektes unterstützt und konnte so seine Kompetenzen und seine regionale und betriebliche Reichweite weiter erhöhen. Es wird als Weiterbildungslotse in der Region sicher ein wichtiger Pfeiler für die betriebliche Weiterentwicklung sein.

Dieses Projekt hat uns wieder gezeigt, dass der beteiligungsorientierte Ansatz, bei dem alle Interessensgruppen im Unternehmen aktiv berücksichtigt werden, der richtige ist. Wir selbst haben auch viel dazu gelernt und freuen uns, unser Wissen in anderen Projekten an die Betriebe und Beschäftigten weiterzugeben.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Andreas Bach
CE-Consult
Curt Ebert GmbH & Co. KG

Dortmund, September 2013

2. VORWORT DER PROJEKTPARTNER

Der demografische Wandel in der Gesellschaft und den Unternehmen ist eine zentrale Herausforderung, der wir uns stellen müssen. Längere Lebensarbeitszeit sowie der drohende Fachkräftemangel sind aus der öffentlichen Diskussion nicht mehr wegzudenken. Auch für einen Standort wird es so zum entscheidenden Faktor, über qualifizierte Fachkräfte zu verfügen. Dabei spielen die berufliche Weiterbildung und das Zusammenspiel von Unternehmen, Qualifizierungs- und Beratungsdienstleistern, Verbänden und Arbeitsmarktakteuren eine wichtige Rolle. Erforderlich ist die Zusammenarbeit von Qualifizierungsdienstleistern und Unternehmen, aber auch die Vernetzung von Qualifizierungs- und Beratungsdienstleistern untereinander wird zunehmend zu einer regionalen Gestaltungsaufgabe. Sonst könnten die erforderlichen Qualifizierungen kaum entwickelt und umgesetzt werden. Gerade kleine und mittlere Unternehmen bedürfen hier oft einer externen Unterstützung.

Die Fragen danach, wie wir die bevorstehenden Probleme in den Betrieben meistern können, kennen wir. Aber nicht nur die Fragen, sondern auch viele Antworten auf diese Fragen sind bereits seit einigen Jahren bekannt. So haben die Sozialpartner der Metall- und Elektroindustrie in der



Region Dortmund und Umgebung bereits im Jahr 2007 unter dem Stichwort „Beschäftigungsfähigkeit sichern“ Themenfelder identifiziert und mögliche Antworten gegeben. Damals wurden Herausforderungen an das betriebliche Personalmanagement in den Bereichen Nachwuchsgewinnung, Mitarbeiterbindung, Qualifizierung, Wissenstransfer, altersgerechte Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung sowie dem Gesundheitsmanagement benannt.

Mit dem in dieser Veröffentlichung dargestellten Sozialpartnerprojekt „Stärkung der Weiterbildung von Beschäftigten der M + E Industrie in Dortmund und Umgebung“ wurde das Thema Qualifizierung direkt und somit auch die Themen Mitarbeiterbindung, Wissenstransfer und altersgerechte Arbeitsorganisation indirekt aufgegriffen.

Als Basis diente dabei der Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie zur Qualifizierung (TV Q) aus dem Jahre 2006. In der Präambel des Tarifvertrages heißt es:

„Die Frage der Qualifizierung und des lebenslangen Lernens ist ein Schlüssel für die Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Betriebe, der Sicherung der Arbeitsplätze und der Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten im Betrieb.“

Basierend auf diesem Tarifvertrag soll der Arbeitgeber den Qualifizierungsbedarf feststellen, diesen mit dem Betriebsrat beraten, um dann geeignete Maßnahmen ableiten zu können.

Somit war der Wille, das Thema „betriebliche Weiterbildung“ zu intensivieren, seitens der Tarifvertragsparteien bekundet. Doch selbst, wenn ein Unternehmen die Qualifizierung seiner Belegschaft als probates Mittel erkannt hat, bleiben mindestens zwei Fragen offen. Wer soll qualifiziert werden? Welche Inhalte sind notwendig? Genau an dieser Stelle setzt das hier vorliegende Projekt an, indem Methoden entwickelt und erprobt wurden, mit denen zum einen der Qualifizierungsbedarf und zum anderen die Qualifizierungsbereitschaft identifiziert und genutzt werden konnten. Daneben hat das Projekt dazu beigetragen, die Kooperationsstrukturen für Weiterbildung in der Region auszubauen. Es ist damit ein Baustein moderner Wirtschaftsförderung. Das Projekt hat die Entwicklung von noch flexibleren und betriebsnäheren Angeboten unterstützt und den Qualifizierungsdienstleistern der Region die Chance gegeben, ihr Angebotsportfolio entsprechend zu erweitern. Hier bestehen für Träger große Chancen, ihr Geschäftsfeld als unternehmensnahe Dienstleister weiter zu entwickeln. Die Landesarbeitspolitik, die in der Region von der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet umgesetzt wird, bietet für diesen Weg weitere Unterstützungen.

Es ist beachtlich festzustellen, welche Qualifizierungsbedarfe identifiziert werden können, wenn unter Beteiligung aller betrieblichen Akteurinnen und Akteure nach ihnen „gesucht“ wird. Es ist aber noch beachtlicher, welche Entwicklungspotentiale sich in den Beschäftigten verbergen. Die Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Prozess machte dies sehr deutlich.

Wir hoffen, dass wir mit diesem Projekt dazu beitragen, dass sich in möglichst vielen Unternehmen Geschäftsführungen und Betriebsräte mit den Auswirkungen des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Fachkräftemangels in ihren Betrieben systematisch beschäftigen und Anregungen für ihre praktische Arbeit gewinnen.

Für Nachfragen bei der betrieblichen Umsetzung und zu den Unterstützungsangeboten in der Region stehen wir gerne zur Verfügung.



Hans Jürgen Meier

IG Metall
Verwaltungsstelle Dortmund



Dr. Marcel Beller

Unternehmensverband der
Metallindustrie für Dortmund
und Umgebung e. V.



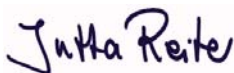
Joachim Beyer

Wirtschaftsförderung Dortmund



Carsten Frese

Regionalagentur
Westfälisches Ruhrgebiet



Jutta Reiter

Dortmunder Weiterbildungs-
forum e. V. dwf.

3. EINLEITUNG

Zielsetzung des Projekts

Das Projekt „Sozialpartner bilden weiter in der Region Dortmund“ – kurz: Sozialpartner M + E Dortmund“ – wurde im Jahr 2010 ins Leben gerufen. Gefördert wurde das Projekt mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds sowie mit Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Worum ging es in diesem Projekt? Wie der Titel schon sagt: Um Weiterbildung. Der Projektauftrag bestand aber nicht nur darin, möglichst viele Beschäftigte mit diversen Qualifizierungsmaßnahmen weiter zu bilden. Auch die teilnehmenden Projektbetriebe sollten sich weiter entwickeln. So bestand unsere Aufgabe als Projektträger darin, die Betriebe beim Aufbau einer systematischen Personalentwicklung zu unterstützen. Denn: Qualifiziertes Personal wird mehr und mehr zum Wettbewerbsvorteil. In vielen klein- und mittelständischen Unternehmen der Branche wurde das Thema in der Vergangenheit jedoch sehr stiefmütterlich behandelt. Auch der Tarifvertrag Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie (TV Q), auf den sich die IG Metall Bezirksleitungen Nordrhein-Westfalen und der Verband der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalen e. V. (Metall NRW) im April 2006 einigten, hat daran nichts geändert. Hier setzte unser Projekt an, für das wir die folgenden Unternehmen gewinnen konnten:



Erfahren Sie ab Seite 12 mehr über die Projektaktivitäten in den teilnehmenden Betrieben. Es wird beschrieben, wie die Personalentwicklung Einzug in die Betriebe gehalten hat und welche Qualifizierungsmaßnahmen besonders gefragt waren. Unter dem Stichwort „Nachhaltigkeit“ gehen wir auch der Frage nach, was die durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen letztendlich bewirkt haben.

Wenn die Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten gestärkt werden soll, dann müssen auch passende Weiterbildungsangebote am Markt vorhanden sein. Daher galt es, auf der regionalen Ebene die Seite der Bildungsanbieter stärker in den Fokus zu rücken. Untersuchungen zu Beginn des Projekts haben gezeigt, dass viele Bildungsanbieter die speziellen Weiterbildungsbedarfe von Betrieben der Branche häufig gar nicht bedienen. Ein weiterer Projektauftrag bestand daher darin, in Kooperation mit Bildungsanbietern solche Bildungsangebote zu entwickeln, die den tatsächlichen Bedarfen der Unternehmen entsprechen. Unter dem Stichwort „Weiterbildungskooperationsstrukturen“ fanden zahlreiche Projektaktivitäten statt, die genau dieses Ziel verfolgten. Ab Seite 37 erfahren Sie mehr über die regionalen Aktivitäten, in deren Zentrum das Dortmunder Weiterbildungsforum dwf. sich als regionaler Weiterbildungs-lotse etablieren konnte.

betriebliche Aktivitäten

- Aufbau systematische Personalentwicklung
- Qualifizierung von Beschäftigten



regionale Aktivitäten

- Aufbau Weiterbildungs-Kooperationsstrukturen
- Entwicklung passender Bildungsangebote



**Stärkung der
Weiterbildung
in der M + E
Industrie**

Gemeinsam zum Ziel – der Kreis der Projektpartner

In drei Jahren Laufzeit galt es, die eine oder andere Herausforderung im Projekt zu meistern. Entscheidend dazu beigetragen hat auch das Engagement der Projektpartner. Als Partner beteiligten sich der Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e. V. sowie die IG Metall Dortmund. Ein enormer Gewinn – auch mit Blick auf die Entwicklung der Weiterbildungs-kooperationsstrukturen – war die Beteiligung des Dortmunder Weiterbildungsforums (dwf.). Vervollständigt wurde der Kreis der Projektpartner durch die Wirtschaftsförderung Dortmund, die ihre Aktivitäten zur regionalen Fachkräfteentwicklung als moderne Wirtschaftsförderungsaufgabe versteht, und die Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet, die mit den von ihr umzusetzenden Förderprogrammen der Landesarbeitspolitik wie Potentialberatung, Bildungsscheck und Fachkräfteinitiative sowie mit den von ihr betreuten Netzwerken die Qualifizierung von Beschäftigten in den Betrieben unterstützt.

Gerade die interdisziplinäre Zusammensetzung dieses Kreises sowie der rege Austausch unterschiedlicher Ansätze und Lösungswege trug entscheidend zum Gelingen der Projektaktivitäten bei. An alle Partner an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön!

Auf einen Blick

Im Rahmen des Projektes haben wir

- ↳ in **9 teilnehmenden Projektbetrieben**
- ↳ mit **1.000 Beschäftigten** persönliche Weiterbildungsgespräche geführt und dokumentiert.
- ↳ An den **90 Qualifizierungsmaßnahmen** des Projektes
- ↳ nahmen **780 Beschäftigte** teil.
- ↳ Dies entspricht **2.920 Teilnehmertagen**.

Wir finden: Das kann sich sehen lassen!

4. BETRIEBLICHE AKTIVITÄTEN

Gewinnung der Projektbetriebe

Bei der Suche nach interessierten Betrieben knüpften wir zunächst an vorhandene Kontakte zu Betriebsräten und Geschäftsführungen an. Auch die Vermittlung weiterer Kontakte durch die Sozialpartner Unternehmensverband und IG Metall war sehr wertvoll.

Letztendlich haben sich 9 Unternehmen aus Dortmund und Umgebung am Projekt beteiligt. Man könnte meinen, das große Interesse an einem solchen Projekt sei nicht weiter überraschend. Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und lebenslanges Lernen sind doch schließlich in aller Munde. Welches Unternehmen lässt sich schon finanzielle Förderung für die Qualifizierung der Belegschaft entgehen?

So hofften auch wir, mit unserem Thema auf offene Ohren zu treffen – wurden jedoch schnell eines Besseren belehrt. Es bedurfte viel Überzeugungsarbeit, die Unternehmensleitungen und Betriebsräte für das Projekt zu gewinnen.

Es waren nicht allein der drohende Fachkräftemangel oder die Einsicht, dass qualifizierte Belegschaften zum Wettbewerbsvorteil werden, Grund für die Projektteilnahme, sondern auch die Tatsache, dass CE-Consult als Projektträger den Großteil der anfallenden – aber unbedingt notwendigen – Aufgaben übernehmen würde. Schlussendlich war natürlich auch die finanzielle Unterstützung für Qualifizierungsmaßnahmen Ansporn zur Teilnahme.

In den Unternehmenssteckbriefen in diesem Kapitel haben Sie die Möglichkeit, mehr über die Unternehmen zu erfahren.

ABP Induction Systems GmbH



Branche:	Anlagenbau
Leistungsprofil:	Induktive Schmelz- und Warmhalteöfen
Beschäftigte insgesamt:	209
Beschäftigte:	23 weiblich / 186 männlich
Altersstruktur:	Ø 42 Jahre
Ansprechpartner/-in Geschäftsführung/Personal:	Jannis R. Falk – Personalleiter Karin Limberg – Personalreferentin
Ansprechpartner Betriebsrat:	Frank Schlimme – Betriebsratsvorsitzender
Durchgeführte Aktivitäten im Rahmen des Projektes:	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzerhebungen für 10 Bereiche • Interviews mit 200 Beschäftigten • Qualifizierungsplanung und -begleitung • Erarbeitung einer Schulungsunterlage zur Unterstützung der internen Wissensweitergabe zu betriebspezifischen Kenntnissen
Qualifizierungsmaßnahmen/ Themenschwerpunkte:	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfteentwicklung • Vertriebsschulungen • EDV-Schulungen
Qualifizierte Personen Weiterbildungstage gesamt:	108 Beschäftigte, überwiegend Angestellte 563 Teilnehmertage

Unser Vorgehen:

Von der Kompetenzanalyse zur Qualifizierungsplanung

Unser Projektauftrag war es, die beteiligten Betriebe beim Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen zu unterstützen. D. h. wir begleiteten die Betriebe im gesamten Prozess – angefangen bei der Analyse der vorhandenen Kompetenzen bis hin zur Qualifizierungsplanung und natürlich der Umsetzung von Schulungen und Trainings.

In der Broschüre „Qualifizierung leicht gemacht“ beschreiben wir unser Vorgehen bei der Qualifizierungsberatung von Unternehmen und Betrieben ausführlich – daher möchten wir hier einen kurzen Überblick über die betrieblichen Aktivitäten geben.

Die Broschüre können Sie bestellen bei der CE-Consult oder als pdf-Datei downloaden auf www.ce-consult.com.

1. Einrichtung einer betrieblichen Lenkungsgruppe

In allen Projektbetrieben richteten wir Lenkungsgruppen ein, die die Projektaktivitäten begleiteten. Die Lenkungsgruppen setzten sich jeweils aus Mitgliedern der Geschäfts- bzw. Personalleitung und der Betriebsräte zusammen. Gerade mit Blick auf die Einführung neuer Strukturen im Unternehmen hat sich die Projektorganisation mit einer Lenkungsgruppe als Steuerungsgremium bewährt. Veränderungsprozesse werden so nachhaltig unterstützt.

Besonders wertvoll war, dass auf diese Weise von Beginn an beide Tarifparteien mit einbezogen wurden. So wurden immer alle gleich informiert und die Interessen beider Seiten konnten berücksichtigt werden. Wirtschaftliche Belange des Unternehmens wie auch persönliche Interessen der Beschäftigten konnten so in die Projektaktivitäten einfließen.

2. Ermittlung notwendiger Kompetenzen im Unternehmen

Um nun eine gezielte Personalentwicklung in den Unternehmen zu verankern, war eine Analyse der in den Betrieben vorhandenen Kompetenzen ein absolutes Muss. Dazu verschafften sich in einem ersten Schritt die Beraterinnen

Anker Schroeder ASDO GmbH

**ANKER
SCHROEDER**
ASDO steel tension members

Branche:	Stahlwasserbau, Stahl-, Brücken- und Maschinenbau
Leistungsprofil:	Schmieden, Schweißen, mechanische Bearbeitung und Montage von Stahlbaugruppen
Beschäftigte insgesamt:	ca. 100 Mitarbeiter
Beschäftigte:	12 weiblich / 88 männlich
Altersstruktur:	Ø 44,3 Jahre
Ansprechpartner Geschäftsführung/Personal:	Dirk Schroeder – Geschäftsführer Daniel Schroeder – Geschäftsführer Dipl.-Ing. Jürgen Kämpchen – Technischer Leiter
Ansprechpartner Betriebsrat:	Marcus Gubala – BRV
Durchgeführte Aktivitäten im Rahmen des Projektes:	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzerhebungen für 11 Bereiche • Interviews mit 96 Beschäftigten • Qualifizierungsplanung und -begleitung
Qualifizierungsmaßnahmen/ Themenschwerpunkte:	<ul style="list-style-type: none"> • Programmierkenntnisse für CNC Bearbeitungsmaschinen • Schweißkonstruktive Kenntnisse • Elektrotechnisches Fachwissen • zerstörungsfreie Prüftechniken • Kenntnisse Hydraulikanlagen • Kenntnisse Ladungssicherung
Qualifizierte Personen	70 Beschäftigte aus den Bereichen der Fertigung und der technischen Angestellten
Weiterbildungstage gesamt:	147 Teilnehmertage

der CE-Consult gemeinsam mit den jeweiligen Bereichsverantwortlichen der Unternehmen einen Überblick über die derzeitig, aber auch zukünftig notwendigen Fähigkeiten der Betriebe bzw. der einzelnen Bereiche. Folgende Fragen waren hierbei richtungsweisend:

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

Um den Prozess zu unterstützen, wurde im Rahmen des Projekts ein Excel-basiertes Instrument zur Kompetenzerfassung entwickelt: „QualiMAX“¹.

3. Erhebung persönlicher Fähigkeiten und Weiterentwicklungsinteressen

Beteiligungsorientierung wurde – entsprechend dem Beratungsansatz der CE-Consult – im 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 aller Beschäftigten zu berücksichtigen. Auch wenn es an der einen oder anderen Stelle Überzeugungsarbeit bedurfte: Letztlich haben alle Projektunternehmen erkannt, dass Weiterbildung nur dann wirklich sinnvoll ist, wenn die beteiligten Personen sich mit der Qualifizierung identifizieren können. Maßnahmen ohne Beteiligung und Zustimmung der Beschäftigten sind nicht zielführend.

	Schweißerei		Alfred M.			
Kompetenz	Beherrschung				Bereitschaft Weiterbildn	
	Experte	Könnner	Kenner	keine Kenntn.	ja	unsicher
Facharbeiterausbildung		■				
Zusatzqualifikationen		■				
Staplerechein		■				
Kranerschein		■				
Ersthalter			■			
Qualitätsschulungen Arbeitseweisungen		■			■	
Anwendung DIN Normen, techn. Regelwerke		■				
Kenntnisse u. Anwendung BG-Vorschriften			■			
Produktkenntnisse		■				
Material-/Werkstoffkenntnisse	■				■	
Bereichsübergreifende Tätigkeiten			■			
Ablauf/Kommunikation Schnittstellen		■				
Umsetzung betrieblicher Verbesserungsideen				■		
Eigeninitiative		■				
Führung/Team/Gruppe Fachkompetenz		■			■	

¹ Das EDV-Tool QualiMAX wurde mit Mitteln des BMAS und des ESF im Rahmen der Initiative „weiter bilden“ gefördert. Nähere Erläuterungen finden Sie in unserer Broschüre „Qualifizierung leicht gemacht“ sowie über www.ce-consult.com.

Caterpillar Global Mining Europe GmbH



Branche:	Maschinenbau
Leistungsprofil:	Konstruktion und Fertigung von Spezialmaschinen und -anlagen zur untertägigen Rohstoffgewinnung
Beschäftigte insgesamt:	1.399 (Stand: 31.03.2013)
Beschäftigte:	195 weiblich / 1.204 männlich
Altersstruktur:	Ø 43,6 Jahre
Ansprechpartner Geschäftsführung/Personal:	Bernd Honermann – Personal
Ansprechpartnerin Betriebsrat:	Martina Vogelgesang – BRV
Durchgeführte Aktivitäten im Rahmen des Projektes: Qualifizierungsmaßnahmen/ Themenschwerpunkte:	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierungsplanung und -begleitung • Führungstrainings betrieblicher Führungskräfte • Moderationstechniken für Gruppensprecher • EDV Anwendungen • Präsentationstechniken
Qualifizierte Personen	143 Beschäftigte aus den Bereichen der Fertigung
Weiterbildungstage gesamt:	770 Teilnehmertage

Aus diesem Grund wurden zur Erhebung der in den Betrieben vorhandenen Kompetenzen persönliche Interviews geführt. In diesen konnten die Fertigkeiten, Kompetenzen und Weiterentwicklungsinteressen der Beschäftigten erfasst werden. Während der Gespräche wurde die Chance genutzt, Hemmnisse der Beteiligten im Zusammenhang mit Qualifizierung zu erkennen, zu beseitigen und ihnen mögliche Perspektiven aufzuzeigen.

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

In den zahlreichen Gesprächen – 1.000 Interviews wurden im Laufe des Projekts geführt – haben wir die Erfahrung gemacht, dass die Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten und Aufgaben für einen Großteil der Belegschaften der Metall- und Elektroindustrie recht ungewohnt ist.



Nicht selten wurde deutlich, dass sich viele Beschäftigte gar nicht darüber bewusst sind, wie sehr sich ihr Tätigkeitsfeld und Aufgabenspektrum im Laufe der Jahre verändert hat. Die vielen technischen Veränderungen haben dazu geführt, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor ständig neuen Herausforderungen stehen – und diese auch meistern.

Persönliche Gespräche zu den eigenen Fähigkeiten und die Aufnahme von Entwicklungsinteressen stellt eine Form der persönlichen und fachlichen Wertschätzung dar, die viele Unternehmen bis dato ungenutzt ließen. Diese Erkenntnis kam auch bei den Betrieben an.

4. Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe und Qualifizierungsplanung

Zur Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe fand in den betrieblichen Lenkungsgruppen ein Abgleich zwischen den in den Gesprächen ermittelten Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie den betrieblich notwendigen Kompetenzen statt. Unter Zuhilfenahme des QualiMAX wurden die Sollzahlen zu einzelnen Kompetenzen erarbeitet und daraus folgernd Qualifizierungsbedarfe abgeleitet. Es wurden Qualifizierungsinhalte und -zeiträume benannt und Ausschreibungen zu den einzelnen Themen freigegeben.

Elektro-Bauelemente GmbH

Branche:	Elektrotechnik
Leistungsprofil:	Gehäuse zur elektrischen Energieversorgung im Außenbereich
Beschäftigte insgesamt:	81
Beschäftigte:	10 weiblich / 71 männlich
Altersstruktur:	Ø 44,3 Jahre
Ansprechpartner/-in Geschäftsführung/Personal:	Dr. Hans Dieter Storzer – Geschäftsführer Brigitte Wille – Personalleitung
Ansprechpartner Betriebsrat:	Manfred Pohl – BRV
Durchgeführte Aktivitäten im Rahmen des Projektes:	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzerhebungen für 2 Bereiche • Interviews mit 60 Beschäftigten • Qualifizierungsplanung und -begleitung
Qualifizierungsmaßnahmen/ Themenschwerpunkte:	<ul style="list-style-type: none"> • EDV-Anwenderschulungen • Ausbildung eines Lagermanagers • Ausbildung eines Qualitätsmanagementbeauftragten
Qualifizierte Personen	26 Beschäftigte aus den Bereichen der Fertigung, Lager und Vertrieb
Weiterbildungstage gesamt:	160 Teilnehmertage

5. Begleitung von Qualifizierungsmaßnahmen

Unsere Auswertungen zeigen 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.



Zum Ende der Projektlaufzeit haben wir den Erfolg der durchgeführten Qualifizierungen überprüft. Dazu beantworteten knapp 100 Beschäftigte einen von uns entwickelten Fragebogen. Näheres zu den Ergebnissen erfahren Sie im nächsten Kapitel.

Hugo Miebach GmbH**Miebach**

Branche:	Maschinenbau
Leistungsprofil:	Schweißmaschinen für die verschiedensten Anwendungen
Beschäftigte insgesamt:	ca. 340
Beschäftigte:	40 weiblich / 300 männlich
Altersstruktur:	Ø 42 Jahre
Ansprechpartner Geschäftsführung/Personal:	Friedhelm Grobelny – Produktionsleitung
Ansprechpartner Betriebsrat:	Frank Kuse – BRV
Durchgeführte Aktivitäten im Rahmen des Projektes:	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzerhebungen für 11 Bereiche • Interviews mit 123 Beschäftigten • Qualifizierungsplanung und -begleitung
Qualifizierungsmaßnahmen/ Themenschwerpunkte:	<ul style="list-style-type: none"> • Schweißtechniken • CNC-Programmierungen
Qualifizierte Personen	20 Beschäftigte aus dem Bereich der Fertigung
Weiterbildungstage gesamt:	110 Teilnehmertage

5. Nachhaltigkeit von Qualifizierungen

Nach fast drei Jahren Projektlaufzeit hat uns folgende Frage besonders interessiert: „Wie nachhaltig waren die durchgeführten Qualifizierungen?“

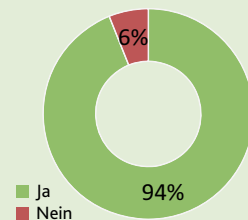
Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, haben wir einen kurzen Fragebogen bestehend aus 12 Fragen rund um das Thema „Nachhaltigkeit“ entwickelt und an alle Projektbetriebe verteilt. In einigen Betrieben nutzten wir zusätzlich die Möglichkeit zu persönlichen Interviews der Beschäftigten, die im Rahmen des Projekts an Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen haben. Insgesamt konnten wir Meinungsbilder von 99 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einholen. Dies macht 15 % der über das Projekt qualifizierten Beschäftigten aus und ergibt damit einen zufriedenstellenden Rücklauf.

Zufriedenheit mit den durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen

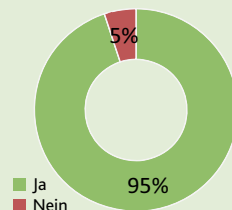
Insgesamt waren die Befragten mit den Inhalten und der Durchführung der Weiterbildung sehr zufrieden (94 bzw. 95 %).

Es zeigt sich, dass die große Mehrheit der Beschäftigten motiviert in die Weiterbildung gegangen ist (95 % der Befragten). Dies ist ein sehr erfreuliches Ergebnis – gerade wenn man bedenkt, dass wir in den persönlichen Gesprächen durchaus die Gelegenheit zur „Motivationsarbeit“ genutzt haben. Nicht selten waren vorherige Weiterbildungen durch Negativerfahrungen gekennzeichnet oder es wurden andere Faktoren genannt, die die Motivation der Beschäftigten für Weiterbildung hemmten. In den Gesprächen konnten diese Faktoren identifiziert und meist ausgeräumt werden.

Waren Sie mit den Inhalten der Weiterbildung zufrieden?



Waren Sie mit der Durchführung zufrieden?

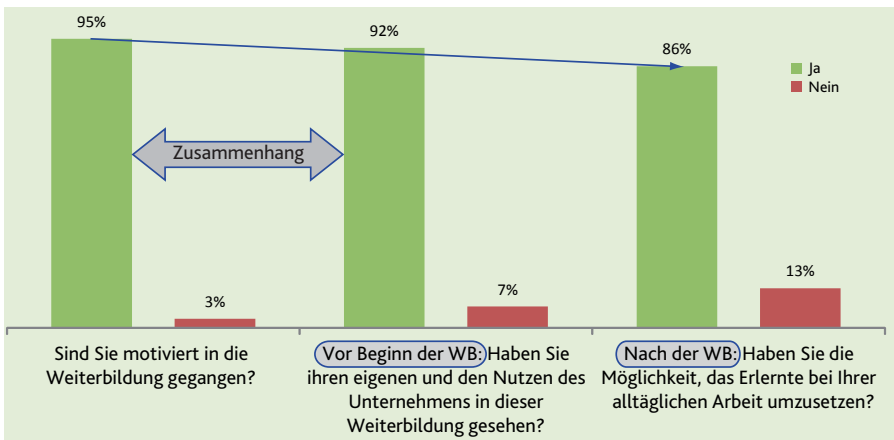


Klöpper-Therm GmbH & Co. KG



Branche:	Metall- und Elektroindustrie
Leistungsprofil:	Planung, Produktion und Montage elektrischer Heizsysteme
Beschäftigte insgesamt:	90
Beschäftigte:	7 weiblich / 83 männlich
Altersstruktur:	Ø 46,3 Jahre
Ansprechpartner/-in Geschäftsführung/Personal:	Volker Hinz – Geschäftsführung Nadine Rattey – Personalleitung
Ansprechpartnerin Betriebsrat:	Yvonne Imgrund
Durchgeführte Aktivitäten im Rahmen des Projektes:	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzerhebungen für 10 Bereiche • Interviews mit 85 Beschäftigten • Qualifizierungsplanung und -begleitung
Qualifizierungsmaßnahmen/ Themenschwerpunkte:	<ul style="list-style-type: none"> • gewerblich/technische Schulungen • Führung, Organisation, Kommunikation • EDV-Schulungen
Qualifizierte Personen	258 Beschäftigte (Mehrfachschulungen)
Weiterbildungstage gesamt:	400 Teilnehmertage

Bezieht man die Beschäftigten in die Planung von Weiterbildung mit ein und vermittelt man ihnen im Gespräch Sinn und Nutzen von Qualifizierungsmaßnahmen, sind sie der Maßnahme gegenüber offen eingestellt. Zwischen der Motivation für Weiterbildung und der vorherigen Information über Sinn und Zweck der Qualifizierung besteht also ein großer Zusammenhang – das zeigen auch unsere Befragungsergebnisse. So haben vor Beginn der Weiterbildung 92 % der Befragten ihren eigenen und den Nutzen des Unternehmens in der Weiterbildung gesehen. Auch die betrieblichen Vorgesetzten können durch gezielte Gespräche und Information diese positive Einstellung unterstützen und die Motivation für die Weiterbildung stärken.



Die große Mehrheit der Befragten hatte nach der Weiterbildung die Möglichkeit, das Erlernte bei der alltäglichen Arbeit umzusetzen. Mit 86 % Zustimmung zu dieser Frage ist die Tendenz mit Blick auf die Nachhaltigkeit zwar leicht fallend, aber deutlich höher, als von uns erwartet.

Führungskräfte als Lernbegleiter

So erfreulich das Ergebnis ist, zeigt es dennoch zukünftige Handlungsfelder auf. Für die Verfestigung der gelernten Inhalte ist es unerlässlich, dass diese bei der Arbeit entsprechende Anwendung finden. Hier sind es die betrieblichen Führungskräfte, die diesen Prozess in Zukunft noch enger begleiten und aktiv gestalten müssen. Bei einem Drittel der Befragten haben die Vorgesetzten die

Klöpper GmbH & Co. KG
KLÖPPER

Branche:	Metall- und Elektroindustrie
Leistungsprofil:	Dienstleistungen im Bereich Rechnungs- und Personalwesen, Systemadministration, Qualitätssicherung, Arbeitssicherheit
Beschäftigte insgesamt:	16
Beschäftigte:	10 weiblich / 6 männlich
Altersstruktur:	Ø 42,6 Jahre
Ansprechpartner/-in Geschäftsführung/Personal:	Volker Hinz – Geschäftsführung Nadine Rattey – Personalleitung
Ansprechpartnerin Betriebsrat:	Melanie Bauer
Durchgeführte Aktivitäten im Rahmen des Projektes:	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzerhebungen für 3 Bereiche • Interviews mit 16 Beschäftigten • Qualifizierungsplanung und -begleitung
Qualifizierungsmaßnahmen/ Themenschwerpunkte:	<ul style="list-style-type: none"> • Führung, Organisation, Kommunikation • EDV-Schulungen • Rechnungswesen • Personalentwicklung
Qualifizierte Personen	12 Beschäftigte
Weiterbildungstage gesamt:	130 Teilnehmertage

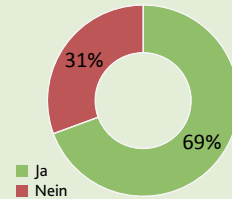
Beschäftigten nicht ermutigt, das Erlernete in die Arbeitsabläufe einfließen zu lassen.

Die Führungskräfte werden in einem solchen Prozess zum Veränderungsgestalter. So ist davon auszugehen, dass lernförderliches Führen auch Einfluss nimmt auf das Verhalten anderer Kolleginnen und Kollegen. Eine Kultur des Lernens kann so aufgebaut werden.

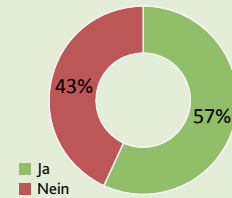
Die Führungskräfte nehmen in vielen Fällen bereits die Funktion betrieblicher Lernbegleiter wahr – auch wenn dies, wie oben gezeigt, immer noch ausbaufähig ist. Hilfreich sind hier klassische Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche. Diese sollten zukünftig noch häufiger genutzt werden, um auch Themen der Personalentwicklung mit den Beschäftigten zu erörtern.

Die Ergebnisse zeigen, dass diese Chance im Rahmen des Projekts immerhin in mehr als einem Drittel der Fälle genutzt wurde und ein Gespräch zur Bewertung der Qualifizierung stattgefunden hat.² Bedenkt man, dass das Führen von Personalentwicklungsgesprächen für viele Führungskräfte vor Projektbeginn absolutes Neuland war, ist dies ein positives Ergebnis. Für die Zukunft ist in dem Feld der Mitarbeiterführung rund um das Thema Personalentwicklung aber sicherlich noch Handlungsbedarf gegeben.

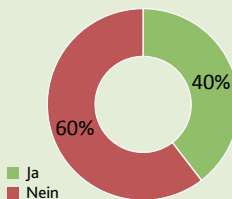
Werden Sie von Vorgesetzten ermutigt, das Erlernete in die Arbeitsabläufe einfließen zu lassen?



Werden sie von Kolleginnen und Kollegen ermutigt, das Erlernete in die Arbeitsabläufe einfließen zu lassen?



Hat nach der WB ein Gespräch zur Bewertung der Qualifizierung stattgefunden?



² Die vollständige Frage lautete: „Hat einige Wochen nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme ein Gespräch zwischen Ihnen und den Vorgesetzten – eventuell unter Beteiligung der Geschäftsführung und des Betriebsrates – stattgefunden, in dem die Wirkung der Weiterbildung bewertet wurde und Maßnahmen zur Verbesserung der Wirkung verabredet wurden?“

Mercedes-Benz Minibus GmbH



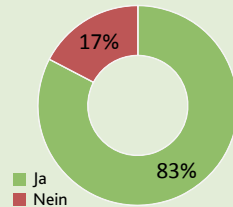
Mercedes-Benz Minibus GmbH

Branche:	Automobilindustrie
Leistungsprofil:	Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Mercedes-Benz Minibussen (Stadt-, Überland-, Reise- und Mobility-Busse)
Beschäftigte insgesamt:	268
Beschäftigte:	22 weiblich / 246 männlich
Altersstruktur:	Ø 37,5 Jahre
Ansprechpartner Geschäftsführung/Personal:	Michael Doktor – Kaufmännischer Leiter Mike Schmidt – Fertigungsleiter Jan Nowoczin / Verena Müller – Personal
Ansprechpartner Betriebsrat:	Friedrich Jessen – BRV
Durchgeführte Aktivitäten im Rahmen des Projektes:	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzerhebungen für 10 Bereiche • Interviews mit 260 Beschäftigten • Qualifizierungsplanung und -begleitung
Qualifizierungsmaßnahmen/ Themenschwerpunkte:	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung eines Schweißfachingenieurs (berufsbegleitendes Fernstudium) • Ausbildung eines Lagermanagers • Schweißtechnische Kenntnisse • Sachkundenachweise im Bereich • EDV
Qualifizierte Personen	83 Beschäftigte aus den Bereichen Lager/ Logistik und Fertigung
Weiterbildungstage gesamt:	365 Teilnehmertage

Hohe Motivation für zukünftige Weiterbildungen

Über 80 % der Befragten können sich vorstellen, auch von sich aus zukünftig eine Weiterbildung anzufragen. Diese hohe Motivation soll auch nach Projektende durch entsprechende Maßnahmen weiter gestärkt werden. Regelmäßige Entwicklungsgespräche mit den Beschäftigten sind ein zentrales Instrument, um die Motivation für Weiterbildung zu fördern und nachhaltig zu stärken. Dies trägt dazu bei, eine betriebliche Lernkultur aufzubauen, in der lebenslanges Lernen auch wirklich praktiziert wird.

Glauben Sie, dass Sie zukünftig auch einmal von sich aus eine Qualifizierung anfragen werden?



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 die Nachhaltigkeit von durchgeführten Maßnahmen.

Miebach Schaltanlagen und Montagen

Miebach
Schaltanlagen und Montagen

Branche:	Elektroindustrie
Leistungsprofil:	Planung, Montage von Schaltanlagen
Beschäftigte insgesamt:	178
Beschäftigte:	9 weiblich / 169 männlich
Altersstruktur:	Ø 47,5 Jahre
Ansprechpartner Geschäftsführung/Personal:	Dipl.-Ing. Gerhard Bittner – Geschäftsführer
Ansprechpartner Betriebsrat:	Dirk Hermann – BRV
Durchgeführte Aktivitäten im Rahmen des Projektes:	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzerhebungen für 14 Bereiche • Interviews mit 161 Beschäftigten • Qualifizierungsplanung und -begleitung
Qualifizierungsmaßnahmen/ Themenschwerpunkte:	<ul style="list-style-type: none"> • Führungstrainings • Englisch-Trainings • Professioneller Einkauf • EDV-Anwenderschulungen • Vertragsrecht national • Fahrerausbildung Flurförderzeuge
Qualifizierte Personen	60 Beschäftigte aus den Bereichen Technisches Büro, Montageleitung, Kaufmännische Verwaltung und Produktion
Weiterbildungstage gesamt:	199 Teilnehmertage

6. BEST PRACTISE

Im Laufe des Projektes konnten zahlreiche Qualifizierungsmaßnahmen angestoßen und umgesetzt werden. Das Spektrum reicht von gewerblichen Lehrgängen zum Thema WIG-Schweißen bis hin zu kaufmännischen Qualifizierungen zum Thema Projektmanagement. Neben der inhaltlichen Vielfalt der Schulungsthemen konnten auch eine Reihe unterschiedlicher Lehr- und Lernformen eingesetzt werden: Vom klassischen Präsenzlernen im gemeinsamen Klassenraum, über Mischformen aus Präsenz- und e-Learning-Angeboten bis hin zu betriebsinternen arbeitsplatznahen Qualifizierungen reicht die Bandbreite.



Erfahren Sie mehr dazu in den nachfolgenden Best-Practise-Fällen.

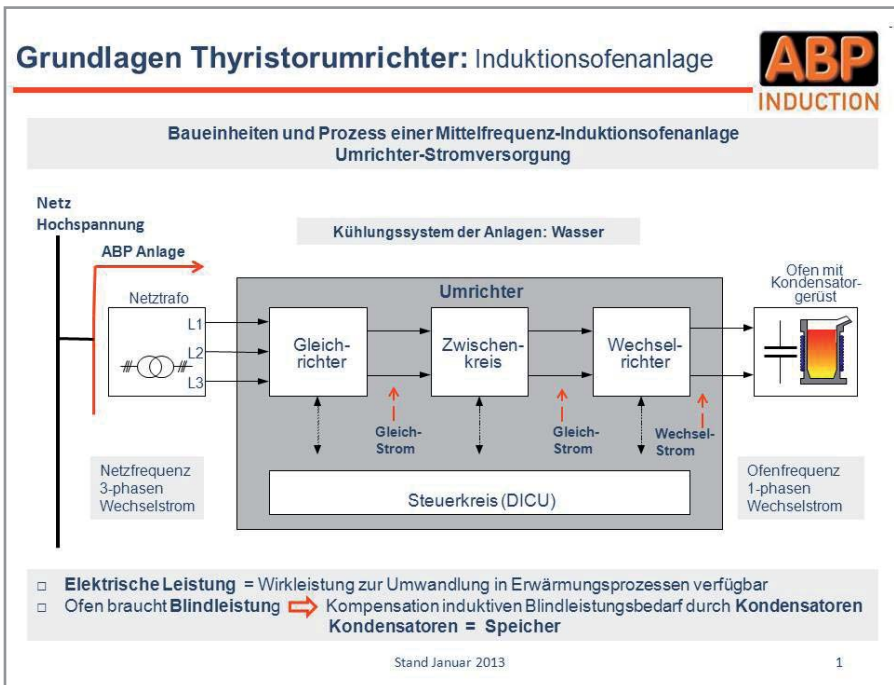
Das Erfahrungswissen bleibt – Wissenstransfer bei ABP Induction Systems

Die ABP Induction Systems GmbH ist Anlagenbauer induktiver Erwärmer- und Schmelzöfen. Als Spezialist auf diesem Gebiet war dem Unternehmen bereits vor Projektbeginn bekannt, dass die Belegschaft insgesamt recht hoch qualifiziert war: Einem im Branchenvergleich recht hohen Facharbeiteranteil stand ein eher geringer Anteil an- bzw. ungelerner Kräfte gegenüber.

Die Kompetenzanalyse zeigte jedoch eindringlich, dass das erfolgskritische Expertenwissen im Unternehmen nur auf einige wenige Köpfe verteilt ist. Besonders deutlich wurde dies am Beispiel des Spezialisten auf dem Gebiet der Umrichtertechnik. Hierbei handelt es sich um einen langjährigen Kollegen, der auch nach seiner Verrentung im Jahr 2013 weiterhin der ABP als Berater in seinem Spezialgebiet zur Verfügung steht. Dies tut er gerne und mit nach wie vor großem Engagement, die ABP profitiert ebenfalls – also eine für beide Seiten gewinnbringende Vereinbarung. Im Zuge der Projektaktivitäten konnte allerdings deutlich gemacht werden, dass diese Vereinbarung durch eine dauerhafte

Lösung ersetzt werden soll. Ziel muss es sein, dass Expertenwissen im Unternehmen zu halten und auf mehrere Köpfe zu „verteilen“. Interne, arbeitsplatznahe Qualifizierung lautete die Lösung. In der Realität bedeutete dies jedoch Aufwand, den die ABP erst mit Unterstützung des Projektes stemmen konnte.

In einem ersten Schritt wurden die zu schulenden Inhalte umrissen. Schnell war man sich einig, dass das zu lernende Thema nicht geeignet ist, ausschließlich von den Beschäftigten im Selbststudium erarbeitet zu werden. Ziel war es daher, eine Schulungsunterlage zu erarbeiten, die den Experten bei der direkten Wissensvermittlung seines Erfahrungswissens unterstützt. Die Beschäftigten sollten auf diese Weise eine fundierte Einführung in die spezielle Thematik der Umrichtertechnik erhalten.




Zur Erarbeitung der konkreten Themen fanden mehrere Arbeitssitzungen zwischen dem Experten und einer Projektmitarbeiterin statt, die im Themenfeld


nicht bewandert war. Dies war jedoch ein entscheidender Vorteil. Denn: Was für den Experten absolut klar ist, muss für einen Unerfahrenen noch lange nicht leicht verständlich sein. Durch den ungetrübten Blick eines Laien konnten alle Inhalte so aufbereitet werden, dass auch ein Neuling sie nachvollziehen kann.

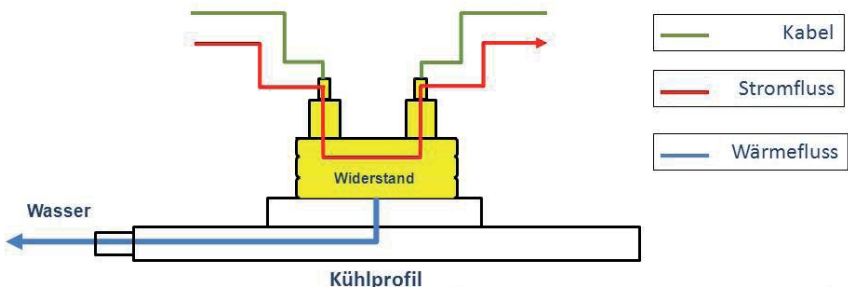
Im Ergebnis entstand eine Schulungsunterlage basierend auf PowerPoint für ca. 4-6 Schulungsstunden. Gestaltende Elemente wie animierte Grafiken, Fotos, aber auch Videosequenzen wurden verwendet, um den Lernprozess zu unterstützen. Zur Auflockerung wurden humorvolle Darstellungen eingebaut, um den Spaß beim Lernen nicht zu kurz kommen zu lassen. Kombiniert mit einem in

Beschaltungswiderstände auf dem Kühlprofil

Strom- und Wärmekreis getrennt.







— Kabel
— Stromfluss
— Wärmefluss

Stand Januar 2013

der Wissensvermittlung geübten Experten konnten so bereits die ersten internen Schulungen erfolgreich durchgeführt werden.

Von Vorteil ist, dass die Schulungsunterlage im Nachgang zur internen Qualifizierung auch als Auffrischung zum Selbststudium der Beschäftigten herangezogen werden kann. Auch können neue Kolleginnen und Kollegen über diesen Weg einen ersten Zugang zum Thema finden.

Erprobung neuer Lehr- und Lernformen – die etwas anderen EDV-Anwenderschulungen

Eine besondere Herausforderung im Rahmen des Projekts war es, neue Lehr- und Lernformen – auch für lernungewohnte Personen – zu finden und zu erproben. Ein sehr guter Einstieg gelang hier bei der Vermittlung von EDV-Anwenderwissen zu den Microsoft Office Programmen.

Vielleicht kommt Ihnen folgendes bekannt vor: Lange hat man dafür gekämpft und endlich ist es soweit: Der Besuch des Excel-Kurses für Fortgeschrittene ist vom Chef genehmigt worden. Schon nächsten Montag geht es für drei Tage zur Excel-Schulung. Der Vorfrende folgt nicht selten bereits nach dem ersten Schultag Ernüchterung. Das Fazit am Ende der Veranstaltung fällt letztlich durchwachsen aus:

„Der Kurs war insgesamt ganz hilfreich, aber...

- ...der erste Schultag war umsonst, weil die Inhalte bekannt waren.“*
- ...es haben sich immer die gleichen mit immer den gleichen Fragen gemeldet – leider waren deren Excel-Probleme nicht meine...“*
- die Themen, die für mich wichtig waren, wurden zu kurz besprochen.“*

Haben Sie diese Begebenheit so oder so ähnlich auch schon einmal erlebt? Dann ist für Sie das folgende Lernkonzept genau richtig.

Im Rahmen des Projekts durchliefen die Beschäftigten mehrerer Projektbetriebe Office-Anwender-Trainings. Das dahinter stehende innovative Lernkonzept steht dabei für absolute Flexibilität und vereint die Vorteile aus Klassenraum- und Video-Training.

Es passt sich an hinsichtlich

- dem betrieblichen Zeitplan,
- dem individuellen Wissensstand und
- dem betrieblichen Lernziel.

Die Vorteile liegen auf der Hand:

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



In einigen Projektbetrieben konnte der „Klassenraum“ in den Projektbetrieb verlegt werden. In diesem Fall hatten die Beschäftigten über mehrere Wochen die Möglichkeit, zu vereinbarten Zeiten einen Arbeitsplatz im Klassenraum zu nutzen.

Interne Potenziale entdecken – systematische Personalentwicklung bei Miebach Schaltanlagen und Montagen

Das Unternehmen Miebach besteht seit über 100 Jahren – seit der Gründung im Jahr 1907 hat sich viel getan. Zentral für die Behauptung am Markt ist der beständige Wille zur Weiterentwicklung. Dies waren die Gründe, warum sich das Unternehmen 2010 dazu entschloss, sich den Aktivitäten des Sozialpartnerprojekts anzuschließen.

Die betrieblichen Aktivitäten begannen mit der Einrichtung der betrieblichen Lenkungsgruppe. Vertreter des Arbeitgebers tagten fortan gemeinsam mit dem Betriebsrat zu Themen der beruflichen Weiterbildung der Belegschaft. Alle Beteiligten standen der Situation offen gegenüber.

Der Plan für die ersten Monate im Projekt stand: Kompetenzanalyse in insgesamt 14 Bereichen. Dazu wurden mit den jeweiligen Bereichsverantwortlichen Anforderungsprofile erarbeitet. Diese beinhalteten alle Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für die Beschäftigten in dem jeweiligen Bereich jetzt sowie in Zukunft notwendig sind bzw. sein würden. Soweit – so gut.

Im nächsten Schritt sollten dann mit den 161 Beschäftigten aus den 14 Bereichen Interviews zur Erhebung der Kompetenzen und der persönlichen Weiterentwicklungsinteressen geführt werden. Diese Form der Beteiligungsorientierung war neu bei Miebach. Und spätestens jetzt kamen einigen Beteiligten erste Zweifel an der Projektbeteiligung. Denn eines war klar: Diese Interviews würden Zeit kosten. Es sollten nämlich nicht nur die Ingenieure und Techniker des Angestelltenbereichs interviewt werden, sondern auch die Beschäftigten des gewerblichen Bereichs. Und dazu zählten auch Monteure, die auf Baustellen eingesetzt waren.



Nach einiger Überzeugungsarbeit durch das Projektteam und Zähneknirschen in weiten Teilen der Lenkungsgruppe wurden die Gespräche gestartet. Bei der nächsten Lenkungsgruppensitzung berichtete das Projektteam von den bisherigen Aktivitäten und schilderte unter anderem den folgenden Fall:

Ein langjähriger Mitarbeiter aus dem Bereich Montage wiegelte gleich zu Beginn seines Interviews zum Thema „Weiterbildung“ ab: Weiterbildung sei für ihn derzeit nichts. Er habe ganz andere Sorgen. So berichtete er erst einmal von seinem schlimmen Rückenleiden und wie sehr er sich darum sorgt, seinen Job zu verlieren. Schließlich müsse man als Monteur doch körperlich fit sein. Davon war er aber nun weit entfernt.

Im Gespräch konnte die Projektmitarbeiterin dem Monteur schließlich aufzeigen, dass Weiterbildung für ihn **die** Gelegenheit zur beruflichen Veränderung ist. Aus seiner Not heraus hat der Mitarbeiter diese Möglichkeiten überhaupt nicht in Betracht gezogen. So stellte sich im Gespräch heraus, dass der Monteur schon immer großer Computerfan gewesen sei und „hobbymäßig“ auch das ein oder andere programmieren würde.

In der betrieblichen Lenkungsgruppe war aufgrund der Kompetenzanalyse bekannt, dass im Bereich der Programmierung die Kenntnisse des Monteurs gut gebraucht werden konnten. Sowohl für die betrieblichen Führungskräfte als

auch für die Mitglieder der Lenkungsgruppe war dieser Fall ein richtiger „Augenöffner“. In den Lenkungsgruppensitzungen wurde nun rege darüber diskutiert, an welchen Stellen weitere Potenziale brach liegen könnten. Solche Chancen und Potenziale wollte man ab jetzt nicht mehr ungenutzt lassen.

Nach weiteren Absprachen mit dem Kollegen und einigen Schulungen, auf denen er das nötige Rüstzeug für seine neue Tätigkeit erlernen konnte, wechselte der Monteur schließlich nach 8 Jahren sein Tätigkeitsfeld. Die betriebliche Einarbeitung ging reibungslos von statten – schließlich war er ein langjähriger Kollege, der mit den anderen Beschäftigten und mit den internen Abläufen bestens vertraut war. Die Einarbeitung eines neuen von außen kommenden Kollegen hätte deutlich mehr Aufwand bedeutet.



Durch Fälle wie diesen haben die Projektaktivitäten bei Miebach insgesamt dazu beigetragen, die Motivation und das Engagement der Belegschaft zu erhöhen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen jetzt eigene, neue Ideen ein und gestalten den Wandel aktiv mit. Dies ist für alle deutlich spürbar.

7. FÜR MEHR WEITERBILDUNG IN DORTMUND UND UMGEBUNG – DIE REGIONALEN PROJEKTAKTIVITÄTEN

Wenn die Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten gestärkt werden soll, dann müssen auch passende Weiterbildungsangebote am Markt vorhanden sein. Untersuchungen zu Beginn des Projekts haben jedoch gezeigt, dass sich zu wenig Bildungsanbieter auf die Wünsche und Bedarfe der Unternehmen einlassen. Beklagt wurde unter anderem, dass „Bildungsangebote von der Stange“ oftmals weder zeitlich zu den betrieblichen Abläufen noch inhaltlich zu den Bedarfen der Betriebe passen.



Daher bestand ein weiterer Projektauftrag darin, in Kooperation mit Bildungsanbietern und im Dialog mit Unternehmen solche Bildungsangebote zu entwickeln, die den Vorstellungen der Betriebe entsprechen.

Die Projektbetriebe waren bereits gewonnen. Deshalb ging es für uns als Projektträger im nächsten Schritt darum, bereits vorhandene Kooperationsstrukturen auf Seiten der Bildungsanbieter auszuloten. Das Dortmunder Weiterbildungsforum e. V. (dwf.) als regionaler Ansprechpartner zu Weiterbildungsthemen stand schnell im Fokus unseres Interesses. Nach ersten Gesprächen war man sich schnell darüber einig, eine Zusammenarbeit im Rahmen des Projekts auf den Weg zu bringen. Ein weiterer Projektpartner war also fortan mit im Boot – und mit ihm gleich 37 Weiterbildungsdienstleister der Region.

Das Dortmunder Weiterbildungsforum dwf. als Partner im Projekt

Das Dortmunder Weiterbildungsforum e. V. (dwf.) steht seit seiner Gründung im Jahre 1993 für die Gewinnung der Dortmunder Bürgerinnen und Bürger für ein lebenslanges Lernen und eine kostenfreie und unabhängige Beratung. 37 Bildungsdienstleister in der Region Dortmund repräsentieren als Mitglieder des dwf. ein breit gefächertes Weiterbildungsspektrum.

Die Beratungsstelle des dwf. gehört auf Bundes- und Landesebene dem Arbeitskreis „Bildungs- und Weiterbildungsberatung“ des Deutschen Städtetages sowie dem „Runden Tisch Qualifizierungsberatung“ in der Region Westfälisches Ruhrgebiet an.

Ziele und Aufgaben des Dortmunder Weiterbildungsforums sind kurzgefasst:

- Dortmunder Bürgerinnen und Bürger für lebenslanges Lernen gewinnen und beraten,
- das breite Spektrum von Bildungsangeboten für die Menschen in der Region transparent machen,
- ein optimales Bildungsangebot für Bildungsinteressierte in Dortmund schaffen,
- Bildungsbedarfe erkennen und berücksichtigen,
- Unternehmen bei ihrer Personal- und Organisationsentwicklung unterstützen,
- die regionale Weiterbildungs- und Arbeitsmarktpolitik aktiv mitgestalten,
- Kooperationen zwischen Bildungsdienstleistern fördern,
- als Netzwerk von Bildungsdienstleistern auf Basis eines Wertekodex fungieren,
- mit Bildungsdienstleistern zusammenarbeiten, die bereit sind, eigene Ressourcen mit einzubringen,
- fachliche Entwicklungen in der Bildung aufgreifen und
- die Einhaltung von Bildungsstandards fördern.

Gemeinsame Aktivitäten und Meilensteine

Im Rahmen des Projektes fanden verschiedene Aktivitäten in Zusammenarbeit mit dem dwf. statt. Folgende Herausforderungen, denen sich sowohl Betriebe als auch Weiterbildungsanbieter stellen mussten, waren handlungsleitend für die Zusammenarbeit:

- ⊖ Drastische Einschnitte bei der öffentlich geförderten Bildung und in diesem Zusammenhang Umstellungsprobleme bei der Verlagerung der Geschäftsaktivitäten der Bildungsanbieter auf dem privaten Markt (KMU).
- ⊖ Geringe Weiterbildungsbudgets in den Betrieben.

Auftakt der Zusammenarbeit war ein gemeinsamer Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern der Betriebe einerseits und Weiterbildungsanbietern aus Dortmund und Umgebung andererseits. Diese Veranstaltung hatte für die

gesamte Projektlaufzeit wegweisenden Charakter, nutzten doch beide Gruppen die Gelegenheit, in eine gemeinsame Diskussion zum Thema „Weiterbildung“ einzusteigen und mögliche Ansätze für Kooperationsstrukturen zu erarbeiten. Die Zusammenarbeit konnte im Rahmen des Projekts in der AG Modellbetrieb verstetigt werden. In dieser AG wurden anhand von Planspielen mögliche Formen der Zusammenarbeit erprobt. Die Zusammenarbeit wurde von allen Beteiligten sehr positiv bewertet – insbesondere für das gegenseitige Verständnis interner Prozesse auf Anbieter- und Unternehmensseite. Erste Kooperationen konnten sich entwickeln.



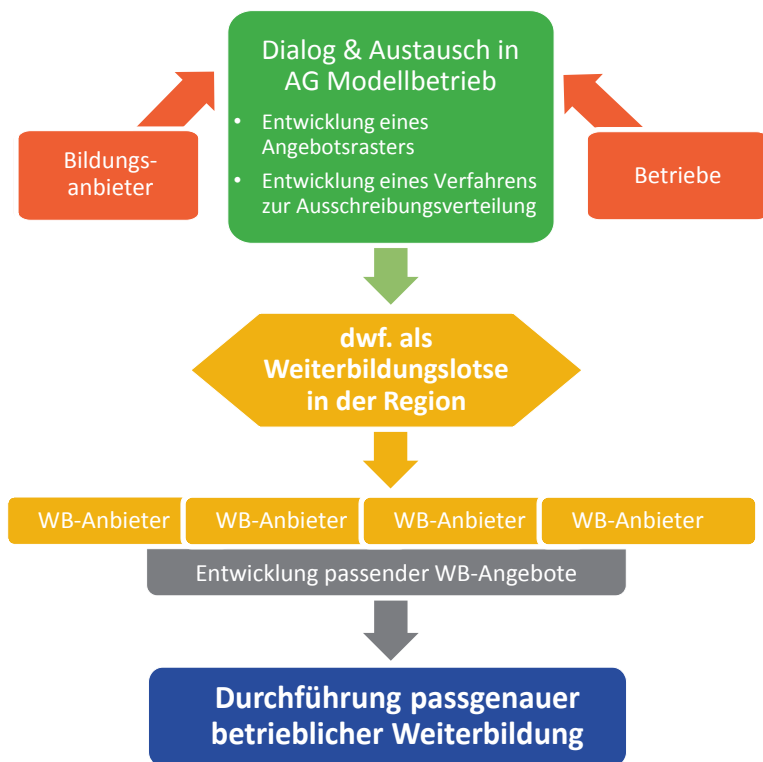
Es wurden Arbeitskreise gebildet, die zu verschiedenen Themen Lösungsansätze erarbeiteten. Die Gestaltung eines Angebotsrasters für Qualifizierungsmaßnahmen ist ein Beispiel für die gemeinsame Arbeit von Betrieben und Bildungsanbietern. Im entwickelten Angebotsraster sind nun wichtige,

für die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung der Schulung relevante Angaben enthalten. Den Bildungsanbietern ist es mit diesen Angaben möglich, gezielt auf die Bedarfe und Wünsche der Betriebe einzugehen.

Ebenfalls erarbeitet wurde ein Verfahren zur Verteilung von Weiterbildungsanfragen in der Region. Hier entwickelte sich das dwf. im Rahmen des Projekts zum zentralen Ansprechpartner. Bis Ende Juli 2013 wurden 90 Ausschreibungen über das dwf-Koordinationsbüro an die angeschlossenen Bildungsdienstleister weitergeleitet. In ca. 85% der Fälle mündete dies in eine konkrete Angebotserstellung für Betriebe.

Neu war nicht nur die Kooperation zwischen Betrieben und Bildungsdienstleistern. Auch die nun verstärkte Zusammenarbeit verschiedener Bildungsdienstleister unter dem Dachverband des dwf. war in dieser Form neu. In diesem Zusammenhang wurden auch Fragen der konkreten Ausgestaltung von Kooperationen zwischen Bildungsdienstleistern untereinander bearbeitet, im Ergebnis entstand ein gemeinsamer Wertekodex für die Aktivitäten des dwf.

Die Idee, das dwf. zum zentralen Weiterbildungslotsen der Region zu entwickeln, wurde also im Rahmen des Projekts umgesetzt.



Zum Auftrag des Projektes Sozialpartner M + E Dortmund gehörte auch, einen aktiven Austausch zwischen Unternehmen und Bildungsanbietern zu schaffen, der über die Projektlaufzeit hinaus bestehen bleibt. Im Rahmen der Frühstücksreihe „Betriebliche Weiterbildung“, gemeinsam durch CE-Consult und dem dwf. initiiert, wurden und werden aktuelle Themen der Aus- und Weiterbildung und Verbesserungspotentiale zwischen Unternehmen, Bildungsdienstleistern und Multiplikatoren diskutiert.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Verbesserung der internen Kooperationsstrukturen im dwf. und die Entwicklung eines systematischen Handlungsplanes zur Bedienung von Kundenbedarfen in der Region die Grundlagen geschaffen haben, den heutigen Herausforderungen im Bildungsgeschäft neu zu begegnen.

7. FAZIT UND AUSBLICK

Wie lautet unser Fazit nach drei Jahren Projektlaufzeit? Zum einen sprechen die Zahlen für sich: Insgesamt haben 780 Beschäftigte an 90 Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen. Dies entspricht 2.920 Teilnehmertagen. Aber nicht nur die Zahlen weisen darauf hin, dass wir sehr gute Ergebnisse erzielt haben – auch im Sinne des Programms der Initiative „weiter bilden“.

Die teilnehmenden Projektbetriebe haben sich in den vergangenen drei Jahren enorm entwickelt. Zeitliche und finanzielle Ressourcen waren früher knapp bemessen, auch das nötige Know-how fehlte vielen Betrieben. 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. Zuständigkeiten sind geklärt. Auch die zeitliche Taktung von Qualifizierungsmaßnahmen und betrieblichen Abläufen fällt den Verantwortlichen in den Unternehmen inzwischen wesentlich leichter. Nicht nur die Betriebe haben sich entwickelt und dazu gelernt, sondern auch die Beschäftigten. Und dies nicht nur durch die Teilnahme an konkreten Qualifizierungsmaßnahmen. 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, an der Gestaltung der eigenen Entwicklungsmöglichkeiten aktiv mitzuwirken. 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.

Für Betriebe und vor allem die Beschäftigten konnte also viel erreicht werden.

Und was jetzt wichtig ist: Auch der Blick in die Zukunft stimmt uns optimistisch. Die zahlreichen intensiven Gespräche in den Betrieben zum Thema „betriebliche Weiterbildung“ haben in hohem Maße 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 jetzt auch die Beschäftigten, die mit neuem Selbstbewusstsein betriebliche Qualifizierung einfordern.

Dass die Bildungsanbieter unter Federführung des Dortmunder Weiterbildungsforums dwf. sich neu aufgestellt und Kooperationsstrukturen aufgebaut und intensiviert haben, trägt natürlich in besonderem Maße zur Stärkung der Angebotsseite bei. Erfreulich ist: Das „Netzwerken“ geht weiter! Die im Projekt veranstalteten Bildungsfrühstücke werden unter dem Titel „Lounge“ in Dortmund weitergeführt. Hier werden weiterhin aktuelle Themen der Weiterbildung zwischen Unternehmen, Betriebsräten, Personalverantwortlichen, Dienstleistern und der interessierten Öffentlichkeit besprochen. Zudem ist eine Verbindung zu dem von der Wirtschaftsförderung zu Ausbildungsthemen veranstalteten Dortmunder Arbeitsfrühstück hergestellt.

Die Frage ist, ob und inwiefern Betriebe in Zukunft die Weiterbildung der Belegschaften vorantreiben werden ohne Unterstützung durch Externe bzw. wo es der externen Unterstützung bedarf. Dies berührt einerseits Fragen der finanziellen Förderung von Weiterbildung und Weiterbildungsberatung an sich.



Andererseits geht es aber auch um die inhaltliche Unterstützung im Prozess. An dieser Stelle verweisen wir gerne auf das aktuelle Projekt bei der Wirtschaftsförderung Dortmund „Stärkung der Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen in NRW“. Dieses Projekt verfolgt zum einen das Ziel, Strukturen für Qualifizierungsberatung in drei Modellregionen weiter zu entwickeln und zu stärken. Zum anderen tragen Qualifizierungen zur Professionalisierung der Beratenden bei. In einem Lokalen Forum zur kooperativen Qualifizierungsberatung arbeiten Bildungs- und Unternehmensberater eng zusammen. Letztlich dient dieses Projekt der Entwicklung eines neuen Landesprogramms zur betrieblichen Qualifizierungsberatung. Gefördert wird es aus Mitteln des Landes NRW und dem Europäischen Sozialfonds (<http://www.qualifizierungsberatung-nrw.de>).

Auch wenn sich unser Projekt an Betriebe der Metall- und Elektroindustrie richtete – wir sind davon überzeugt, dass die Aktivitäten und unser Vorgehen auch in andere Branchen und Regionen übertragbar sind und wünschen allen daran Interessierten gutes Gelingen!

8. ANSPRECHPARTNER/-INNEN

Dortmunder Weiterbildungsforum e. V., dwf.

Helga Piepenbrink

Küpfersstraße 1, 44135 Dortmund

Tel.: 0231 – 2861493 / E-Mail: piepenbrink@dwf-do.de

IG Metall Verwaltungsstelle Dortmund

Hans Jürgen Meier

Ostwall 17-21, 44135 Dortmund

Tel.: 0231 – 57706-41 / E-Mail: hans-juergen.meier@igmetall.de

Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e. V.

Dr.-Ing. Marcel Beller

Prinz-Friedrich-Karl-Straße 14, 44135 Dortmund

Tel.: 0231 – 95 20 52-16 / E-Mail: m.beller@uv-do.de

Wirtschaftsförderung Dortmund

Joachim Beyer

Töllnerstraße 9-11, 44122 Dortmund

Tel.: 0231 – 50-22851 / E-Mail: joachim.beyer@stadtdo.de

Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet

Carsten Frese

Töllnerstraße 9-11, 44122 Dortmund

Tel.: 0231 – 50-25589 / E-Mail: carsten.frese@stadtdo.de

CE-Consult

Curt Ebert GmbH & Co. KG

Dr. Andreas Bach, Heidi Schanz

Westfälische Straße 173, 44309 Dortmund

Tel.: 0231 – 20200-11 / E-Mail: beratung@curt-ebert.de

Sozialpartner bilden weiter in der Region Dortmund

Das Projekt „Sozialpartner bilden weiter in der Region Dortmund“ wurde 2010 ins Leben gerufen und hatte zum Ziel, die Weiterbildungsaktivitäten in Betrieben und in der Region zu stärken.

In drei Jahren Laufzeit galt es, die eine oder andere Herausforderung im Projekt zu meistern. Entscheidend dazu beigetragen hat auch das Engagement der Projektpartner. Als Partner beteiligten sich der Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e. V. sowie die IG Metall Dortmund. Ein enormer Gewinn – auch mit Blick auf die Entwicklung der Weiterbildungskooperationsstrukturen – war die Beteiligung des Dortmunder Weiterbildungsforums (dwf.). Vervollständigt wurde der Kreis der Projektpartner durch die Wirtschaftsförderung Dortmund und die Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet.

Auf einen Blick

Im Rahmen des Projektes haben wir

- ↳ in **9 teilnehmenden Projektbetrieben**
- ↳ mit **1.000 Beschäftigten** persönliche Weiterbildungsgespräche geführt und dokumentiert.
- ↳ An den **90 Qualifizierungsmaßnahmen** des Projektes
- ↳ nahmen **780 Beschäftigte** teil.
- ↳ Dies entspricht **2.920 Teilnehmertagen**.