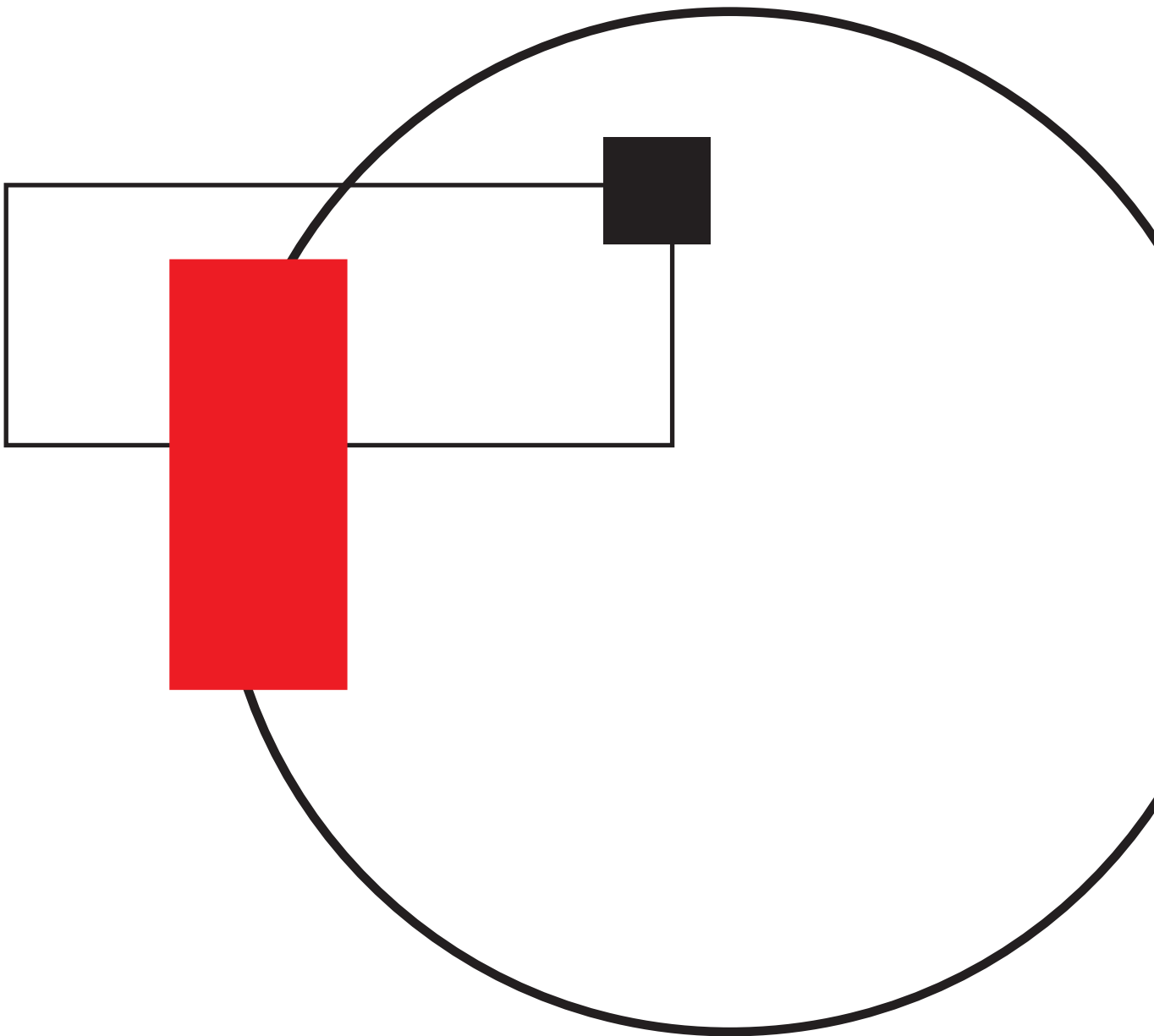


# Curriculum zur Qualifizierung von Betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten



**Herausgeber**

**Arbeit und Leben** Bielefeld e.V.

Claus Sobott

**Autorengruppe**

Dr. Hans-Werner Franz

Renate Gebhardt

Eva Gehltomholt

Dr. Ralf Kopp

Sabine Nathaus-Hünnemann

**Adresse**

Ravensberger Park 4

33607 Bielefeld

**Homepage**

[optinet-owl.net](http://optinet-owl.net)

**Gestaltung**

Crossmedia*Design*, Bielefeld

**Druck**

Druckerei Schlüter, Bielefeld

# Inhalt

Vorbemerkung .....	4
Opti.net – Weiterbildungsnetz für kleine und mittlere Unternehmen in OWL .....	6
Allgemeine Ausführungen zu den Rahmenbedingungen der Weiterbildungsreihe und zur didaktischen Konzeption .....	12
Struktur der Weiterbildungsbausteine (Unterrichtsraster mit Lerngegenständen, Lernzielen und eingesetzten Methoden/Materialien) .....	14
<b>Baustein 1</b>	
Weiterbildung im Betrieb – Interesse wecken und Bedarf erheben .....	15
<b>Baustein 2</b>	
Kollegiale Fallberatung als effektive Methode zur Problembearbeitung im Kontext von Personalentwicklung .....	19
<b>Baustein 3</b>	
Ziele, Motive, Lernanreize – Moderieren, Visualisieren, Probleme lösen .....	21
<b>Baustein 4</b>	
Personal und Organisation entwickeln – Qualifizierung organisieren .....	24
<b>Baustein 5</b>	
Die Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen – ihre Evaluation .....	27
<b>Baustein 6</b>	
Weiterbildung und Mitbestimmung sowie das MitarbeiterInnengespräch in der Personalentwicklung .....	29
<b>Baustein 7</b>	
Regionales Bildungsmanagement und Selbstmanagement sowie Schlussevaluation .....	32

# Glossar

<b>KFB</b>	Kollegiale Fallberatung
<b>KMU</b>	Kleine und mittlere Unternehmen
<b>KVP</b>	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
<b>KQP</b>	Kontinuierlicher Qualifizierungsprozess
<b>NPO</b>	Nachhaltige Personal – und Organisationsentwicklung
<b>OE</b>	Organisationsentwicklung
<b>OWL</b>	Ostwestfalen-Lippe
<b>QBA</b>	Qualifikationsbedarfsanalyse
<b>PE</b>	Personalentwicklung
<b>WBB</b>	Weiterbildungsbeauftragte/r

# Vorbemerkung

Dieses Curriculum ist Ergebnis einer Weiterbildungsreihe zur/zum betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten, an der von März 2002 bis April 2003 VertreterInnen aus fünf kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) der Textil- und Metallbranche aus der Region Ostwestfalen Lippe teilgenommen haben. Die Betriebe bilden (zusammen mit zwei weiteren Unternehmen) das Opti.net-Netzwerk, welches sich mit Fragen systematischer Personalentwicklung auseinandersetzt und mit externer Unterstützung maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen auf betrieblicher und zwischenbetrieblicher Ebene initiiert und durchführt. Die Weiterbildungsreihe wurde von den beteiligten Betrieben anteilig finanziert und mit Mitteln der europäischen Union und des Landes NRW gefördert. Die Erstellung und Verbreitung des Curriculums wurde zudem von der IG Metall Bielefeld und der Initiative für Beschäftigung OWL der Bertelsmann-Stiftung Gütersloh bezuschusst.

Die Weiterbildungsreihe ist einer von drei wesentlichen Bestandteilen des von Arbeit und Leben Bielefeld e.V. durchgeführten regionalen Verbundprojektes Opti.net (s.a. Schaubild S. 7 „Säulen-Diagramm“):

- Planung und Durchführung von Qualifizierungsbedarfsanalysen sowie Ableitung spezifischer Weiterbildungsbedarfe
- Projektbegleitende Qualifizierung von Betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten
- Entwicklung, Umsetzung und Controlling von maßgeschneiderten Qualifizierungsmaßnahmen in den beteiligten KMU

Eine begleitende Beratung der Betriebe und der Weiterbildungsbeauftragten unterstützte die Einführungsphase der neuen Verfahren in den Unternehmen. Ergänzend zum Curriculum wurde ein Handlungsleitfaden für Personalverantwortliche in Betrieben entwickelt.

Ziel der Weiterbildungsreihe, die vom Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, dem Beruflichen Weiterbildungsverbund Bielefeld u.a. umgesetzt wurde, ist die Vermittlung von Fähigkeiten und Instrumenten, die es den Verantwortlichen aus KMU ermöglichen, „aus eigener Kraft“ und ohne großen Aufwand im betrieblichen Alltagsgeschäft Qualifizierungspotenziale und -bedarfe zu ermitteln, Bildungsangebote daraus abzuleiten und umzusetzen, um sich so optimal auf künftige Herausforderungen einzustellen.

Die Inhalte der Fortbildung umfassen v.a. folgende Schwerpunkte:

- Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung (Ziele ermitteln)
- Qualifizierungsmanagement aufbauen (von der Bedarfserhebung bis zur Überprüfung des Maßnahme-Erfolges)
- Beteiligungsprozesse organisieren/begleiten (Bildungskultur schaffen)
- Tragfähige Vereinbarungen entwickeln und verhandeln
- Schlüsselqualifikationen: Moderation, Visualisierung, Konfliktlösung...

Die berufsbegleitende Qualifizierung zur/zum Weiterbildungsbeauftragten stellt ein Angebot zur Unterstützung betrieblicher Prozesse dar. Nach dem erfolgreichen Abschluß der Qualifizierung unterstützt das Netzwerk die Weiterbildungsbeauftragten weiterhin in ihrer Arbeit durch regelmäßigen Erfahrungsaustausch und die themenspezifische Hinzuziehung externer Fachleute. Die dadurch entstehenden Synergien befördern die kontinuierliche Entwicklung der betrieblichen Weiterbildungsprozesse in den Opti.net-Unternehmen.

Neben dem unmittelbaren Nutzen für die beteiligten Unternehmen und der Ausbildung der betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten war es Ziel des Projektes, ein Curriculum für TrainerInnen und Bildungsanbieter zu entwickeln, das die im Projekt gewonnenen Erfahrungen einbezieht und in praxistaugliche Elemente für zukünftige Bildungsangebote umsetzt.

Das vorliegende Curriculum enthält drei Teile:

1. Allgemeine Ausführungen zu den Rahmenbedingungen der Weiterbildungsreihe und zur didaktischen Konzeption
2. Darstellung der einzelnen Weiterbildungsbausteine – Unterrichtsraaster – mit Angaben über die Lerngegenstände (Was?), die Lernziele (Wozu?), die Methoden (Wie?).
3. Ausgewählte Methoden, Instrumente und Materialien zu jedem Baustein stehen zum Download unter [www.optinet-owl.net](http://www.optinet-owl.net) bereit.

Für Nachfragen zur Qualifizierung von betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Zudem würden wir uns freuen, wenn Sie dieses Curriculum und die ergänzenden Materialien nutzen und uns an Ihren damit gewonnenen Erfahrungen als TrainerIn teilhaben lassen würden.

**Ansprechpartner:**

**Arbeit und Leben** Bielefeld e.V. DGB/VHS

*Claus Sobott,*

Tel.: 05 21- 51 35 82, E-Mail: [cs@aulbi.de](mailto:cs@aulbi.de)

**Landesinstitut Sozialforschungsstelle** Dortmund

*Dr. Ralf Kopp,*

Tel.: 02 31/85 96 - 2 69,

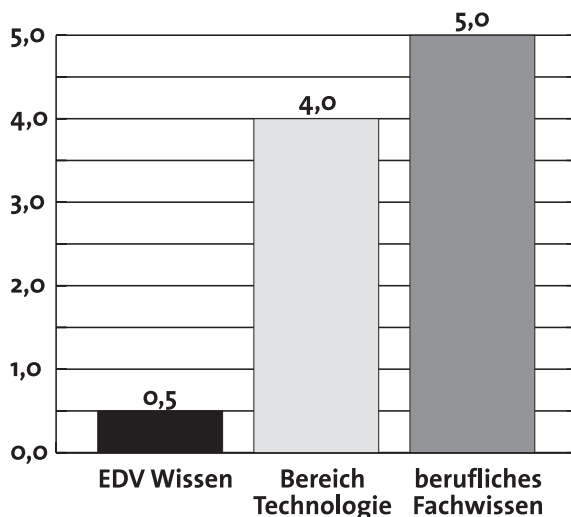
E-Mail: [kopp@sfs-dortmund.de](mailto:kopp@sfs-dortmund.de)

# Opti.net - Weiterbildungsnetz für kleine und mittlere Unternehmen in OWL

## Der Hintergrund

Die Halbwertszeit des berufsrelevanten Wissens nimmt ständig ab. So sind 50 % des EDV-Wissens bereits nach einem Jahr veraltet, im Bereich der Technologie dauert es vier Jahre und das berufliche Fachwissen ist schon nach fünf Jahren zur Hälfte veraltet. Deshalb müssen berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten immer wieder auf den neuesten Stand gebracht werden.<sup>1</sup>

Halbwertszeit des berufsrelevanten Wissens in Jahren



Daneben führen

- verbesserter Kundenservice
- höhere Qualitätsstandards
- schlüsselfertige Komplettlösungen
- kurze Lieferzeiten
- verbesserter Wartungsservice etc.

ständig zu neuen Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. Den Qualifikationsbedarf, der durch neu hinzukommende Aufgabenfelder entsteht, deckten die Betriebe in den letzten Jahren im wesentlichen über die Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab.<sup>2</sup>

Weiterbildung wird gleichzeitig immer wichtiger zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen und der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Aber gerade in Klein- und Mittelbetrieben fehlen bislang viele Voraussetzungen für eine vorausschauende Weiterbildungspolitik. Vor allem die Einführung einer ge-

zielten Weiterbildungsplanung, die kostengünstige Umsetzung und die Überprüfung der ausgewählten Angebote sind ein Problem für kleine Unternehmen, in denen es i.d.R. keine ausgebildeten Personalfachleute gibt.

„In kleinen und mittleren Unternehmen laufen Personalentwicklungsmaßnahmen zumeist nach dem Feuerwehrprinzip ab: „Gelöscht wird erst, wenn es brennt!“. Oft sind die Zuständigkeiten für Weiterbildung nicht geregelt, die Abläufe unterliegen dem Druck des Tagesgeschäfts. Mitarbeiter schickt man häufig erst dann zu Kursen und Seminaren, wenn die Know-how-Lücken offensichtlich sind und sich bereits negativ auf das Geschäft auswirken. Dieser Zustand kann betriebliche Entwicklungen hemmen, wie das folgende Beispiel zeigt:

Nach Aussagen von Betriebsräten aus Bielefelder Metallbetrieben, die flexible Arbeitszeiten eingeführt haben, funktioniert es häufig nicht, weil die Qualifikationen der Mitarbeiter sehr unterschiedlich sind: „Die gut qualifizierten Mitarbeiter sammeln Überstunden, die sie nicht abbauen können, weil die Arbeit wegen fehlender Qualifikation nicht durch andere Mitarbeiter übernommen werden kann.“ Gruppenarbeit wurde in den letzten Jahren vielfach eingeführt, doch: „der Motor läuft nicht rund“, wenn dies ohne begleitende Qualifizierung geschieht.<sup>3</sup>

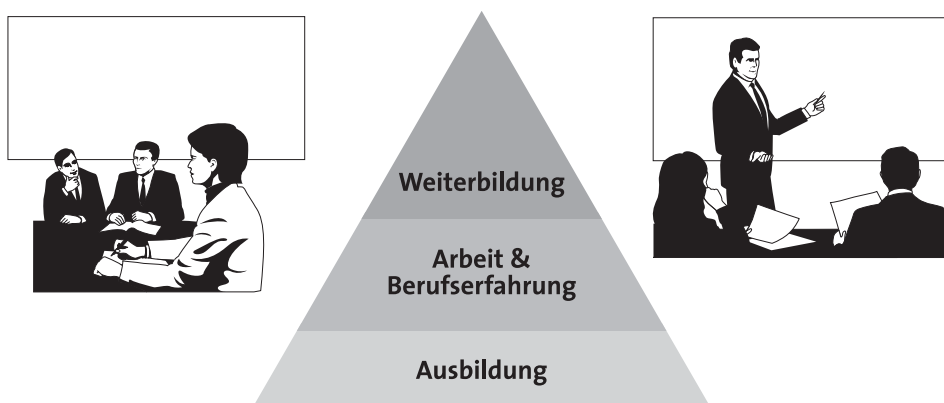
Die Mehrheit der Betriebe rechnete sowohl für fachliche als auch für übergreifende Qualifikationen mit steigenden Anforderungen. Über zwei Drittel der befragten Betriebe betonten die Bedeutung persönlicher und sozialer Kompetenzen, die für eine Kooperation in selbständigen Arbeitsteams und im Umgang mit Kunden notwendig sind.

Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung. Die Trennung von Arbeit und Bildung erweist sich als überholt, beide Komponenten müssen in der betrieblichen Realität zusammengeführt werden. Das klassische Konzept, die betriebliche Weiterbildung nach den Angeboten der Weiterbildungsanbieter zu richten, wird dem aktuellen Bedarf der Betriebe nicht mehr gerecht.

<sup>1</sup> Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), in IWD, Nr. 8/2000

<sup>2</sup> BIBB-Befragung „Früherkennung – Qualifikationsentwicklung“ von Klein-, Mittel- und Großbetrieben, an der sich 876 Betriebe beteiligt haben, in: Pressemitteilung des BIBB, 23.11.2000

<sup>3</sup> Ergebnisse der Telefoninterviews und der Betriebsbesuche aus der Studie des BOW Bielefeld e.V.: Prospect – Dialogorientiertes regionales Arbeitsmarktmonitoring – Branchenbericht Maschinenbau, Stand: 23.10.2000, S. 20, 21



Vielmehr ist eine enge Verzahnung von Weiterbildung und (wachsender) beruflicher Praxis erforderlich. Das bedeutet auch, dass Weiterbildung modular und arbeitsplatznah gestaltet, eben „maßgeschneidert“ wird. Nur dann können die Beschäftigten ihr know-how, d.h. ihren persönlichen Instrumentenkoffer optimal entwickeln. Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten bleiben so für den Betrieb stets frisch und abrufbar.

## Das Projekt

Hier setzt das Verbundprojekt Opti.net – Weiterbildungsnetz für kleine und mittlere Unternehmen in OWL an, das über einen Zeitraum von 18 Monaten hinweg eine gezielte und nachhaltige Weiterbildungsstruktur in den teilnehmenden Betrieben implementiert hat.

### Zielgruppe

An dem Verbund beteiligten sich sieben Unternehmen der Textil- und der Metallindustrie aus

den Kreisen Gütersloh und Lippe und der Stadt Bielefeld mit insgesamt rund 1.800 Beschäftigten. In diesen Betrieben wurden MitarbeiterInnen aller Ebenen angesprochen:

- Geschäftsführung
- Betriebsrat
- Beschäftigte (AbteilungsleiterInnen, Angestellte, FacharbeiterInnen, An- und Ungelernte ...)

Ein wesentliches Ziel von Opti.net besteht darin, möglichst alle betrieblichen Gruppen zu erreichen und insbesondere auch die sog. „bildungsfernen“ Beschäftigten einzubeziehen.

### Aktivitäten

Das Projekt umfasst drei wesentliche Bereiche:

- Beratung und Unterstützung bei der Qualifizierungsbedarfsplanung und -umsetzung
- Berufsbegleitende Qualifizierung von betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten
- Durchführung und Überprüfung maßgeschneiderter Qualifizierungsmaßnahmen in den Einzelbetrieben und im Verbund.

Branche	Unternehmen	Beschäftigtenzahl Stand 01/2002
Metall	Brüninghaus Kronenkorken, Versmold Herstellung von Kronenkorken	75
Metall	DMW Schwarze GmbH & Co. Industrietore KG, Bielefeld Herstellung von Metalltüren und Industrietoren	230
Maschinenbau	Krause-Biagosch GmbH, Bielefeld Herstellung und Wartung von Maschinen für den Zeitungsdruck	90
Maschinenbau	Neuenkirchener Maschinenfabrik Emil Kemper GmbH, Rietberg Herstellung von Teigverarbeitungs- und Backmaschinen	200
Textil	Unternehmensgruppe Gerry Weber, Halle Bekleidungsproduktion, Accessoires	1.000
Textil	Verse GmbH & Co. KG, Bielefeld Bekleidungsproduktion	200
Automobile	Bollhöfer Autohaus GmbH, Bad Salzuflen	36



**Bereich 1**

**Durchführung von Qualifizierungsbedarfsanalysen (QBA)**

Im ersten Schritt wurden mit Unterstützung externer BeraterInnen und unter Beteiligung der Beschäftigten ausgewählter Abteilungen EDV-gestützte Qualifizierungsbedarfsanalysen durchge-

führt, um die kurz- und mittelfristigen Weiterbildungsbedarfe zu ermitteln. Auf dieser Basis wurden dann eine ganze Reihe von arbeitsplatznahen „maßgeschneiderten“ Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt, die z.T. in den einzelnen Unternehmen und z.T. im Verbund durchgeführt wurden.

**Maßgeschneiderte Weiterbildung für den Einzelbetrieb**

**Qualifizierungsbedarfsanalyse, QBA (in einer Abteilung)**

**Ableitung von Qualifizierungsbedarfen**

- Inhalte
- Umfang, Dauer
- Zielgruppe/n

**Recherche und Auswahl geeigneter TrainerInnen/Bildungsanbieter**

- Innerhalb des Betriebes
- Außerhalb des Betriebes

**Umsetzung der Qualifizierung**

- Arbeitsplatznahe Qualifizierung
- Teambezogene Qualifizierung
- Verzahnung von Lernen und Anwendung

**Überprüfung des Erfolges der Qualifizierungsmaßnahme**

- TeilnehmerInnenbefragung (im Anschluß und nach einiger Zeit)
- MitarbeiterInnengespräche

**Weiterentwicklung des Systems**

- Ergänzung der Qualifizierungsbedarfsanalyse (neue Kompetenzen)
- (ggf.) Modifikation der Anforderungen an zukünftige Maßnahmen

**Verstetigung des Verfahrens**

- Erneute Ableitung von Qualifizierungsbedarfen, Inhalten, Umfang, Zielgruppe/n usw.



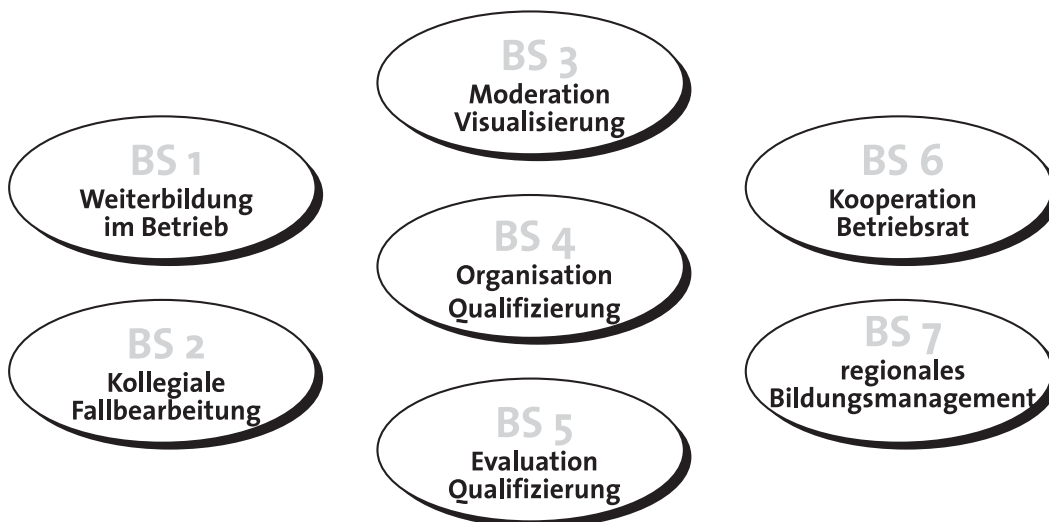
**Bereich 2**

**Qualifizierung von Betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten (WBB)**

Die beteiligten Unternehmen entsandten zudem betriebliche Weiterbildungsbeauftragte, die sich über 12 Monate hinweg an insgesamt 10 Seminartagen (verteilt auf 7 Bausteine/BS) berufsbegleitend qualifizierten, so dass sie nach Ablauf der Erprobungsphase selbständig Weiterbildungsbedarfe ermitteln, erforderliche Maßnahmen ableiten und planen sowie deren Umsetzung überprüfen können.

**Bildungsangebote in den Betrieben**

Allen Weiterbildungsbeauftragten gelang es, Weiterbildungskonzepte in ihren Betrieben zu installieren und in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Besonders häufig wurden im Rahmen der Erprobungsphase – neben den zu erwartenden produktionsnahen Schulungsnotwendigkeiten – übergreifende, eher mittelfristig bedeutsame Bildungsbedarfe aufgedeckt. Dabei wurden z.B. branchenbezogene Fremdsprachenkenntnisse vermittelt, Führungskräftebildungen organisiert und der professionelle Umgang mit Kunden und Lieferanten sowie die Effektivierung der Zusammenarbeit im Team (wie auch zwischen Teams/Abteilungen) geübt und vertieft.



**Sicherung der betrieblichen Rahmenbedingungen**

Die Ausgestaltung und Umsetzung von Opti.net wurde von den Betriebsräten – unter Nutzung der Möglichkeiten des neuen Betriebsverfassungsgesetzes (§§ 96 bis 98 BetrVG) – durch Absprachen und Vereinbarungen mit den Geschäftsführungen

der Opti.net-Betriebe unterstützt. Die IG Metall Bielefeld begleitete das Projekt und förderte durch die Präsentation von Ergebnissen und den Erfahrungsaustausch mit betrieblichen ExpertInnen die Verbreitung der Idee einer nachhaltigen Weiterbildungskultur in den Unternehmen der Region.

## Die Ergebnisse

1. Die Opti.net-Unternehmen haben erstmals ihre Weiterbildungsbedarfe systematisch und detailliert ermittelt und beschrieben. Für ausgewählte Abteilungen wurden die Informationen in einer für jedes Unternehmen eigens entwickelten EDV-Matrix festgehalten. Die beteiligten Abteilungsleitungen haben mit Unterstützung der Weiterbildungsbeauftragten mit allen Teams/MitarbeiterInnen eine gemeinsame Weiterbildungsplanung vorgenommen und Schwerpunkte für die ersten Monate gebildet. Besonders gefragt waren Weiterbildungen in den Bereichen Führungskräfte-Training, technisches Wissen und EDV sowie branchenbezogene Sprachkenntnisse. Außerdem wurden auch Themen wie die Qualitätssicherung in KMU und bei Zulieferern, verbesserte Kundenorientierung (weltweit) und die Professionalisierung von MitarbeiterInnen im Einkauf formuliert.
2. Die so ermittelten differenzierten Bedarfe wurden jeweils durch eine Reihe von internen – im Einzelfall auch externen – „maßgeschneiderten“ Schulungen abgedeckt. Dabei wurden ggf. auch Maßnahmen im Verbund organisiert, an denen dann z.B. Führungskräfte aus mehreren Opti.net-Betrieben teilgenommen haben. Insgesamt wurden im Projektzeitraum rund 1.100 Qualifizierungstagewerke in 70 Qualifizierungsmaßnahmen mit mehr als 700 TeilnehmerInnen realisiert.
3. Während dieser Pilotphase wurden die betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten über 12 Monate hinweg begleitend geschult. Mit Unterstützung von externen BeraterInnen weiteten sie die Qualifizierungsbedarfsanalysen dann auf andere Abteilungen aus und führten sie eigenständig durch. Sie organisierten zudem die innerbetrieblichen Qualifizierungen (TeilnehmerInnenakquisition und Unterstützung der TrainerInnen) und entwickelten z.T. eigene Checklisten für die Seminarplanung oder die Erhebung des Maßnahmeerfolges. Die Weiterbildungsbeauftragten verfügen so über ein in ihrem betrieblichen Alltag erprobtes beteiligungsbasiertes Instrumentenset, mit dem sie fortlaufend Weiterbildungsbedarfe erfassen, diese in Maßnahmen umsetzen und den Erfolg der Angebote überprüfen können. In allen Betrieben, die Weiterbildungsbeauftragte einsetzten, konnten sich diese während der Projektlaufzeit erfolgreich etablieren. Besonders erfreulich ist, daß die Gruppe der betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten über das Projektende hinaus weiter zusammenarbeiten will. Somit wurde die Grundidee einer nachhaltigen Vernetzung und einer z.T. gemeinsamen Planung und Umsetzung aufwendigerer Bildungsmaßnahmen von den Weiterbildungsbeauftragten angenommen und zu eigen gemacht.
4. Die Weiterbildungsbeauftragten stehen im engen Kontakt zu den Betriebsräten in den Unternehmen. Z.T. warben sie bei den Beschäftigten gemeinsam für eine Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und räumten Vorbehalte und Ängste, die im Einzelfall bei der Erfassung von Kenntnissen und Fähigkeiten geäußert wurden, ab. In einem Betrieb gab es zudem eine Betriebsvereinbarung über die Teilnahme an Opti.net. Es ist jedoch im Projektzeitraum noch nicht gelungen, dezidierte Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung zu entwickeln und zu verhandeln. Möglicherweise ist hier zunächst noch etwas Zeit erforderlich, um die Erfahrungen mit den bisherigen Maßnahmen zu verarbeiten und zu bewerten, um dann eine betriebsspezifische Regelung zu entwerfen.
5. Die betriebliche Weiterbildung trägt erste Früchte, indem sie die Betriebsabläufe an einigen Stellen sichtbar verbesserte. So führten v.a. die Führungskräfte-schulungen, in denen die TeilnehmerInnen zwischen den Seminartagen gemeinsame Strategien und Konzepte entwickeln sollten, zunächst zu einer „Klimaverbesserung“ und dann zu einer besseren alltäglichen Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Teams bzw. Abteilungen. Auch die Maßnahmen zur Qualitätssicherung und zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit wirkten sich unmittelbar positiv aus. Hinzu kommt, dass einige Qualifizierungen die Beweglichkeit des Unternehmens verbesserten. So trug z.B. ein kurzfristig organisierter Sprachen-Crash-Kurs dazu bei, dass die Verlagerung von Aufgaben zwischen zwei Abteilungen reibungslos funktionierte und die neuen MitarbeiterInnen die Übernahme der Kontakte zu wichtigen ausländischen Kunden gut bewältigen konnten. Durch die erhöhte Flexibilität entstehen Gestaltungsspielräume in den Unternehmen, die als ein Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen werden können.

6. Aus der zehntägigen Qualifizierungsmaßnahme zur/zum Weiterbildungsbeauftragten und den Erfahrungen in den Opti.net-Betrieben sind ein Handlungsleitfaden und ein Curriculum entstanden. Beide Handreichungen dienen dem Ergebnistransfer, wobei der Handlungsleitfaden die Planung und Umsetzung gezielter Qualifizierung im Betrieb beschreibt während das Curriculum zur Schulung betrieblicher Weiterbildungsbeauftragter dient. Beide Transferhilfen werden im Internet veröffentlicht (sie sind im Download-Bereich unter: [www.optinet-owl.net](http://www.optinet-owl.net) zu finden). Zudem gibt es jeweils zu den einzelnen Stufen des Handlungsleitfadens sowie zu den Bausteinen des Curriculums umfangreiche Begleitmaterialien, die zum Einsatz im Seminar und auch zum Selbststudium genutzt werden können.

## Die Projektrahmendaten

### Laufzeit

- 18 Monate
- Januar 2002 bis Juni 2003

### Größe des Verbundes

- Sieben Unternehmen aus den Kreisen Gütersloh und Lippe sowie der Stadt Bielefeld
- Betriebe aus der Metallindustrie und der Bekleidungsbranche mit insgesamt rund 1.800 Beschäftigten

### Finanzierung und öffentliche Förderung

Die begleitende Beratung, die Qualifizierung der Weiterbildungsbeauftragten und der Beschäftigten wurde von den beteiligten Betrieben anteilig finanziert. Der grösste Teil dieser Kosten sowie die Kosten für den Transfer der gemeinsam erarbeiteten Erfahrungen und Ergebnisse wurde vom Land

NRW sowie der EU im Rahmen eines Verbundprojektes der regionalisierten Arbeitsmarktförderung übernommen. Außerdem fördern die IG Metall Bielefeld und die Initiative für Beschäftigung der Bertelsmann Stiftung mit einem Zuschuß den Praxistransfer der Opti.net-Ergebnisse.

### Beteiligte Partner

Projektpartner für die betriebliche Beratung und die Analysen, die Qualifizierung der betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten und die Begleitung der WBB bei der Organisation von Qualifizierung im Opti.net-Verbund waren:

- **Arbeit und Leben** Bielefeld e.V.  
Projektträger und Koordination
- **Beruflicher Weiterbildungsverbund Bielefeld, BWB e.V.**  
Bildungsplanung, Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen (extern, intern) und Bildungscontrolling
- **IG Metall** Bielefeld  
Vereinbarungen, Rechtlicher Rahmen
- **Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, sfs**  
Beratung, Qualifizierungsbedarfsanalyse, Führungskräfte training

Darüber hinaus wurden zu spezifischen Fragestellungen und Themen externe ExpertInnen und TrainerInnen einbezogen, so dass den teilnehmenden Betrieben insgesamt ein breites Wissensspektrum zur Verfügung stand.

### Ansprechpartner

**Arbeit und Leben** Bielefeld e.V. DGB/VHS  
*Claus Sobott,*  
Tel.: 05 21- 51 35 82, E-Mail: [cs@aulbi.de](mailto:cs@aulbi.de)

**Nähere Informationen und Materialien zu Opti.net:** [www.optinet-owl.net](http://www.optinet-owl.net)

# Rahmenbedingungen der Weiterbildungsreihe

## Allgemeine Ausführungen zu den Rahmenbedingungen der Weiterbildungsreihe und zur didaktischen Konzeption

Die Weiterbildungsreihe ist so angelegt, dass sie reale Prozesse der Personalentwicklung (PE) bzw. der Einführung eines zukunftsorientierten PE-Systems unterstützt und ausgewählte MitarbeiterInnen (Weiterbildungsbeauftragte) aus kleinen und mittleren Betrieben das entsprechende Rüstzeug dazu vermittelt. Idealerweise, aber nicht notwendigerweise kann die Weiterbildungsreihe durch eine hierauf abgestimmte betriebliche Beratung bei der Entwicklung maßgeschneiderter Instrumente zur Ermittlung des fachlichen, sozialen, methodischen und organisatorischen Qualifizierungsbedarfs ergänzt werden.

In der Regel werden dazu Pilotprojekte in den Betrieben initiiert, die zunächst durch die BeraterInnen an erfolgsrelevanten Punkten unterstützt werden. Nach und nach gehen diese dann in die Verantwortung der Weiterbildungsbeauftragten über, deren Aufgabe es schließlich ist, die flächendeckende Einführung und Fortführung des Verfahrens sowie die Verdichtung der einzelbetrieblichen Qualifizierungsbedarfe zu verschiedenen Formen einzelbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen und die Umsetzung der Qualifizierung zu betreuen.

Betriebliche Weiterbildungsbeauftragte sind sozial kompetente Personen, die den Aufgaben als ProzessbegleiterInnen, MultiplikatorInnen, betriebliche „Kümmerer“ und umsetzungsstarke ProjektmanagerInnen gewachsen sind bzw. die Voraussetzungen hierfür mitbringen. In der Regel kann die Weiterbildungsreihe von Verantwortlichen aus der Personalverwaltung oder – wo vorhanden – aus der Personalentwicklung/Organisationsentwicklung übernommen werden. Auch Betriebsräte sind als Zielgruppe angesprochen.

Die Weiterbildungsreihe ist als zwischenbetriebliche Schulung angelegt. Auf diese Weise bereichern unterschiedliche Erfahrungskontexte der TeilnehmerInnen die Lernschritte und ermöglichen einen entsprechenden Erfahrungsaustausch nach dem Motto „Betriebliche Praktiker beraten betriebliche Praktiker“.

Vor diesem Hintergrund haben sich bei der Konzeption der Weiterbildungsreihe folgende Leitprinzipien bewährt:

### Leitlinie 1

#### **Betriebliche Weiterbildung ist beteiligungsorientiert zu organisieren**

Betriebliche Weiterbildung, die passgenau am spezifischen Bedarf ihrer MitarbeiterInnen ansetzen will, kann nicht „am grünen Tisch“ geplant oder „von oben“ bestimmt werden. Vielmehr ist es notwendig, effiziente Kommunikationsformen und Instrumente zu entwickeln, die es ermöglichen, die MitarbeiterInnen in die Bedarfsermittlung einzubinden. Beteiligungsorientierung schließt auch den Betriebsrat in entsprechende Aktivitäten mit ein.

### Leitlinie 2

#### **Betriebliche Weiterbildung muss anforderungsgerecht sein**

Betriebliche Weiterbildung sollte sowohl an den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen als auch am konkreten und zukünftigen Qualifikationsbedarf des Betriebes anknüpfen (in fachlicher, sozialer, methodischer und organisatorischer Hinsicht).

### Leitlinie 3

#### **Betriebliche Weiterbildung sollte prozessbegleitend erfolgen**

Die Weiterbildungsmaßnahmen sollten eng mit den konkreten Reorganisationsprozessen verzahnt werden. Die aus den organisatorischen Veränderungen resultierenden Qualifikationsanforderungen sollten permanent mit dem jeweiligen Qualifikationsstand abgeglichen werden. Defizite sind durch die zeitnahe Bereitstellung von Qualifikationsmaßnahmen auszugleichen.

**Leitlinie 4**

**Betriebliche Weiterbildung sollte arbeitsplatznah sein**

Auch wenn außerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen sinnvoll sein können, sollten dem Betrieb und den Arbeitsplätzen als Lernorte hohe Bedeutung zugemessen werden. Die enge Verbindung von Qualifizierung und Arbeit ist deshalb wertvoll, weil das neu erworbene Wissen unmittelbar umgesetzt und die Kenntnisse praxisnah erprobt und vertieft werden können.

**Leitlinie 5**

**Betriebliche Weiterbildung sollte teamförmig erfolgen**

Sowohl die Ermittlung von Qualifizierungsbedarf als auch die Qualifizierungsmaßnahmen sollten nicht auf Einzelkämpfer fokussieren, sondern als Teamarbeit angelegt und auf Teamarbeit hin orientiert sein.

**Leitlinie 6**

**Betriebliche Weiterbildung sollte kontinuierlich erfolgen**

Lernende Organisationen entwickeln sich ständig weiter und passen ihren Bedarf permanent den aktuellen Anforderungen an. Aus diesem Grund greifen einmalige, punktuelle Weiterbildungsmaßnahmen in der Regel zu kurz. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) setzen kontinuierliche Qualifizierungsprozesse (KQP) voraus.

**Leitlinie 7**

**Betriebliche Weiterbildung sollte selbstorganisiert sein**

Sämtliche Instrumente und Methoden zur Personalentwicklung, von der Bedarfserfassung über die Maßnahmenfestlegung bis zur Umsetzung sollten von den jeweils zuständigen Weiterbildungsbeauftragten so weit beherrscht werden, dass der Betrieb den gesamten Personalentwicklungsprozess weitgehend in „Eigenregie“ betreiben kann. Die Einführung entsprechender Konzepte und Instrumente benötigt jedoch in der Regel erfahrene BeraterInnen. Die Philosophie einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ zielt auf die Minimierung externen Beratungsaufwandes und auf die Mobilisierung der eigenen Problemlösungspotenziale. Dazu gehört umgekehrt jedoch auch die Kompetenz, eigene Grenzen zu erkennen und gezielt Externe anzusprechen.

Alle Bausteine der Weiterbildungsreihe spiegeln diese Leitlinien wieder. Sie sind so angelegt, dass sowohl die Durchführung der angesprochenen Personalentwicklungsmaßnahmen als auch der Aufbau eines eigenen betrieblichen Unterstützungssystems theoretisch, konzeptionell und methodisch bewältigt werden kann. Die einzelnen Weiterbildungsbausteine werden mit den realen betrieblichen Entwicklungen so verzahnt, dass sie eine zeitnahe Unterstützung der Weiterbildungsbeauftragten ermöglichen.

Jeder der ein- bis zweitägigen Weiterbildungsbausteine enthält neben dem methodengestützten Erfahrungsaustausch ein aktuelles Schwerpunktthema. Hierzu werden ebenfalls nützliche Instrumente wie bspw. das der „Kollegialen Fallberatung“ vermittelt. Die Weiterbildungsbeauftragten werden sowohl in den Schulungen als auch in den begleitenden betrieblichen Beratungsprozessen frühzeitig an die Übernahme von Aktivitäten wie Moderation, Metaplan, Visualisierung herangeführt und erhalten fallbezogene individuelle Unterstützung durch die externen TrainerInnen/BeraterInnen. Hier gilt das Prinzip „learning-by-doing“. Die Vermittlung der Inhalte erfolgt in anwendungs- bzw. handlungsorientierter Perspektive. Kurze inhaltliche Inputs durch die Referenten wechseln mit intensiven Übungen und Probehandeln der TeilnehmerInnen ab.

Die eingesetzten Materialien, insbesondere das Methoden- und Instrumentenset „Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung (NPO)“ von Hans-Werner Franz, verfolgen hingegen die umgekehrte Logik: „doing-by-learning“. Die Instrumente werden so eingeführt, diskutiert und eingeübt, dass die TeilnehmerInnen entweder sofort während der Qualifizierung ihre eigenen Fälle einbringen und zur Ist-Analyse bzw. Soll-Planung von Anwendungsbereichen aus ihrem eigenen Betrieb nutzen können oder ein direkter Bezug zu den parallel laufenden betrieblichen Projekten hergestellt werden kann.





Durch diese Verzahnung von „learning-by-doing“ und „doing-by-learning“ wird Lernen als unmittelbar handlungsrelevant und damit als Chance zur Verbesserung der eigenen betrieblichen Wirklichkeit erfahren und Gestaltungsfähigkeit als unmittelbarer Lernanreiz genutzt. Zugleich wird diese Vorgehensweise als partizipative Methode der Organisationsentwicklung im Betrieb demonstriert, so dass einerseits Lernen als Chance zur Verbesserung und Selbstverbesserung gestaltbar und erlebbar gemacht wird, andererseits die Gestaltung von Organisationsentwicklung als betrieblicher Lernprozess zentraler Lerninhalt der Qualifizierung ist.




# Struktur der Weiterbildungsbausteine

## Unterrichtsraster mit Lerngegenständen, Lernzielen und eingesetzten Methoden/Materialien

Die Weiterbildungsbausteine mit ihren jeweiligen Schwerpunktthemen und die Vorgehensweise sind nachfolgend in ihrem Design beispielhaft aufgeführt. Inwieweit die Schulungssequenzen tageweise geblockt werden, hängt von der individuellen Terminabstimmung mit den TeilnehmerInnen ab. Ebenso können ggf. auf Wunsch weitere Inhalte aufgenommen bzw. die Bausteine in sich modifiziert werden, solange die inhaltliche Grundsubstanz der Weiterbildungsreihe erhalten bleibt.

### Übersicht über die Bausteine:

-  **Baustein 1**  
Weiterbildung im Betrieb – Interesse wecken und Bedarf erheben
-  **Baustein 2**  
Kollegiale Fallberatung als effektive Methode zur Problembearbeitung im Kontext von Personalentwicklung
-  **Baustein 3**  
Ziele, Motive, Lernanreize – Moderieren, Visualisieren, Probleme lösen
-  **Baustein 4**  
Personal und Organisation entwickeln – Qualifizierung organisieren

-  **Baustein 5**  
Die Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen – ihre Evaluation
-  **Baustein 6**  
Teil 1: Weiterbildung und Mitbestimmung  
Teil 2: Das MitarbeiterInnengespräch in der Personalentwicklung
-  **Baustein 7**  
Teil 1: Regionales Bildungsmanagement und Selbstmanagement  
Teil 2: Evaluation der WBB-Reihe und regionale Vernetzung

Die Bausteine werden nachstehend im Einzelnen beschrieben. Zunächst wird auf die Einordnung des Bausteins in die gesamte Reihenplanung eingegangen. Die eingesetzten Materialien werden anschließend in Tabellenform dargestellt. Dann folgt jeweils das Unterrichtsraster. Dieses ist weitgehend selbsterklärend und wird nicht gesondert kommentiert.

## Baustein 1

### Weiterbildung im Betrieb – Interesse wecken und Bedarf erheben

Aufgabe des ersten Bausteins ist es, die Rolle des individuellen Lernens, d. h. der Qualifizierung von betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten und von Lernen als betrieblicher Organisationsentwicklungsmethode (organisationales Lernen) überhaupt zu verdeutlichen und die TeilnehmerInnen des Seminars dafür aufzuschließen. Dem entsprechend umfasst dieser zweitägige Baustein fünf große Gegenstandsbereiche:

- **Aufgaben der Weiterbildungsbeauftragte**

Nach dem Kennenlernen der TeilnehmerInnen, der Konstituierung der Gruppe, wird zunächst die Rollenzuschreibung von Weiterbildungsbeauftragten gemeinsam erarbeitet, um die Rollenverantwortung zu klären, aber auch eine Überlastung der Rolle zu vermeiden.

- **Die Qualifizierungsbedarfsanalyse (QBA)**

Der Begriff der Qualifizierungsbedarfserhebung selbst bedarf der Erläuterung. Zu klären ist, wie sich Qualifikation, Kompetenz und Qualifizierung zueinander verhalten; wie Qualifizierungsbedarf erhoben werden kann und welche betrieblichen Voraussetzungen dabei zu berücksichtigen bzw. dafür zu schaffen sind.

- **Lernen im Betrieb**

Lernen ist ein umfassender Begriff, der nicht nur für die individuelle Entwicklung von ArbeitnehmerInnen von Bedeutung ist, sondern auch für die Entwicklung des Betriebs als Organisation sowie in der Verschränkung beider Lernebenen zu klären ist. Dabei spielen die Begrifflichkeiten von Projekt und Prozess eine zentrale Rolle und bedürfen daher der gemeinschaftlichen Klärung.

- **Beteiligung**

Schließlich sind demokratische Methoden der beteiligungsorientierten Analyse und Zielfindung wesentlicher Bestandteil eines motivierenden Umgangs mit Lernen als individuellem und betrieblichem Entwicklungsziel. Damit soll vor allem verhindert werden, dass Motivieren und Motivation quasi als betriebliche Sozialtechniken verstanden werden.

- **Reflexion**

Am Ende dieses wie aller anderen Bausteine steht eine Lernreflexion, mit der die TeilnehmerInnen die erarbeiteten Lerninhalte Revue passieren lassen, einordnen und bewerten.

## Materialien zu Baustein 1

Die folgenden Materialien sind unter:  
[www.optinet-owl.net](http://www.optinet-owl.net) bzw. unter dem jeweiligen  
Link verfügbar.

### **NPO – Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung**

#### **Inhalt**

Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung ist ein Konzept und Instrumenten-Set, das für den laufenden betrieblichen Einsatz gedacht ist. Es betrachtet Personal- und Organisationsentwicklung als miteinander verknüpfte Maßnahmenbereiche.

#### **Textart**

Grundlagentext zur kompakten Darstellung von Instrumenten zur NPO mit Schaubildern und Arbeitsblättern, (20 Seiten)

#### **Autor**

Dr. Hans Werner Franz, Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, 2002

### **Moderation von Gruppenprozessen**

#### **Inhalt**

Anleitung zur Vorbereitung und Durchführung von moderierten Gruppengesprächen – Vorbereitung, Durchführung, Protokoll, Spielregeln der Gruppenkommunikation, Rolle des Moderators, Methoden

#### **Textart**

praktischer Anleitungstext mit Arbeitsblättern und Beispielen (11 Seiten)

#### **Autor**

Dr. Hans Werner Franz, Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, 2002



## Baustein 1

### Weiterbildung im Betrieb – Interesse wecken und Bedarf erheben

Zeit	Was? (Lerngegenstand)	Wozu? (Lernziele)	Wie? (Methoden)	Womit? (Instrumente, Materialien)	Wer?
<b>Erster Tag</b>					
9.00 – 09.30	Begrüßung und Einführung in das Gesamtprogramm und die Arbeitsweise	Lernziele, Lerninhalte, Lernmethoden, Lernarrangements	Vortrag mit Diskussion	Präsentation, Folien	LeiterIn der Ausbildungsreihe
9.30 – 10.30	Kennenlernen der TeilnehmerInnen	Selbstvorstellung, Erwartungen, Kennen lernen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschenbilder</li> <li>• Erfahrungsaustausch,</li> <li>• das Programm an die Erwartungen anpassen</li> </ul>	Selbstvorstellung in Sprach-Bildern: Wie sehe ich mich, den Betrieb, meine KollegInnen, die Weiterbildung?	Moderations-Werkzeug	TeilnehmerInnen
<b>10.30 – 10.45 Pause</b>					
10.45 – 12.30	Rollen von WBB im Betrieb  Verhältnis des WBB zu anderen Akteuren im Betrieb	Was WBB alles machen – und nicht machen	ergebnisorientiertes moderiertes Brainstorming	Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen
<b>12.30 – 13.30 Mittagessen</b>					
13.30 – 15.00	Systematische Qualifizierungsbedarfsanalyse – Was soll das? Was ist das?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Funktionieren von Organisation/ Betrieb als Handlungsrahmen verstehen</li> <li>• Die Ziele systematischer Qualifizierung erarbeiten</li> </ul>	ergebnisorientiertes moderiertes Brainstorming, mit Input	NPO – Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen
<b>15.00 – 15.15 Pause</b>					
15.15 – 16.30	Qualifizierungsbedarfsanalyse – Wie durchführen?	praktische Anforderungen von MitarbeiterInnen und Betrieb an die Durchführung von QBA berücksichtigen	ergebnisorientiertes moderiertes Brainstorming, mit Input	NPO – Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen

## Baustein 1

### Weiterbildung im Betrieb – Interesse wecken und Bedarf erheben

Zeit	Was? (Lerngegenstand)	Wozu? (Lernziele)	Wie? (Methoden)	Womit? (Instrumente, Materialien)	Wer?
<b>Zweiter Tag</b>					
9.00 – 10.30	Lernen – Was ist das? Was soll das?  Qualifikation und Kompetenz  Vier-Stufen- Lerntheorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrieb als Lernfeld sehen und verstehen</li> <li>• Entscheiden und Handeln als Lernprozess</li> <li>• Unbewusste Kompetenz mobilisieren und aktualisieren</li> </ul>	ergebnisorientiertes moderiertes Brainstorming, mit Input	NPO – Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung  Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen
<b>10.30 – 10.45 Pause</b>					
10.45 – 12.30	Prozess- und Projektorientierung – Was ist das? Was soll das?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleme erkennen und lösen</li> <li>• Prozesse erkennen, beschreiben und gestalten</li> <li>• Projekte definieren und organisieren</li> </ul>	Arbeit in Kleingruppen, ergebnisorientiertes moderiertes Brainstorming, mit Input  anschl. Vorstellung in der Gruppe	Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen
<b>12.30 – 13.30 Mittagessen</b>					
13.30 – 15.00	Moderieren – Was ist das? Was soll das?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung organisieren</li> <li>• demokratische Meinungsbildung und Entscheidungsfindung organisieren</li> </ul>	Arbeit in Kleingruppen, ergebnisorientiertes moderiertes Brainstorming, mit Input  anschl. Vorstellung in der Gruppe	Franz, Moderation von Gruppenprozessen  Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen
<b>15.00 – 15.15 Pause</b>					
15.15 – 16.30	Prozessreflexion zum Baustein 1	Eigenes Lernen (individuell und als Gruppe) als Lernprozess analysieren und bewerten (lernen)	Diskussion und Bewertung der beiden Tage  Punkten  Bewertungsbogen ausfüllen	Moderations-Werkzeug  Punkte  Bewertungsbogen	TeilnehmerInnen

## Baustein 2

### Die kollegiale Fallberatung als Instrument zur netzwerkbasierter Bearbeitung von Problemen der Einführung eines bedarfsgerechten Personalentwicklungssystems

Die kollegiale Fallberatung ist eine Methode, die sich hervorragend in der betrieblichen Praxis zur Bearbeitung von verschiedenen Problemlagen bewährt hat. Mit ihr können Ressourcen und Know-how des eigenen Betriebes zur Problemlösung mobilisiert werden. Sehr effizient lässt sich das Erfahrungswissen von KollegInnen aus verschiedenen Abteilungen, Teams oder (wie im Falle der WBB-Ausbildung) von verschiedenen Betrieben zusammentragen. Der Erfahrungsaustausch wird angeregt und bestehende Wissensbestände werden weiterentwickelt. Darüber hinaus dient die Methode auch der Bewältigung persönlicher Konflikt- und Spannungslagen.

Die Methode wurde in der Evaluation durch den bundesweiten Arbeitskreis Personalentwicklung des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle

Dortmund hinsichtlich des praktischen Nutzens mit der Note „sehr gut“ bewertet. Außerdem schnitt der Aufsatz von Galler/Kopp/Vonesch in Heft 2/2001 der Zeitschrift Personal im Ranking von <http://www.mwonline.de> in den Kategorien „praktischer Nutzen“ und „Verständlichkeit“ mit Bestnoten ab.

Die Vermittlung der Grundkenntnisse und die erste Erprobung der kollegialen Fallberatung wurde in der Weiterbildungsreihe zu einem frühen Zeitpunkt durchgeführt, damit den Weiterbildungsbeauftragten ein Instrument zur prozessbegleitenden Problemlösung und zur Wissensintegration im Netzwerk zur Verfügung steht, welches im weiteren Verlauf der Qualifizierung immer wieder eingesetzt werden kann. Zusätzlich zur Vermittlung des Instrumentes im Rahmen der zwischenbetrieblichen Weiterbildungsreihe wurden den TeilnehmerInnen Inhouse-Seminare angeboten. Das Instrument ist leicht vermittelbar und kann ohne großen Aufwand in der betrieblichen Praxis in unterschiedlichen Kontexten eingesetzt werden.

## Materialien zu Baustein 2

<p><b>Kollegiale Fallberatung</b></p> <p><b>Inhalt</b>                      Detaillierte Methodenbeschreibung zur Betrachtung von betrieblichen Problemsituationen                      Beschreibung von Zielen, Voraussetzungen und Ablauf</p> <p><b>Textart</b>                      praktischer Anleitungstext mit Zeit- / Verlaufsplan (7 Seiten)</p> <p><b>Autoren</b>                      Dr. Ralf Kopp, Lukas Vonesch, Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, 2001</p>	<p><b>Six Thinking Hats</b></p> <p><b>Inhalt</b>                      Methode zur Unterstützung von kollektiven Entscheidungsfindungen und zur Erleichterung des „parallelen Denkens“</p> <p><b>Textart</b>                      praktischer Anleitungstext mit Schaubild (3 Seiten)</p> <p><b>Autor</b>                      Dr. Hans Werner Franz, Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, 2002, nach: Edward de Bono „Six Thinking Hats“, 2000, 177 S., Penguin Books Frankfurt                      ISBN: 0140296662</p> <p><b>Link</b>  <a href="http://www.edwdebono.com/">http://www.edwdebono.com/</a></p>
---	--

## Baustein 2

### Die kollegiale Fallberatung als Instrument zur netzwerkbasierten Bearbeitung von Problemen

Zeit	Was? (Lerngegenstand)	Wozu? (Lernziele)	Wie? (Methoden)	Womit? (Instrumente, Materialien)	Wer?
<b>Dritter Tag</b>					
10.00 – 10.15	Begrüßung und Ablauf des Tages				LeiterIn der Ausbildungsreihe
10.15 – 10.45	Bericht aus den Betrieben: Was bisher geschah	Wechselseitiger Erfahrungsaustausch	Statusberichte	Metaplan	TeilnehmerInnen
10.45 – 11.45	Kennenlernen der Herkunft, der Einsatzmöglichkeiten und der Grundstruktur der Methode	Es werden die notwendigen Grundlagen zum Verständnis der Methode vermittelt	Vortrag mit Diskussion; Präsentation	Handout Folien	ReferentIn, TeilnehmerInnen
<b>11.45 – 12.00 Pause</b>					
12.00 – 13.00	Kennenlernen der KFB-Methode und ihres Ablaufs	Es wird vermittelt, wie eine kollegiale Fallberatung abläuft und welche Dinge man bei der Anwendung beachten muss	Vortrag mit Diskussion; Präsentation	Folien	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen
<b>13.00 – 13.45 Mittagessen</b>					
13.45 – 15.15	Anwendung der Methode anhand eines PE-Problems aus dem Kreis der TeilnehmerInnen	Die Methode soll veranschaulicht und so weit eingeübt werden, dass sie in weiteren WBB-Schulungen einsetzbar ist und später auf andere Einsatzbereiche übertragen werden kann	Je nach Anzahl der TeilnehmerInnen arbeiten wir in 2 Untergruppen oder im Plenum.	Flipchart	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen
<b>15.15 – 15.30 Pause</b>					
15.30 – 16.00	Reflexion der Erfahrungen mit dem Instrument, Klären möglicher Einsatzfelder in der Praxis der TeilnehmerInnen	Unterstützung der Übertragung des Gelernten in die eigene Arbeitspraxis	Diskussion		TeilnehmerInnen
16.00 – 16.30	Schlussrunde und Ausblick	Klärung der weiteren Vorgehensweise			LeiterIn der Ausbildungsreihe

## Baustein 3

### Ziele, Motive, Lernanreize – Moderieren, Visualisieren, Probleme lösen

Ziel des zweitägigen Bausteins ist das Erarbeiten von Zielen, Aufgaben und Entscheidungen als zentraler Inhalt einer motivierenden, Offenheit für Lernen erzeugenden Kommunikation. Die eingesetzten Methoden und Instrumente dienen zugleich der Ist- und Sollanalyse von (Unternehmens-, Arbeits- und Prozess-) Organisation und ihrer Entwicklung, da Qualifizierung ohne strukturierte Vorstellung des anvisierten Einsatzkontextes des Erlernten abstrakt bleibt. Lernziel ist das Vertraut-Werden mit und Anwenden-Können von ergebnisorientierten Formen des Kommunizierens. Diese Analyse- und Strategiebildungsmethoden sind damit Voraussetzungen einer beteiligungsorientierten betrieblichen Qualifizierungsbedarfserhebung. Lernziel ist hier das Anwenden-Können sachlicher und Konflikt vermeidender Problemlösungstechniken. Sie erleichtern und effektiver betriebl. Analyse-, Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse.

Des Weiteren werden in dem Baustein Grundlagen der Moderation und Visualisierung vermittelt. Diese Grundlagen orientieren sich an den „essentials“ der Kommunikationsgestaltung wie sie von WBB bei der Durchführung von Qualifizierungsbedarfsanalysen i. d. R. abgefordert werden. Die effiziente Durchführung von Meetings gehört alle Mal dazu.

## Materialien zu Baustein 3

### Instrumente der Personalarbeit

#### Inhalt

Beschreibung der Instrumente „Mitarbeitergespräch und -beurteilung mit praktischen Arbeitshilfen

#### Textart

Kurzdarstellung der Instrumente, umfangreiche praktische Arbeitshilfen wie Beurteilungsbogen, -formulare, Checklisten, Beispiele (30 Seiten)

#### Autor

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), 1997

#### Link

<http://www.bda-online.de/>

## Baustein 3

### Ziele, Motive, Lernanreize – Moderieren, Visualisieren, Probleme lösen

Zeit	Was? (Lerngegenstand)	Wozu? (Lernziele)	Wie? (Methoden)	Womit? (Instrumente, Materialien)	Wer?
<b>Vierter Tag</b>					
9.00 – 09.30	Begrüßung und Übersicht über Lerngegenstand und Lernziele der beiden Tage	Lernziele, Lerninhalte, Lernmethoden, Lernarrangements	Vortrag mit Diskussion	Programm, Präsentation, Folien	LeiterIn der Ausbildungsreihe
9.30 – 10.30	Erfahrungsaustausch zwischen den WBB der Opti.net-Betriebe	Erfahrungen austauschen zu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situationen,</li> <li>• Methoden,</li> <li>• Instrumenten,</li> <li>• Ergebnissen</li> </ul>	Fallbeschreibung und -beratung, evtl. Kollegiale Fallberatung üben	NPO-Werkzeuge Moderations-Werkzeug	TeilnehmerInnen
<b>10.30 – 10.45 Pause</b>					
10.45 – 12.30	Definition von Zielen, Aufgaben und Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele definieren</li> <li>• Aufgaben definieren</li> <li>• klare Entscheidungen herbeiführen</li> <li>• Prozesse strukturieren</li> </ul>	5-Zufriedenheiten-Mindmap Kunden-Lieferanten-Analyse Tätigkeits- und Aufgaben-Analyse ergebnisorientiertes moderiertes Brainstorming	NPO-Werkzeuge Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen
<b>12.30 – 13.30 Mittagessen</b>					
13.30 – 15.00	MitarbeiterInnen motivieren Mitarbeitergespräche führen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Funktionieren von Organisation/ Betrieb als Handlungsrahmen verstehen</li> <li>• Die Ziele systematischer Qualifizierung erarbeiten</li> </ul>	Arbeit in Kleingruppen: Erarbeitung von Rahmenbedingungen für: <ul style="list-style-type: none"> <li>• StückfertigerInnen</li> <li>• DienstleisterInnen</li> <li>• StabsmitarbeiterInnen</li> <li>• anschl. Bericht und Diskussion</li> </ul>	NPO-Handout BDA (Hg.): Instrumente der Personalarbeit, Teil 4 Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen
<b>15.00 – 15.15 Pause</b>					
15.15 – 16.30	Ergebnisorientierte Kommunikation	Sachlich, freundlich, ergebnisorientiert kommunizieren	ergebnisorientiertes moderiertes Brainstorming, mit Input	NPO-Werkzeuge Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen

### Baustein 3

#### Ziele, Motive, Lernanreize – Moderieren, Visualisieren, Probleme lösen

Zeit	Was? (Lerngegenstand)	Wozu? (Lernziele)	Wie? (Methoden)	Womit? (Instrumente, Materialien)	Wer?
<b>Fünfter Tag</b>					
9.00 – 10.30	Moderieren, Visualisieren, Konflikte lösen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation in der Gruppe als ergebnisorientierten Analyse- und Entscheidungsprozess anlegen, organisieren, unterstützen</li> </ul>	ergebnisorientiertes moderiertes Brainstorming, mit Input	Moderation von Gruppenprozessen Six Thinking Hats nach de Bono  Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen
<b>10.30 – 10.45 Pause</b>					
10.45 – 12.30	Fortsetzung Moderieren, Visualisieren, Konflikte lösen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsprozesse gestalten</li> </ul>	Arbeit in Kleingruppen anschl. Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse in der Gesamtgruppe	Moderation von Gruppenprozessen Six Thinking Hats nach de Bono Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe
<b>12.30 – 13.30 Mittagessen</b>					
13.30 – 15.00	Problemlösungstechniken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleme erkennen und lösen</li> <li>• demokratische Meinungsbildung und Entscheidungsfindung organisieren</li> </ul>	Arbeit in Kleingruppen, ergebnisorientiertes moderiertes Brainstorming, mit Input  anschl. Vorstellung in der Gruppe	Franz/Menzer (Hg.), QM Werkzeuge und Techniken  Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen
<b>15.00 – 15.15 Pause</b>					
15.15 – 16.30	Prozessreflexion zum Baustein 3	Eigenes Lernen (individuell und als Gruppe) als Lernprozess analysieren und bewerten (lernen)	Diskussion und Bewertung der 2 Tage Punkten Bewertungsbogen ausfüllen	Moderations-Werkzeug Punkte Bewertungsbogen	TeilnehmerInnen

## Baustein 4

### Personal und Organisation entwickeln – Qualifizierung organisieren

Dieser Baustein enthält zwei inhaltliche Akzente:

- a) die Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung sowie
- b) die Organisation maßgeschneiderter Qualifizierungen.

Der erste Akzent liegt auf dem Erfahrungsaustausch der Weiterbildungsbeauftragten über die jeweiligen betrieblichen Projekte mit dem Ziel, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung als einheitlichen Prozess und als System verstehen und gestalten zu lernen.

Darüber hinaus werden Möglichkeiten besprochen, wie die für die Qualifizierungsbedarfs-erhebung und -planung erforderlichen Daten für den Aufbau eines Informationssystems zur Unterstützung der Personalentwicklung genutzt werden können. Vermittelt wird u. a. welche Informationen notwendig sind, wie diese gesammelt, ausgewertet und zielführend umgesetzt werden können.

Dabei wird besonderes Gewicht darauf gelegt, die Aktivitäten nicht nur auf Qualifizierungsbedarfe von Führungskräften zu richten, sondern die gesamte Belegschaft mit ihren fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen angemessen zu berücksichtigen. Darüber hinaus wird dargestellt, welchen Stellenwert regelmäßigen MitarbeiterIn-nengesprächen zukommt. Der zweite Teil des Weiterbildungsbausteins hat das Ziel, berufliche Weiterbildung zu definieren und Anbieter und Formen von Weiterbildung kennen zu lernen.

Die lokalen, regionalen und – bezogen auf das Internet – auch bundesweit vorhandenen Informationsmaterialien und -medien werden vorgestellt, Recherchemethoden vermittelt und angewandt.

Die WBB tragen in einem ersten Schritt die Angebotsformen der beruflichen Weiterbildung zusammen. Der Begriff betriebliche Handlungskompetenz wird eingeführt und definiert. Nach einem Erfahrungsaustausch über Weiterbildungsträger, mit denen die WBB in ihren Unternehmen bisher schon zusammengearbeitet haben, und auf Grundlage bisheriger Recherchekennntnisse, werden Suchstrategien erarbeitet und praktisch erprobt. Suchkriterien sind: Thema, Ort, Zeit, Preis, (evtl.) Zielgruppe. Recherchiert wird in Printmedien – Programme lokaler und regionaler Träger und Programmübersichten – und in lokalen, regionalen und bundesweiten Datenbanken im Internet. Abhängig von ihrem Vorhandensein in der Region werden trägerübergreifende Beratungsstellen und deren Arbeitsweise vorgestellt, die WBB bei der zeitaufwändigen Suche nach möglichen Anbietern und Kursen entlasten können und die Entscheidung für und die Planung von On-the-Job- oder Off-the-Job-Qualifizierungen erleichtern.

**Wichtig:** Ausreichend Material für die Rechercheübungen, Internetzugang für alle TeilnehmerInnen. Günstig ist ein Raum, in dem gleichzeitig eine Besprechungsrunde stattfinden kann. Vorab sollten die Internetkenntnisse abgefragt werden, damit ggf. eine Kurzeinführung in die Technik vorgeschaltet werden kann.



## Materialien zu Baustein 4

### Beratungsstellen zu beruflicher Weiterbildung in OWL und Datenbanken

#### Inhalt

Zugang zu regionalen Weiterbildungsanbietern und Anleitung zur Nutzung überregionaler Datenbanken (mit Internetadressen)

- Beruflicher Weiterbildungsverbund Bielefeld BWB: [www.bwb-bielefeld.de](http://www.bwb-bielefeld.de)
- Bildungswerk der ostwestfälisch-lippischen Wirtschaft BOW: [www.bow-online.de](http://www.bow-online.de)
- Schul- und Bildungsberatung Gütersloh DAISY: [www.kreis-guetersloh.de](http://www.kreis-guetersloh.de)
- Pfad: Schule und Bildung / Bildungs- und Schulberatung / Weiterbildungsdatenbank

### Überregionale Datenbanken

- KURS – die Datenbank für Aus- und Weiterbildung des Arbeitsamtes: [www.arbeitsamt.de](http://www.arbeitsamt.de)
- LIQUIDE – Links zu Qualifizierungsanbietern in Deutschland: [www.liquide.de](http://www.liquide.de)
- VHS Hagen – Weiterbildungsdatenbank NRW: [www.weiterbildung-nrw.de](http://www.weiterbildung-nrw.de)
- WIS – Weiterbildungsinformationssystem der IHK's: [www.wis.ihk.de](http://www.wis.ihk.de)
- Bundesinstitut für Berufsbildung: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

### Qualität von Weiterbildung

#### Inhalt

Fragen, Antworten und Stichworte zum Thema Weiterbildungsqualität (2 Seiten)

#### Link

[www.liquide.de](http://www.liquide.de) (FAQ, Glossar/Lexikon)

## Baustein 4

### Personal und Organisation entwickeln – Qualifizierung organisieren

Zeit	Was? (Lerngegenstand)	Wozu? (Lernziele)	Wie? (Methoden)	Womit? (Instrumente, Materialien)	Wer?
<b>Sechster Tag</b>					
9.00 – 09.30	Begrüßung und Übersicht über Lerngegenstand und Lernziele des Tages	Lernziele, Lerninhalte, Lernmethoden, Lernarrangements	Vorstellung des Programms	Einladung	LeiterIn der Ausbildungsreihe
9.30 – 10.30	Erfahrungsaustausch zwischen den WBB der Opti.net-Betriebe	Erfahrungen austauschen zu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situationen,</li> <li>• Methoden,</li> <li>• Instrumenten,</li> <li>• Ergebnissen</li> </ul>	Fallbeschreibung und -beratung, evtl. Kollegiale Fallberatung oder six thinking hats üben		TeilnehmerInnen
<b>10.30 – 10.45 Pause</b>					
10.45 – 12.30	Personalentwicklung und Organisationsentwicklung als einheitlicher Prozess und als System	Personalentwicklung und Organisationsentwicklung : <ul style="list-style-type: none"> <li>• als einheitlichen Prozess verstehen und anlegen, am Beispiel von Teamarbeitskonzepten</li> <li>• als System anlegen</li> </ul>	Tätigkeits- und Aufgaben-Analyse Personalentwicklungsinformation Qualifizierungsbedarfsplanung ergebnisorientiertes moderiertes Brainstorming	NPO-Werkzeuge Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen
<b>12.30 – 13.30 Mittagessen</b>					
13.30 – 14.00	Definitionen von Weiterbildung, Erfahrungen der TeilnehmerInnen mit Recherchen	Kompetenzen aktivieren, Defizite aufspüren	Vortrag Brainstorming	Metaplanwand; Flipchart	TrainerIn, TeilnehmerInnen
14.00 – 14.45	Vorstellen von und Recherche in regionalen Printmedien und Beratungsstellen/ Suchkriterien	Überblick erhalten und recherchieren lernen von Kursangeboten	Input Einzelarbeit Austausch in der Gruppe	verschiedene Weiterbildungsprogramme und -übersichten	TrainerIn, TeilnehmerInnen
<b>14.45 – 15.00 Pause</b>					
15.00 – 16.15	Vorstellung von verschiedenen Datenbanken – lokal, regional, Landes- und Bundesweit – und Recherche am PC	Überblick erhalten und recherchieren lernen von Kursangeboten im Internet	Input Einzelarbeit Austausch in der Gruppe	PC	TrainerIn, TeilnehmerInnen
16.15 – 16.30	Reflexion von Baustein 4	Eigene Lernprozesse reflektieren und Feedback geben	Abschlussrunde, Blitzlicht	Bewertungsbogen	TeilnehmerInnen

## Baustein 5

### Die Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen – ihre Evaluation

Dieser eintägige Baustein hat das Ziel, Einblick in Qualitätsmerkmale von Weiterbildung zu geben sowie ein Bewusstsein für die Notwendigkeit kontinuierlicher Evaluation zu schaffen.

Die WBB erarbeiten zunächst Kriterien, an denen sich die Qualität von Weiterbildung festmachen lässt. Der Begriff der „Maßgeschneider-ten Weiterbildung“ steht hierbei im Mittelpunkt, wird detailliert besprochen und definiert. Hierauf aufbauend werden die verschiedenen Qualitätskriterien im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit bei der Planung und Umsetzung von Weiterbildung untersucht. Dies geschieht überwiegend anhand von praktischen Beispielen aus den Unternehmen.

## Materialien zu Baustein 5

### Die Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen

#### Inhalt

Hintergrundinformationen zur Beurteilung der Qualität von Weiterbildung sowie zur Entwicklung und Evaluation von maßgeschneider-ten Maßnahmen

#### Textart

Praktischer Anleitungstext mit Vorschlägen für Kriterien, Checkliste und Fragebogen (7 Seiten)

#### Autorin

Sabine Nathaus-Hünnemann, Beruflicher Weiterbildungsverbund Bielefeld e.V., 2002

### Checkliste Qualifizierungsplanung

#### Inhalt

Planung von Qualifizierungsmaßnahmen (Ziele, Teilnehmer, Inhalte, Unterlagen etc.)

#### Textart

Checkliste (2 Seiten)

#### Autorin

Sabine Nathaus-Hünnemann, Beruflicher Weiterbildungsverbund Bielefeld e.V., 2002

### Abfrage zur bisherigen Kooperation mit Weiterbildungsanbietern

#### Inhalt

Sachstandsbestimmung zu bisherigen Erfahrungen mit betrieblicher Weiterbildung

#### Textart

Arbeitsblatt in Tabellenform (1 Seite)

#### Autorin

Sabine Nathaus-Hünnemann, Beruflicher Weiterbildungsverbund Bielefeld e.V., 2002

### Bewertungsbogen für Qualifizierungsmaßnahmen

#### Inhalt

TeilnehmerInnenbefragung am Ende einer Weiterbildungsmaßnahme

#### Textart

Halbstandardisierter Fragebogen (1 Seite)

#### Autor

Arbeit und Leben e.V., 2002

### Erfolgskontrolle bei externen Weiterbildungen

#### Inhalt

Überprüfung des Lernerfolgs, Beurteilung der Veranstaltung, Anwendung des neuen Wissens im Unternehmen, Überprüfung des Maßnahme-erfolgs

#### Textart

Arbeitsblatt / Checkliste in Tabellenform (4 Seiten)

#### Autor

Computer und WebOffice des Haufe-Verlages

#### Link

[www.computer-und-weboffice.de](http://www.computer-und-weboffice.de)

### Checkliste „Qualität beruflicher Weiterbildung“

#### Inhalt

Kriterien zur Planung und Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen – Vorüberlegungen, Kosten, Qualität, Maßnahmearten, Inhalte und didaktische Methoden, Abschlüsse

#### Textart

kostenlose Broschüre, Kurzbeschreibungen zum Thema, Checklisten, Empfehlungen (52 Seiten)

#### Autor

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), 2001

#### Link

<http://www.BIBB.de/de/383.htm>  
(unter Publikationen, Broschüren)

## Baustein 5

### Die Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen – ihre Evaluation

Zeit	Was? (Lerngegenstand)	Wozu? (Lernziele)	Wie? (Methoden)	Womit? (Instrumente, Materialien)	Wer?
<b>Siebter Tag</b>					
9.00 – 09.20	Begrüßung und Übersicht über Lerngegenstand und Lernziele des Tages	Lernziele, Lerninhalte verdeutlichen	Übersicht über Tagesablauf geben	Einladung	LeiterIn der Ausbildungsreihe
9.20 – 10.30	Erfahrungsaustausch zwischen den WBB der Opti.net-Betriebe	Voneinander lernen Erfahrungsaustausch zu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuellem Stand</li> <li>• Was funktioniert gut?</li> <li>• Wo hapert es?</li> </ul>	Fallbeschreibungen lösungsorientiertes Brainstorming Moderationsmethode	Metaplanwand Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe, TeilnehmerInnen
10.30 – 10.45	<b>Pause</b>				
10.45 – 12.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was macht alles eine gute Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen aus?</li> <li>• Qualitäts-Kriterien erarbeiten</li> <li>• Wie lassen sich die Kriterien bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen für die WBB berücksichtigen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick und Qualitätsbewusstsein für Weiterbildung schaffen</li> <li>• Kennen lernen von Kriterien</li> <li>• Anwendungsmöglichkeiten aufzeigen</li> </ul>	Kleingruppenarbeit und Visualisierung der Ergebnisse Input/Vortrag mit moderiertem Brainstorming	Metaplanwand Moderations-Werkzeug Handout Checkliste „Qualität beruflicher Bildung“	Trainerin, TeilnehmerInnen
12.30 – 13.30	<b>Mittagessen</b>				
13.30 – 14.45	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition und Arten von Evaluation erarbeiten</li> <li>• Warum ist Evaluation wichtig?</li> <li>• Evaluation aus unterschiedlichen Perspektiven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis für Notwendigkeit von Evaluation wecken</li> <li>• Kennen lernen verschiedener Perspektiven</li> </ul>	Moderiertes Brainstorming Input	Metaplanwand Flipchart Handout	Trainerin, TeilnehmerInnen
14.45 – 15.00	<b>Pause</b>				
15.00 – 16.15	Erarbeitung von zwei unterschiedlichen Evaluationsinstrumenten (TN- und UN-Sicht)	Handlungskompetenz im Bereich Evaluationsinstrumente erweitern	Input, Vorstellen von Beispielen Kleingruppenarbeit Vorstellung der Ergebnisse	Beispielhafte Vorlagen Metaplanwand Flipchart Optinet-Bewertungsbogen	Trainerin, TeilnehmerInnen
16.15 – 16.30	Reflexion von Baustein 5	Eigenen Lernprozess reflektieren und Feedback geben	Abschlussrunde, Blitzlicht	Bewertungsbogen	TeilnehmerInnen

## Baustein 6

### Weiterbildung und Mitbestimmung sowie das MitarbeiterInnengespräch in der Personalentwicklung

#### Rechtliche Grundlagen und Betriebsvereinbarungen

Die letzte Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) betont den hohen Stellenwert beruflicher Weiterbildung in Betrieben. Die §§ 96 bis 98 BetrVG bieten Betriebsräten verschiedene Mitwirkungsmöglichkeiten bei der planvollen Umsetzung von Weiterbildung an. Die Weiterbildungsbeauftragten setzen sich mit den veränderten gesetzlichen Vorgaben auseinander und lernen die neuen Gestaltungsmöglichkeiten kennen. Anhand einer Muster-Betriebsvereinbarung (s. Literaturhinweis) werden die wichtigsten Eckpunkte betrieblicher Regelungen erörtert.

**Literaturhinweis:** Die veränderten Regelungen werden übersichtlich und verständlich in der Broschüre „Berufsbildung §§ 96 bis 98 BetrVG – Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebsräte bei Qualifizierung“ vorgestellt (30 S., Frankfurt/Main, April 2002). Hrsg.: IG Metall Vorstand, Abteilung Gewerkschaftl. Betriebspolitik; Bestellmöglichkeiten: [www.igmetall.de/betriebsraete](http://www.igmetall.de/betriebsraete) oder Fax: 0 69/66 93- 2136

#### Das MitarbeiterInnengespräch in der Personalentwicklung

MitarbeiterInnengespräche dienen als Basis für die Abklärung von Qualifizierungsbedarf. Sie sollten mindestens einmal pro Jahr stattfinden, um regelmäßig neuen bzw. veränderten Bedarf zu erfassen. Im Idealfall ermitteln derartige Gespräche eine ganze Reihe wichtiger Aspekte der beruflichen und persönlichen Entwicklung von Kompetenzen und gehen so über eine reine Bedarfsanalyse bzw. die Festlegung von arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen hinaus.

Bereits die Erhebung des Qualifizierungsbedarfs kommt i. d. R. nicht ohne MitarbeiterInnen-gespräche aus. Diese Gespräche werden eher selten durch die Weiterbildungsbeauftragten durchgeführt, da dies Aufgabe der Vorgesetzten ist. Gleichwohl wird den Weiterbildungsbeauftragten als MultiplikatorInnen das notwendige Rüstzeug vermittelt, damit Sie die entsprechenden Führungskräfte angemessen auf ihre Aufgabe vorbereiten und unterstützen können. Allerdings sollte auch in Erwägung gezogen werden, inwieweit die Aufgabe der Schulung von Führungskräften in punkto MitarbeiterInnengespräche nicht von externen TrainerInnen übernommen werden kann.



## Materialien zu Baustein 6

### **Betriebsratsarbeit in der Praxis – Qualifizierung, berufliche Bildung und Mitbestimmung des Betriebsrates**

**Inhalt**

die wesentlichen Regelungen im neuen BetrVG zum Thema Weiterbildung

**Textart**

Arbeitsblätter, 4 Seiten

**Autor**

Klaus Pahde, Rechtsanwalt, 2002

### **Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung**

**Inhalt**

Vorschlag einer Betriebsvereinbarung

**Textart**

Mustervertrag (6 Seiten)

**Autor**

Verwaltungsstelle Mittelhessen in: Berufsbildung §§ 96 bis 98 BetrVG, Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebsräte bei Qualifizierung, IG Metall-Vorstand

(Fax: 0 69 - 66 93 - 2 13 26), April 2002 (S. 21–26)

**Link**

[www.igmetall.de/betriebsraete](http://www.igmetall.de/betriebsraete)  
(unter Arbeitshilfen, Handlungshilfen zum neuen Betriebsverfassungsgesetz)

### **Das MitarbeiterInnengespräch in der Personalentwicklung**

**Inhalt**

MitarbeiterInnengespräche – Ziele, Inhalte, Tipps für gelungenes Fragen, Geben und Empfangen von Feedback, Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen

**Textart**

Foliensatz, praktischer Leitfaden über Instrumente, mit Tipps, Formularen, Checklisten (13 Seiten)

**Autor**

Dr. Ralf Kopp, Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, 2003



## Baustein 6

### Weiterbildung und Mitbestimmung sowie das MitarbeiterInnengespräch in der Personalentwicklung

Zeit	Was? (Lerngegenstand)	Wozu? (Lernziele)	Wie? (Methoden)	Womit? (Instrumente, Materialien)	Wer?
<b>Achter Tag</b>					
9.00 – 09.20	Begrüßung und Übersicht über Lerngegenstand und Lernziele des Tages	Lernziele, Lerninhalte verdeutlichen	Übersicht über den Tagesablauf geben	Einladung	LeiterIn der Ausbildungsreihe
9.20 – 10.30	Rechtliche Grundlagen für die betriebliche Qualifizierung	WBB über Mitwirkungsrechte des Betriebsrates informieren	Vortrag, Diskussion	Arbeitsblätter	ReferentIn
<b>10.30 – 10.45 Pause</b>					
10.45 – 12.30	Betriebsvereinbarungen (BV) zum Thema Betriebliche Weiterbildung	Betriebliches Regelungsgerüst für Qualifizierung schaffen	Lehrgespräch	Eckpunkte Betriebsvereinbarung	ReferentIn
<b>12.30 – 13.30 Mittagessen</b>					
13.30 – 13.40	Status Quo der Aktivitäten in den Betrieben verbunden mit der Erstellung von „yellow pages“	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwischenbetrieblicher Erfahrungsaustausch und Vernetzung</li> </ul>	Kartenabfrage und Diskussion	Metaplan	Trainerin, TeilnehmerInnen
13.40 – 14.15	Grundlagen des Mitarbeitergesprächs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennen lernen der Inhalte, Formen und Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitergesprächen in der Personalentwicklung</li> <li>Kennen lernen praxisrelevanter kommunikationstheoretischer Hintergründe</li> </ul>	Vortrag, Diskussion	Folien	LeiterIn der Ausbildungsreihe
14.15 – 14.45	Die Praxis des Mitarbeitergesprächs I	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schaffung von Voraussetzungen zur Führung von Mitarbeitergesprächen im Rahmen von Qualifikationsbedarfsanalysen</li> </ul>	Vortrag, Diskussion	Ggf. Übungsmaterialien	LeiterIn der Ausbildungsreihe
<b>14.45 – 15.00 Pause</b>					
15.00 – 16.00	Die Praxis des Mitarbeitergesprächs II	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probearbeiten bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen</li> </ul>	Rollenspiel	Regieanweisungen	TeilnehmerInnen
16.00 – 16.30	Auswertung der WBB-Reihe und weitere Perspektiven		Kartenabfrage	Metaplan	TeilnehmerInnen

## Baustein 7

### Regionales Bildungsmanagement und Selbstmanagement sowie Schlussevaluation

Im abschließenden zweitägigen Weiterbildungsbaustein erfolgt zunächst ein letzter Erfahrungsaustausch bezogen auf die aktuellen betrieblichen Aktivitäten im Rahmen der Qualifizierungsbedarfsanalyse und der Stand der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen.

Zudem werden zwei regionale Netzwerke modellhaft vorgestellt und diskutiert, in denen sich Firmen zusammengeschlossen haben, die gemeinsam am Thema Personal- und Organisationsentwicklung arbeiten. Das Angebot von InnoZent aus Paderborn liegt im Bereich des regionalen Bildungsmanagements (Vermittlung von Weiterbildung in OWL). Mach2 aus Herford strebt die

Vernetzung von Personal- und Qualifikationsentwicklung in KMU mit Hilfe externer Beratung an. Aktuelle Informationen zu den beiden regionalen Modellen:

- Innozent, Paderborn: [www.innozentowl.de](http://www.innozentowl.de)
- Mach 2, Herford: [www.mach1.de](http://www.mach1.de)

Mit dem Lernimpuls „Selbstorganisation/ Selbstmanagement“ soll ein inhaltlicher Impuls gegeben werden, welcher Anregungen zur Effektivierung der Arbeit der WBB geben soll.

Am letzten Tag erfolgt die Evaluation der WBB-Reihe durch die TeilnehmerInnen. Die Weiterbildung endet mit einem Ausblick auf Ansatzpunkte und Möglichkeiten vernetzter Weiterarbeit. Ziel ist es, den Verbund auf Dauer zu stellen, die Arbeit zu verstetigen und ggf. neue Mitglieder zu finden. Den Schlusspunkt bildet die Übergabe der Zertifikate.

## Materialien zu Baustein 7

### **Persönliche Arbeitsqualität durch Selbstmanagement als Grundlage wirksamer Führung – Grundlagen, Aufgaben, Methoden**

#### **Inhalt**

Ziele, Ablauf, Grundsätze des Managements, Aufgaben wirksamer Führung, Werkzeuge wirksamer Führung

#### **Textart**

Foliensatz, Kurzbeschreibung anhand von Stichpunkten, Beispiele (30 Seiten)

#### **Autor**

Dr. Ralf Kopp, Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, 2003

### **Evaluationskriterien für die Schulungsreihe**

#### **Inhalt**

4-Ebenen-Abschlussbefragung der TeilnehmerInnen an der Schulung für Weiterbildungsbeauftragte

#### **Textart**

Fragenraster mit Bewertungstabelle (Vorlage für 4 Moderationsbögen)

#### **Autor**

Dr. Ralf Kopp, Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, 2003

### **Zertifikat für die TeilnehmerInnen der Weiterbildungsmaßnahme (Muster)**

#### **Inhalt**

Beschreibung der Ziele und Inhalte der Maßnahme

#### **Textart**

Trägerzertifikat (4 Seiten)

#### **Autor**

Arbeit und Leben Bielefeld e.V., 2003



## Baustein 7

### Regionales Bildungsmanagement und Selbstmanagement sowie Schlussevaluation

Zeit	Was? (Lerngegenstand)	Wozu? (Lernziele)	Wie? (Methoden)	Womit? (Instrumente, Materialien)	Wer?
<b>Neunter Tag</b>					
9.00 – 09.15	Begrüßung und Übersicht über Lerngegenstand und Lernziele des Tages	Lernziele, Lerninhalte verdeutlichen	Übersicht über den Tagesablauf geben	Einladung	LeiterIn der Ausbildungsreihe
9.30 – 11.00	Stand der betrieblichen Qualifizierungsumsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationen mit Bildungsanbietern</li> <li>• Kooperationen mit Firmen</li> <li>• Praktische Probleme bei der Umsetzung der QBA</li> </ul>	Voneinander lernen Erfahrungsaustausch zu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuellem Stand</li> <li>• Was funktioniert gut?</li> <li>• Wo hapert es?</li> </ul>	Fallbeschreibung lösungsorientiertes Brainstorming Moderationsmethoden	Metaplanwand Moderations-Werkzeug	LeiterIn der Ausbildungsreihe
<b>11.00 – 11.15 Pause</b>					
11.15 – 12.30	Modellvorhaben: „Regionales Bildungsmanagement“ InnoZent OWL, Paderborn	Beispiel: Nutzen für Betriebe und Weiterbildungseinrichtungen in der Region	Vortrag und Diskussion	Folien, Handout	Referentin
<b>12.30 – 13.30 Mittagessen</b>					
13.30 – 14.45	Selbstorganisation/ Selbstmanagement Teil 1	Steigerung der persönlichen Qualität als Voraussetzung für Qualitätsarbeit	Vortrag, Diskussion, Übungen	Folien, Handout	LeiterIn der Ausbildungsreihe
<b>14.45 – 15.00 Pause</b>					
15.00 – 16.30	Selbstorganisation/ Selbstmanagement Teil 2 („Lernen, lernen“)	Vertiefung und Vermittlung von Impulsen, Tipps und Ideen zur Optimierung der individuellen Arbeitsweise	Vortrag, Diskussion, Übungen	Folien, Handout	LeiterIn der Ausbildungsreihe

## Baustein 7

### Regionales Bildungsmanagement und Selbstmanagement sowie Schlussevaluation

Zeit	Was? (Lerngegenstand)	Wozu? (Lernziele)	Wie? (Methoden)	Womit? (Instrumente, Materialien)	Wer?
<b>Zehnter Tag</b>					
9.00 – 09.15	Evaluation von Opti.net <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtprojekt</li> <li>• Betrieb</li> <li>• WBB-Reihe</li> </ul>	Ziel ist es, eine Stärken- und Schwächenanalyse der WBB-Reihe und der Wirkung betrieblicher Maßnahmen vorzunehmen	Gruppendiskussion	Metaplanwand Moderations- Werkzeuge	LeiterIn der Ausbildungsreihe
<b>11.00 – 11.15 Pause</b>					
11.15 – 12.30	„Vernetzung von Personal- und Qualifikationsentwicklung in KMU mit Hilfe externer Beratung“ Mach 2, Herford	Beispiel eines regionalen Netzwerkes und den praktischen Nutzen beurteilen lernen	Vortrag und Diskussion	Folien, Handout	Referentin
<b>12.30 – 13.30 Mittagessen</b>					
13.30 – 14.45	Wie kann es weitergehen? Mögliche Dienstleistungen im Rahmen eines Netzwerkes für Qualifikationsentwicklung	Die Bedeutung eines unterstützenden Netzwerkes für die Arbeit der WBB beurteilen lernen	Lehrgespräch Kartenabfrage	Metaplanwand Moderations- Werkzeuge	LeiterIn der Ausbildungsreihe
<b>14.45 – 15.00 Pause</b>					
15.00 – 16.30	Abschlussrunde <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übergabe der Zertifikate</li> <li>• Pressegespräch</li> </ul>	Bedeutung der neuen Qualifikation für die Person und das Unternehmen verdeutlichen		Zertifikate	LeiterIn der Ausbildungsreihe



Das vorliegende Curriculum entstand im Rahmen des mit Landes- und ESF-Mitteln geförderten Verbundprojektes Opti.net. Es soll Betrieben und TrainerInnen als Grundlage für die Qualifizierung von betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten dienen. Diese sind i.d.R. bewährte MitarbeiterInnen, die entweder bereits Personalverantwortung tragen oder zukünftig mit den entsprechenden Aufgaben betraut werden (sollen).

Ziel der zehntägigen Seminarreihe ist es, den Weiterbildungsbeauftragten das erforderliche Rüstzeug für eine methodische Planung, Umsetzung und Überprüfung von maßgeschneiderten Qualifizierungsangeboten zu vermitteln. Inhalte sind v.a.:

- Weiterbildung im Betrieb – Interesse wecken und Bedarf erheben
- Kollegiale Fallberatung in der Personalentwicklung
- Ziele, Motive, Lernanreize – Moderieren, Visualisieren, Probleme lösen
- Personal und Organisation entwickeln – Qualifizierung organisieren
  - Die Qualität von Weiterbildung
  - Weiterbildung und Mitbestimmung
    - Das MitarbeiterInnengespräch in der Personalentwicklung
    - Selbstmanagement u.a.

Die betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten sollen insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen bei der Organisations- und Personalentwicklung und der Anpassung an sich verändernde Markterfordernisse mitwirken und so dazu beitragen, daß sie in ihrer Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden.

Wünschenswert ist die Durchführung der Qualifizierung der Weiterbildungsbeauftragten als Gruppenmaßnahme (betriebsintern oder im betrieblichen Verbund, z.B. mit Zulieferern und Supportern), so dass unter den PraktikerInnen ein Netzwerk entsteht, das auch über den Zeitraum der Qualifizierung hinaus unterstützende Funktion für die Einzelnen bieten kann.

Für eine komfortable Nutzung wird das vorliegende Curriculum mit zusätzlichen umfangreichen Arbeitsmaterialien als Download unter: [www.optinet-owl.net](http://www.optinet-owl.net) bereitgestellt. Wir würden uns freuen, wenn Sie als betriebliche PraktikerInnen oder TrainerInnen das Curriculum weiterentwickeln und uns an ihren Erfahrungen mit der Installation und Qualifizierung von betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten teilhaben lassen würden (Ansprechpartner: Claus Sobott, E-Mail-Kontakt: [cs@aulbi.de](mailto:cs@aulbi.de)).

## Das Projekt Opti.net wurde gefördert von:



Europäische Union



Ministerium für  
Wirtschaft und Arbeit  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Bielefeld



Initiative für  
Beschäftigung OWL e.V.

## Projektpartner:



Arbeit und Leben  
Bielefeld e.V. DGB|VHS



Bielefeld

