

Handbuch für kleine- und mittlere Unternehmen (KMUs)

Handbuch für Unternehmen:

Ermittlung des betrieblichen
Weiterbildungsbedarfs

HERAUSGEBER:

“LEARN – Lernen und Arbeiten Rhein-Neckar” Arbeitsgruppe 5
“Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung kleiner
und mittlerer Unternehmen in der Rhein-Neckar Region”.

FLEXIBEL PRAKTISCH ZIELGENAU

Impressum

FLEXIBEL PRAKTISCH ZIELGENAU Handbuch für kleine und mittlere Unternehmen zur Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs

Autorinnen:

Dr. Carola Iller
Annika Sixt
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Erziehungswissenschaftliches Seminar

Herausgeber:

LEARN AG 5:

Angela Barwinsky | Mannheimer Abendakademie und Volkshochschule GmbH
Dr. Heidrun Bohn-Motzkau | Stadt Mannheim, Fachbereich Bildung
Dr. Ulrike Freundlieb-Winkler | Biotopia gGmbH
Stefan Hohmann | TÜV-Akademie Mannheim
Dr. Carola Iller | Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Elisabeth Kamrad | Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Dr. René Leicht | Universität Mannheim/Institut für Mittelstandsforschung
Dr. Luitgard Nipp-Stolzenburg | Volkshochschule Heidelberg
Andreas Salewski | Stadt Mannheim, Kommunale Beschäftigungsförderung

Satz und Layout:

Yvonne Sterenczak
www.fs-designraum.de

© 2004 BeKUM

Alle Rechte vorbehalten. vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung
nur mit Zustimmung der Herausgeber.
Gefördert durch das BMBF und ESF

Inhalt

Vorwort	4
Einführung	5
Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen... 5	
Unterschiedliche Verfahren zur Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs	6
I. Analyse des Ist-Stands	8
Analyse des Ist-Stands in Unternehmen	8
Toolbox 1 - Ermittlung des Ist-Stands	9
Betriebliche Veränderungen erkennen	9
Kurzcharakteristik des Unternehmens	9
Veränderungsprozesse und Unternehmensstrategie	10
Arbeitsblatt: Kurzcharakteristik Ihres Unternehmens	11
Arbeitsblatt: Veränderungsprozesse und Unternehmensstrategie	14
II. Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs	19
Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs	19
Toolbox 2 - Ermittlung des Bildungsbedarfs	20
Betriebliche Zusammenhänge erkennen	20
Stellenbeschreibung und Tätigkeitsanalyse	20
Stellenbeschreibung	20
Tätigkeitsanalyse	21
Arbeitsblatt: Stellenbeschreibung Nr. 1	22
Arbeitsblatt: Stellenbeschreibung Nr. 2	24
Arbeitsblatt: Vereinfachte Tätigkeitsanalyse	26
Mitarbeiter/innen befragen	27
Schriftliche Mitarbeiterbefragung	27
Mitarbeitergespräch	28
Zielvereinbarungsgespräch	29
Moderierter Workshop	31
Arbeitsblatt: Schriftliche Mitarbeiterbefragung	32
Arbeitsblatt: Inhalte eines Fragebogens	34
Arbeitsblatt: Mitarbeitergespräch	35
Arbeitsblatt: Dokumentation von Mitarbeitergesprächen	36
Arbeitsblatt: Zielvereinbarungsgespräch	38
Arbeitsblatt: Nachbereitung von Zielvereinbarungsgesprächen	40
Arbeitsblatt: Dokumentation von Zielvereinbarungsgesprächen	41
Arbeitsblatt: Moderierter Workshop	42
Arbeitsblatt: Möglicher Ablauf eines Bildungsbedarfsworkshops	44
Ergebnisse sichern	46
Arbeitsblatt: Ergebnissicherung und Weiterbildungsplanung	47
III. Transfer und Dokumentation	49
Transfer und Dokumentation von Weiterbildung	49
Toolbox 3 - Transfer und Dokumentation von Weiterbildung	50
Transforgespräch	50
Der Weiterbildungspass	50
Arbeitsblatt: Transforgespräch - Gesprächsleitfaden	52
Arbeitsblatt: Weiterbildungspass für Mitarbeiter/innen	54
Verwendete Literatur	57
Arbeitsgruppe LEARN AG 5	58
Bezugsadressen	66

Vorwort

Dieses Handbuch beschreibt **die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen** und stellt verschiedene Instrumente für die Anwendung im Unternehmen bereit. Das Handbuch ist im Rahmen des LEARN¹-Teilprojekts *Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung kleiner und mittlerer Unternehmen in der Rhein-Neckar Region* entstanden. Das Instrumentarium wurde gemeinsam mit verschiedenen KMUs aus den Bereichen Einzelhandel und Altbausanierung in der Rhein-Neckar-Region entwickelt und erprobt.

Das Handbuch soll **Unternehmer/innen, Vorgesetzten, Bildungsverantwortlichen und betrieblichen Interessenvertreter/innen** helfen den betrieblichen Weiterbildungsbedarf selbst zu ermitteln, um so langfristig eine **bedarfsgerechte und effektive Weiterbildung** im Unternehmen aufzubauen.

Das Handbuch erhebt keinen Anspruch auf die vollständige Dokumentation möglicher Bedarfsermittlungsinstrumente. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist es wichtig, dass die Verfahren der Bedarfsermittlung flexibel und bedarfsorientiert auf die jeweilige Situation und die vorhandenen Bedingungen des Unternehmens abgestimmt werden. Von daher sind verschiedene Instrumente ausgewählt worden, die auch für unerfahrene Benutzer/innen besonders gut geeignet sind und die ohne größere Aufwendungen in den betrieblichen Alltag eingebunden werden können.

Das Handbuch ist als **Leitfaden** aufgebaut, in dem Sie bei jedem einzelnen Schritt erfahren,

- warum er notwendig ist und was Sie dabei beachten sollten.
- welches Instrument der Bedarfserhebung für welche betriebliche Situation geeignet ist und wie es angewandt werden kann.

Der Leitfaden macht Ihnen **Vorschläge** und gibt Ihnen **Instrumente** an die Hand, aus denen Sie entsprechend Ihrer **eigenen betrieblichen Situation und Problemlage** frei wählen können.

¹“LEARN- Lernen und Arbeiten Rhein Neckar” ist eine Initiative der Stadt Mannheim und wird durch das Förderprogramm “Lernende Regionen” des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit Unterstützung des ESF finanziert.

Einführung

Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Professionelle Bildungsarbeit ist auch in kleinen und mittleren Unternehmen unabdingbar geworden. Der stärker werdende technische und organisatorische Modernisierungsdruck und die damit einhergehenden Anforderungen des Marktes stellen neue Herausforderungen an KMUs. Erst fachlich und persönlich optimal qualifiziertes Personal ermöglicht es den Betrieben, die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Marktes zu bewältigen. Bildungsbedarfsanalysen werden eingesetzt, um die Qualifikationen der einzelnen Mitarbeiter/innen zu erkennen, die sich stetig an die sich ändernden Anforderungen und die neuen Technologien anpassen müssen. Eine individuelle Bedarfserhebung ermöglicht eine bedarfsgerechte und damit effektivere Weiterbildung.

Die Bedarfsermittlung stellt den Beginn eines jeden erfolgreichen Weiterbildungsprozesses dar

Erfahrungsgemäß fällt es kleinen und mittleren Unternehmen schwerer ihren gegenwärtigen und insbesondere zukünftigen Qualifikationsbedarf bezüglich Arbeitsabläufen und Mitarbeiterqualifikationen zu erfassen; die Folge ist oft kurzfristiges Handeln, wenn die Beschäftigten aufgrund aktueller Anforderungen und Probleme deutliche Qualifizierungslücken aufweisen.

Zusätzlich mangelt es vielen KMUs an Möglichkeiten zur Durchführung einer langfristigen Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategie, dies wird insbesondere durch folgende Faktoren geprägt:

- Geringe finanzielle Mittel für Weiterbildung
- Kürzere Planungsphasen
- Freistellungsprobleme, bspw. für längere Weiterbildungsmaßnahmen

Um so wichtiger ist es für kleine und mittlere Unternehmen langfristige und praktikable Weiterbildungsstrategien aufzubauen, um den neuen Anforderungen in der Zukunft gewachsen zu sein. Die systematische Ermittlung des betrieblichen Bildungsbedarfs ist ein wichtiger Schritt zur erfolgreichen Bildungsarbeit im Unternehmen.

Die Bildungsbedarfsermittlung beinhaltet Instrumente, die geeignet sind möglichst genau zu bestimmen, was welche/r Mitarbeiter/in zur Erfüllung bestimmter Qualifikationsanforderungen noch zu lernen hat.

Mit Hilfe der Bedarfsermittlung werden Ziele für Weiterbildungsmaßnahmen definiert

Unterschiedliche Verfahren zur Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs

Über Bildungsbedarfsermittlungen können **kurz-, mittel- und gegebenenfalls auch langfristige Qualifikationsanforderungen** ermittelt und in entsprechende Qualifizierungsprozesse umgesetzt werden. Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs erfordert daher die Beschreibung der Abweichung zwischen gegenwärtigen Ist- und künftigen Soll-Qualifikationen, so dass auf dieser Grundlage Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt werden können.

Die Bildungsbedarfsermittlung ist ein Vergleich von Ist-Stand (vorhandener Qualifikation) und Soll-Stand (Qualifikationsanforderungen)

Je **exakter** die Bedarfsermittlung gestaltet ist, desto geringer sind die Risiken von Fehlqualifizierungen und umso höher ist deren Verwertbarkeit in betrieblichen Abläufen und die Akzeptanz der betroffenen Mitarbeiter/innen. Die betriebliche Weiterbildung kann durch Bedarfsermittlung effektiver gestaltet werden, weil

- Weiterbildungsmaßnahmen bedarfsgerecht, d.h. anwendungs- und arbeitsplatzbezogen sind,
- überflüssige Schulungsinhalte wegfallen,
- die Weiterbildung dem aktuellen Qualifizierungsstand des/-r jeweiligen Mitarbeiters/-in entspricht.

Der Prozess der Bedarfsermittlung ist je nach Ausgangssituation und Zielsetzung auf unterschiedliche Methoden und Verfahren angewiesen.

Im Folgenden werden Ihnen verschiedene Instrumente, Werkzeuge und Verfahren in Form dreier Toolboxes vorgestellt. Zu jeder Methode finden Sie Arbeitsblätter, die Ihnen bei der Analyse Ihres betrieblichen Weiterbildungsbedarfs helfen.

wichtig

Der Aufwand der Bedarfsermittlung sollte immer in Relation zum Ziel stehen. Schon einfache Formen und Verfahren der Bedarfsermittlung erleichtern die Wahl einer Weiterbildungsmaßnahme und ermöglichen Ihnen so eine effektivere Bildungsarbeit in Ihrem Unternehmen.

hinweis

Hilfe bei der Ermittlung des Bildungsbedarfs

Bedarfe liegen in den meisten Fällen nicht offen auf der Hand – Bedarfe müssen systematisch ermittelt werden. Die Bedarfsermittlung kann je nach betrieblicher Situation eine schwierige und komplizierte Aufgabe sein.

Sie können sich bei der Ermittlung **Hilfe durch Bildungs- oder Beratungseinrichtungen** holen, die mit Ihnen gemeinsam diesen Prozess initiieren und begleiten. Denkbar wäre auch sich mit einem/r **Partner/in** zusammenzutun und sich gegenseitig bei der Umsetzung der Bedarfsermittlung zu helfen. Mögliche Partner/innen können andere Unternehmer/innen aus derselben Branche sein, oder andere Unternehmer/innen aus bspw. Netzwerken, wie Gewerbe- oder Stadtteilvereinen.

I. Analyse des Ist-Stands

Analyse des Ist-Stands im Unternehmen

Um eine bedarfsgerechte und effektive Weiterbildung im Betrieb zu etablieren, ist es zuerst notwendig

- den Ist-Stand Ihres Unternehmens zu erheben,
- die wichtigsten Ziele Ihres Betriebes zu formulieren, sowie
- geplante und erwartete Veränderungen zu benennen.

Beispiele für Veränderungen:

- Neue Geräte werden eingeführt:
In einem Handwerksbetrieb wird eine Maschine mit neuer Speichertechnik eingeführt.
- Neue Produkte oder Dienstleistungen sollen angeboten werden:
Ein Geschäft möchte sein Sortiment auch in einem Onlineshop im Internet anbieten.

Beispiele für Ziele:

- Ausschuss- und Fehlerquoten sollen verringert werden:
In einem Unternehmen kommt es in letzter Zeit immer häufiger zu Reklamationen.
- Interne Arbeitsabläufe sollen verbessert werden:
Einführung regelmäßiger Teamsitzungen, um die Kommunikation im Unternehmen zu verbessern.

Im Mittelpunkt einer solchen Analyse steht das Erkennen erforderlicher Entwicklungswege und Veränderungsprozesse Ihres Unternehmens, um daraus Schlussfolgerungen für zukünftig erforderliche Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter/-innen ziehen zu können.

Die Analyse der Unternehmensstrategie und der zukünftigen Ziele ist die Voraussetzung für die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs.

Toolbox 1

Toolbox 1 – Ermittlung des Ist-Stands

Im Folgenden finden Sie verschiedene Arbeitsblätter, die Ihnen bei der Analyse Ihres Unternehmens helfen sollen.

Betriebliche Veränderungen erkennen!

Zur Erinnerung

Um bestehenden und zukünftigen Bildungsbedarf erkennen zu können ist es wichtig eine Unternehmensanalyse durchzuführen. Nur so kann die Ausgangssituation der Bedarfsermittlung festgestellt werden. Bildungsbedarfe ergeben sich immer aus betrieblichen Bedingungen, von daher können Bedarfe nicht isoliert von der betrieblichen Situation betrachtet werden.

Zur Analyse Ihres Unternehmens stehen Ihnen zwei verschiedene Arbeitsblätter zur Verfügung. Wenn Sie das erste Mal eine Bedarfsermittlung durchführen wollen, sollten Sie beide Blätter sorgfältig durcharbeiten. Es bietet sich jedoch an, die Arbeitsblätter von Zeit zu Zeit erneut auf Aktualität zu überprüfen und ggf. erneut zu bearbeiten.

hinweis

Auch wenn Sie bei einigen Fragen das Gefühl haben, dass die Antwort darauf selbstredend ist, beantworten Sie die Fragen trotzdem. Die Fragen sollen helfen die leicht entstehende und kaum zu vermeidende "Betriebsblindheit" zu verringern und Ihnen so die Möglichkeit geben auch versteckte Weiterbildungsbedarfe zu erkennen.

Kurzcharakteristik des Unternehmens

Dieses Arbeitsblatt hilft Ihnen insbesondere dabei, sich die Weiterbildungsaktivitäten der letzten Jahre in Ihrem Unternehmen zu verdeutlichen. Welche Personengruppe hat besonders viel oder besonders wenig an Weiterbildung teilgenommen und warum ist das so? Welche Formen der Weiterbildung wurden in Anspruch genommen etc.? Des Weiteren werden die Hierarchiestruktur und die Haupttätigkeitsfelder Ihres Unternehmens erfasst.

[Arbeitsblatt: Kurzcharakteristik Ihres Unternehmens](#)

Veränderungsprozesse und Unternehmensstrategie

Veränderungen und Neuerungen sind mögliche Einflussfaktoren für die Entstehung von Weiterbildungsbedarfen. Das Arbeitsblatt 2 hilft Ihnen bei der Analyse möglicher Veränderungen in Ihrem Unternehmen sowie bei der Ermittlung bestehender und geplanter Unternehmensstrategien.

hinweis

Auch hier geht es um eine **Bewusstmachung** der alltäglichen Abläufe in Ihrem Unternehmen.

Arbeitsblatt: Veränderungsprozesse und Unternehmensstrategien

Arbeitsblatt: Kurzcharakteristik Ihres Unternehmens

Basisdaten

Bezeichnung des Unternehmens: _____

Anzahl der Beschäftigten: insgesamt: _____

Frauen: _____ % Männer: _____ %

Vollzeit: _____ % Teilzeit: _____ %

Fachkräfte: _____ %

Auszubildende: _____

Struktur

Wie viele Hierarchieebenen gibt es in Ihrem Unternehmen und welche Funktionen sind den einzelnen Ebenen zugeordnet?

Tätigkeitsfelder

Haupttätigkeitsfelder und Branche Ihres Unternehmens:

Weiterbildungsaktivitäten

Hat Ihr Unternehmen ein Weiterbildungsprogramm?

- Ja
- Nein

Hat Ihr Unternehmen ein festes Weiterbildungsbudget?

- Ja Volumen: _____
- Nein

Wer entscheidet in Ihrem Unternehmen über Weiterbildungsmaßnahmen?

In welcher Form wurde bisher die Weiterbildung in Ihrem Unternehmen durchgeführt?

- am Arbeitsplatz
- Seminare intern
- Seminare extern
- Seminare von Herstellern, Zulieferern, Kunden
- Fernlehrgänge
- Lernen mit neuen Medien (E-learning)
- Kongresse
- Fachbücher
- Messen

Welche Personengruppe hat überwiegend an Weiterbildung teilgenommen?

- Fachkräfte
- Führungskräfte
- An- und Ungelernte

Was waren vorherrschende Inhalte/Themen der Weiterbildungen?

- Fachspezifisches Wissen
- Überfachliches Wissen
- Kommunikations- und Sozialkompetenz
- EDV
- Führung
- Qualitätsmanagement
- Sonstiges _____

Wie überprüfen Sie den Lernerfolg Ihrer Mitarbeiter/-innen?

- Teilnahmebescheinigung ausreichend
- Nachweis in der beruflichen Praxis
- Transfergespräch
- Test

Welche Faktoren behindern die Weiterbildung in Ihrem Unternehmen am stärksten?

- Mangel an passenden Angeboten
- Schlechte Erfahrung mit früheren Maßnahmen
- Geringer Praxisbezug der Maßnahmen
- Knappe finanzielle Mittel
- Zu wenig Zeit
- Mangelndes Interesse bei den Mitarbeiter/-innen
- Gefahr der Abwanderung von qualifiziertem Personal
- Sonstiges _____

Arbeitsblatt: Veränderungsprozesse und Unternehmensstrategie

Erstellen Sie eine Liste Ihrer Hauptprodukte /Leistungen

	Produkt/Leistung	Seit wann bieten Sie die Produkte/Dienstleistungen an?	Bewertung der Produkte/ Leistungen
1			
2			
3			
4			
5			

++ sehr gut, + gut,+/- zufriedenstellend, - weniger gut, - - schlecht

Welche Produkte haben Ihrer Einschätzung nach die besten Marktchancen und mit welchen Produkten machen Sie momentan den größten Gewinn?

Erstellen Sie eine Rangliste

Marktchance

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Gewinn

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Wo liegen Ihre Stärken im Wettbewerb? Wo liegen Ihre Schwächen?

Stärken im Wettbewerb	Schwächen im Wettbewerb

Erstellen Sie eine Liste Ihrer Hauptprodukte /Leistungen

Partner	Art der Kooperation

Wo finden, bzw. fanden in den letzten zwei Jahren in Ihrem Unternehmen Veränderungsprozesse statt?

Neue Produkte oder Dienstleistungsangebote *bspw. neues Kosmetiksoriment*

Welche Neuheiten wurden/werden eingeführt?

Warum?

Wie verlief/verläuft die Einführung?

Welche Veränderungen bringt die Neuerung mit sich?

Neue Technologien *bspw. ein neues Kassensystem*

Welche neue Technologie wurde/wird eingeführt?

Warum?

Welche Veränderungen entstehen dadurch in Ihrem Unternehmen?

Wo finden, bzw. fanden in den letzten zwei Jahren in Ihrem Unternehmen Veränderungsprozesse statt?

Organisatorische Veränderungen *bspw. veränderte Ladenschlusszeiten, Abteilungsgründung oder neue Zuständigkeiten*

Welche organisatorischen Veränderungen fanden/ finden in Ihrem Unternehmen statt?

Warum?

Was heißt das für Ihr Unternehmen?

Personalentwicklung *bspw. Neueinstellungen oder Qualifizierungsmaßnahmen*

Welche Veränderungen gab/ gibt es im Personalbereich?

Warum?

Welche Auswirkungen hat/hatte dies auf Ihr Unternehmen?

Woher kommen die Anregungen und Ideen für Veränderungen?

- Eigene Entwicklung
- Kammern/Innungen/Verbände
- Lieferanten
- Kunden
- Berater/innen
- Weiterbildung
- Mitarbeiter/innen
- Forschungsinstitute
- Mutterunternehmen

Welche Neuerungen planen Sie über die oben beschriebenen Prozesse hinaus?

Welchen Zeitraum haben Sie sich für die Neuerung gesetzt?

Welche Auswirkungen haben die geplanten Änderungen auf die Personalstruktur und den Personalbestand?

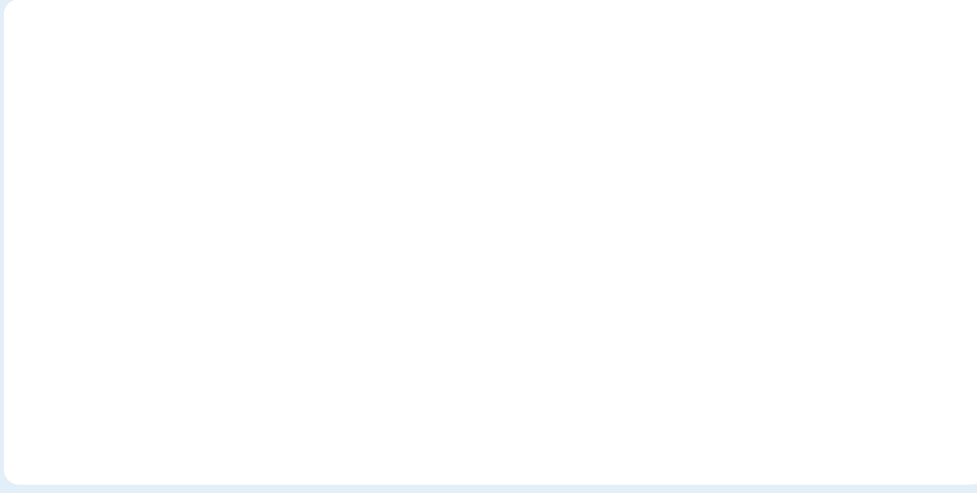
Welche Mitarbeitergruppe oder Arbeitseinheit wird besonders stark von den Neuerungen betroffen sein?

Lassen sich in Ihrem Unternehmen Anzeichen für mögliche Krisen feststellen?

- rückläufige Auftragszahlen
- rückläufiger Umsatz
- abnehmende Marktanteile
- zunehmende Garantieforderungen
- zunehmende Reklamationen
- zunehmende Beschwerden
- zunehmende Fluktuation beim Personal
- zunehmende Lieferverzögerungen
- häufiger Zahlungsverzug der Kunden
- unwirtschaftliche Arbeitsabläufe
- Kommunikationsschwierigkeiten betriebsintern
- Kommunikationsschwierigkeiten mit Kunden
- Sonstiges _____

Haben Sie schon Maßnahmen zur Bewältigung dieser Probleme eingeleitet?
Wenn ja, welche?

Beschreibung der Maßnahmen:



Welche Strategie verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen?

- regionale Ausweitung des Aktionsbereiches, bspw. bundes- oder europaweit
- Einführung völlig neuer Produkte oder Leistungen
- Erweiterung des bisherigen Leistungs- und Produktspektrums
- Spezialisierung auf wenige Produkte oder Leistungen
- Zusammenschluss mit anderen Unternehmen
- Übernahme anderer Unternehmen
- Veränderungen in der Personalstruktur/Personalbestand
- Sonstiges _____

II. Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs

Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs

Wenn Sie die Ist-Analyse Ihres Unternehmens abgeschlossen haben, sollten Sie in einem zweiten Schritt erarbeiten,

- wie Sie Ihre Mitarbeiter/innen bei der Umsetzung Ihrer zukünftigen Pläne und Ziele beteiligen können,
- welche Gruppe von Mitarbeiter/innen besonders stark von Veränderungen betroffen sein wird und
- über welche Qualifikationen Ihre Mitarbeiter/innen bereits verfügen.

Dieser Schritt ermöglicht Ihnen eine Bestandsaufnahme der qualifikatorischen Basis Ihres Unternehmens, d.h. Sie erfassen systematisch die formale Berufsbildung, die berufsbezogene Weiterbildung und die Qualifikationen Ihrer Mitarbeiter/-innen, auch die, die außerhalb Ihres Betriebes erworben wurden.

tipp

Je früher Sie Ihre Mitarbeiter/-innen in Veränderungsprozesse einbeziehen, um so positiver stehen sie erfahrungsgemäß den Veränderungen gegenüber. Beteiligung stärkt die Motivation sich eigenverantwortlich an den betrieblichen Abläufen zu beteiligen und erhöht die Akzeptanz von Weiterbildungsmaßnahmen.

Der betriebliche Weiterbildungsbedarf ist nur durch eine Bedarfsermittlung vor Ort ermittelbar, d.h. im Betrieb, an den Arbeitsplätzen und bei den Mitarbeiter/innen. Kernpunkt jeder Bedarfsermittlung sollte die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen des Unternehmens sein, da es um ihre Qualifikationen und Weiterentwicklung geht.

Toolbox 2

Toolbox 2 – Ermittlung des Bildungsbedarfs

Im Folgenden finden Sie verschiedene Arbeitsblätter, die Ihnen bei der Analyse Ihres betrieblichen Weiterbildungsbedarfs helfen sollen.

Betriebliche Zusammenhänge erkennen!

Zur Erinnerung:

Weiterbildungsbedarf entsteht im Zusammenhang mit einer Aufgabe, bzw. Tätigkeit im Unternehmen. Von daher kann der Bildungsbedarf eines/r einzelnen Mitarbeiters/in nicht losgelöst von anderen betrieblichen Zusammenhängen erhoben werden.

Stellenbeschreibung und Tätigkeitsanalyse

Diese zwei verschiedenen Verfahren helfen Ihnen bei der Beschreibung und Feststellung der täglichen Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiter/innen im betrieblichen Zusammenhang.

Stellenbeschreibung

Im Rahmen der Erstellung einer Stellenbeschreibung werden

- Aufgabengebiete,
- Fähigkeiten und
- Verantwortungsbereich des/r Mitarbeiter/in festgelegt.

Stellenbeschreibungen haben keine konkrete Person im Blickfeld, sondern orientieren sich an der Stelle. Von daher kommt der Stellenbeschreibung eine besondere Bedeutung bei der Neu- oder Wiederbesetzung und Ausschreibungen von Stellen zu. Neben den Aufgaben, Fähigkeiten und Verantwortungen wird hier schriftlich fixiert,

- welche Entscheidungsbefugnis der/die Stelleninhaber/in im Unternehmen/Abteilung hat und
- wem er/sie weisungsbefugt ist, bzw. von wem er/sie Weisung erhält (Über- und Unterstellung)

Warum sind Stellenbeschreibungen für die Ermittlung des Bedarfs sinnvoll?
Durch die schriftliche Fixierung der Anforderungen und formellen Gegebenheiten der Stelle ist ein Überblick über die Fertigkeiten und Kenntnisse, die der/die Stelleninhaber/in erfüllen soll, entstanden. Das heißt das **Soll**, das erwartet wird, ist ermittelt.

[Arbeitsblatt Stellenbeschreibung Nr.1](#)

Nun kann anhand eines Vergleichs ermittelt werden, ob der/die mögliche bzw. bereits vorhandene Stelleninhaber/in die benötigten Qualifikationen der Stelle erfüllt. Aus möglichen Differenzen können dann entsprechende Bildungsmaßnahmen für den die Stelleninhaber/in abgeleitet werden.

Arbeitsblatt Stellenbeschreibung Nr.2

wichtig

Die Stellenbeschreibung muss die Anforderungen klar und messbar formulieren und sollte bei Bedarf rechtzeitig aktualisiert, erweitert oder verändert werden (vgl. Leiter 1986, S. 56 ff.).

Stellenbeschreibungen dürfen nicht zu Starrheit führen, sondern sollten vielmehr als Schaffung klarer Handlungs- und Verantwortungsbereiche verstanden werden. Die Einordnung des/der einzelnen Stelleninhabers/in in das Gesamtgefüge des Unternehmens wird dadurch möglich und für alle Betriebsangehörigen anschaulich.

Tätigkeitsanalyse

Die Tätigkeitsanalyse hilft Ihnen festzustellen, welche Anforderungen täglich an Ihr/e Mitarbeiter/in gestellt werden, welche Arbeitsmittel eingesetzt, welche Schnittstellen mit anderen Abteilungen oder Mitarbeiter/innen im Betrieb bestehen und welchen Zeitumfang die einzelnen Tätigkeiten beanspruchen.

wichtig

Bei der Analyse der Tätigkeiten sollten Sie die Mitarbeiter/innen mit einbeziehen, da die Stelleninhaber/innen wichtige Aussagen über Art und Umfang ihrer täglichen Arbeit machen können.

Arbeitsblatt vereinfachte Tätigkeitsanalyse

Die Tätigkeitsanalyse kann in Form einer Beobachtung oder einer Befragung durchgeführt werden.

hinweis

Wenn Sie einzelne Arbeitsplätze oder Stellen analysiert haben, ist es wichtig, diese Ergebnisse in den Gesamtzusammenhang des Unternehmens einzuordnen:

In welcher Beziehung stehen die untersuchten Stellen/Arbeitsplätze zu einander?

Welchen Stellenwert haben diese Arbeitsplätze für das restliche Unternehmen?

Mit welchen Schnittstellen kommen diese Stellen/Arbeitsplätze in Berührung?

Arbeitsblatt: Stellenbeschreibung Nr.1

Stellenbeschreibung	
Bezeichnung der Stelle	
Unterstellung	Überstellung
Stellenvertreter/in:	
Ziele der Stelle Der/die Stelleninhaber/in hat seine/ihre Aufgaben so wahrzunehmen, dass	
<ul style="list-style-type: none">•••••	
Aufgaben und Kompetenzen	
<ul style="list-style-type: none">••••••	

Besondere Befugnisse

Diese Stellenbeschreibung tritt mit dem Tag der Unterzeichnung in Kraft. Sie gibt den gegenwärtigen Stand wieder. Die Geschäftsführung behält sich vor, die Stelle an die sich ändernden Bedingungen anzupassen.

Datum:

Unterschrift Stelleninhaber/in

Unterschrift Vorgesetzte/r

Unterschrift Geschäftsführung

Änderungsvermerke

Arbeitsblatt: Stellenbeschreibung Nr.2

(konkrete/r Stelleninhaber/in vorhanden)

Stellenbezeichnung	Stelleninhaber/in Name:
Schul- und Berufsausbildung (Stelleninhaber/in)	Werdegang des/der Stellen- inhabers/in im Unternehmen
Berufserfahrung	Weiterbildungen
Fachgebiet	Spezialkenntnisse
Erfüllt der/die Mitarbeiter/in die in Arbeitsblatt Nr. 1 beschriebenen Ziele der Stelle?	
Welche Ziele müssen noch erreicht werden?	

Welche Aufgaben übernimmt der/die Mitarbeiter/in bereits und welche Aufgaben müssen in Zukunft noch übernommen werden?

Erfüllte Aufgaben

Zukünftige Aufgaben

Welche Kompetenzen müssen für die zukünftigen Aufgaben noch erlernt werden?

Arbeitsblatt: vereinfachte Tätigkeitsanalyse

Bezeichnung des Arbeitsplatzes _____

Inhaber/in des Arbeitsplatzes _____

Zeitraum der Erfassung _____ Std. _____ Tage

Erteilung des Arbeitsauftrages durch: (Meister, Abteilung etc.)	Tätigkeit am Arbeitsplatz	Umfang der Tätigkeit in Tag/Std./Min.	Benutzte Arbeitsmittel (Computer, bestimmte Werkzeuge oder Maschinen)	Weiterleitung der Arbeitsergebnisse an: (Vorgesetzten, Abteilung etc.)

Mitarbeiter/innen befragen!

Jedes Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeiter/innen!
Mitarbeiter/innen liefern sehr wertvolle Informationen über Ihr Unternehmen. Je mehr unterschiedliche Betriebsmitglieder an der Bedarfserhebung teilnehmen, je genauer sind die Ergebnisse und somit die Effizienz der Weiterbildungsmaßnahme. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist dieser Ansatz einer kooperativen Bildungsbedarfsermittlung besonders sinnvoll.

Grundidee der kooperativen Analyse (vgl. Stölzl 1997) ist die Einbeziehung aller Hierarchieebenen, d.h. alle Mitarbeiter/innen oder Mitarbeitergruppen werden mit in den Bedarfsermittlungsprozess eingebunden. Dies führt erfahrungsgemäß zu einer besseren Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter/innen im Hinblick auf geplante Veränderungsprozesse und auf Schulungsmaßnahmen. Mitarbeiterbefragungen können eingesetzt werden:

- zur Analyse eines einzelnen Arbeitsplatzes, um die Kenntnisse oder Einstellungen der Mitarbeiter/in zu ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsplatz kennen zu lernen,
- zur Analyse größerer Einheiten (Abteilungen), um Kenntnisse über die Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen/Bereiche zu erhalten, mit denen man Hinweise zur Lösung bspw. (auftretender) organisatorischer Probleme bekommt (vgl. Siemers 1994).

Es gibt verschiedene Möglichkeiten den Informationsfluss und Austausch mit den Mitarbeiter/innen im Betrieb zu gestalten. Im Folgenden werden Ihnen vier verschiedene Instrumente vorgestellt, die Sie je nach betrieblicher Situation in Ihrem Unternehmen einsetzen können.

hinweis

Da man Gesprächsinhalte nicht in standardisierter Form, wie bspw. eine Stellenbeschreibung darstellen kann, finden Sie in den Arbeitsblättern verschiedene Anregungen, Ablaufpläne und Checklisten, was man beachten sollte und wie man Gespräche führen oder Workshops moderieren kann.

Schriftliche Mitarbeiterbefragung

Die schriftliche Befragung ist ein häufiges Mittel zur Bedarfserhebung. Für eine möglichst genaue Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs sollten möglichst alle Hierarchieebenen an der Befragung teilnehmen. Mit Hilfe von schriftlichen Befragungen können Informationen über Einstellungen, Erwartungen, Befürchtungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen erhoben werden.

Schriftliche Befragungen eignen sich insbesondere zur Bestimmung eines konkreten Bildungsbedarfs, d.h. es gibt ausreichend Informationen über den Bildungsstand und die Anforderungen einzelner Mitarbeitergruppen. So kann

bspw. mit einer schriftlichen Befragung die Motivation und Zustimmung zu bestimmten Weiterbildungsinhalten abgefragt werden, indem die Mitarbeiter/innen eine Liste mit möglichen Weiterbildungsthemen oder Weiterbildungsmöglichkeiten bekommen.

Schriftliche Befragungen können auch hilfreich sein, wenn Sie Informationen über sensible Bereiche erheben wollen, da die Befragungen anonym und auf freiwilliger Basis stattfinden.

[Arbeitsblatt: Schriftliche Mitarbeiterbefragung](#)

[Arbeitsblatt: Inhalte eines Fragebogens](#)

tipp

Die schriftliche Mitarbeiterbefragung ist nur in mittleren Unternehmen sinnvoll. Es sollten mindestens 30-40 Personen an der Befragung teilnehmen, damit sich erstens der Aufwand der Fragebogenerstellung lohnt und zweitens damit die Ergebnisse aussagekräftig sind.

Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch hilft Ihnen dabei die Aufgaben, Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter/innen zu benennen. Anhand von einem Ist-Soll-Vergleich können Sie die Aufgaben zur Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter/innen ableiten. In einem Mitarbeitergespräch können Ihre Mitarbeiter/innen Aussagen über die alltäglichen Herausforderungen an ihren Arbeitsplätzen machen und über mögliche Schwierigkeiten und Veränderungen aus ihrer Wahrnehmung berichten. So bekommen Sie wertvolle Informationen über mögliche Qualifizierungslücken und über erwartete Veränderungen am Arbeitsplatz.

[Arbeitsblatt: Mitarbeitergespräch](#)

[Arbeitsblatt: Dokumentation von Mitarbeitergesprächen](#)

hinweis

Je nach Struktur Ihres Unternehmens können Sie die Gespräche selbst führen oder diese Aufgabe an Linienvorgesetzte (Meister/in, Abteilungsleiter/in) abgeben. Sie sollten jedoch sicherstellen, dass der/die Gesprächsführende über die nötigen Informationen, wie man ein solches Gespräch führt, verfügt.

tipp

Das Mitarbeitergespräch ist insbesondere für kleine und Kleinstunternehmen geeignet, da es ohne größere finanzielle und personelle Mittel durchgeführt werden kann. Aber auch mittlere Unternehmen können das Mitarbeitergespräch als Instrument zur Bedarfserhebung und Personalführung einsetzen.

Zielvereinbarungsgespräch

Durch das Führen von Zielvereinbarungsgesprächen beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter/innen an der Zielfindung. Zielvereinbarungsgespräche bieten sich insbesondere zur Verwirklichung größerer, bzw. umfassender Planungen und Veränderungen an. Durch die Gespräche und die schriftliche Vereinbarung der Ziele werden die Mitarbeiter/innen detailliert über Ihre Aufgaben im Veränderungsprozess informiert und wissen genau, wie sie zur Erreichung des Unternehmenszieles beitragen können. Im Rahmen von Zielvereinbarungen können auch Weiterbildungsmaßnahmen festgesetzt werden, an denen der/die Mitarbeiter/in teilnehmen sollte, um die anstehenden Aufgaben besser bewältigen zu können.

Der Zielvereinbarungsprozess sollte immer auf der Ebene der Geschäftsleitung mit der Festlegung von Unternehmensstrategien und Unternehmenszielen (s. Kapitel 1 Analyse des Ist-Standes) beginnen. Im Anschluss daran sollten die Ziele für einzelne Teams und/oder Abteilungen festgelegt werden. In einem letzten Schritt werden dann die Ziele für die einzelnen Mitarbeiter/innen in den jeweiligen Abteilungen vorformuliert und anschließend mit den Mitarbeiter/innen im Gespräch konkretisiert und festgelegt.

wichtig

Erarbeiten Sie realistische Ziele, die der/die Mitarbeiter/in mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und Möglichkeiten erreichen kann. Dabei gilt, dass Ziele nicht streng von oben vergeben werden, sondern gemeinsam im Gespräch mit dem/der Mitarbeiter/in erarbeitet werden.

[Arbeitsblatt: Zielvereinbarungsgespräch](#)

[Arbeitsblatt: Nachbereitung von Zielvereinbarungsgesprächen](#)

[Arbeitsblatt: Dokumentation von Zielvereinbarungsgesprächen](#)

hinweis

Auch hier gilt: Je nach Struktur Ihres Unternehmens können Sie die Gespräche selbst führen oder diese Aufgabe an Linienvorgesetzte (Meister/in, Abteilungsleiter/in) abgeben. Sie sollten jedoch sicherstellen, dass der/die Gesprächsführende über die nötigen Informationen, wie man ein solches Gespräch führt, verfügt.

tipp

Zielvereinbarungsgespräche sollten ohne Anreizsysteme, wie bspw. finanzielle Extrazuwendungen eingeführt werden, da

- für Mitarbeiter/innen, die trotz größter Anstrengungen Ziele nicht erreicht haben, Anreize demotivierend wirken,
- bei dem Einsatz von Anreizsystemen Zielvereinbarungen schnell zu Zielvorgaben werden können,
- die Gefahr besteht, dass Führungskräfte Druck ausüben, wenn Ziele nicht erreicht werden, was langfristig zu einem autoritären Führungsstil führen kann und
- Anreizsysteme können die Kurzfristigkeit von Zielen verstärken (vgl. Böhm 2002).

Moderierter Workshop

Der moderierte Workshop ist ein Gruppenverfahren, mit dessen Hilfe der Weiterbildungsbedarf ganzer Gruppen erhoben werden kann. So können Sie bspw. mit einer ganzen Abteilung oder je nach Größe Ihres Unternehmens mit allen Mitarbeiter/innen in einem Workshop arbeiten. Der Vorteil moderierter Workshops liegt in der Kommunikation. Durch die Ideen der Anderen wird die Phantasie der Mitarbeiter/innen angeregt, Probleme werden von mehreren Seiten und Standpunkten aus betrachtet und dargestellt. Durch die gemeinsame Diskussion können die Mitarbeiter/innen sich intensiv über Arbeitszusammenhänge, Anforderungen und Ziele auseinandersetzen.

[Arbeitsblatt: Moderierter Workshop](#)

[Arbeitsblatt: Möglicher Ablaufplan eines Bildungsbedarfsworkshop](#)

hinweis

Moderierte Workshops müssen gut vorbereitet werden, damit Ergebnisse erzielt werden können - die Mühe lohnt sich jedoch. Erfahrungsgemäß erleben Mitarbeiter/innen, wie auch Vorgesetzte die Arbeit in einem Workshop positiv und ergebnisreich.

wichtig

Bei dieser Art von Gespräch gibt es niemanden, der alles besser weiß und die Führung übernimmt. Workshops werden neutral moderiert.

Arbeitsblatt: Schriftliche Mitarbeiterbefragung

Zu Beginn einer schriftlichen Befragung sollten Sie folgende zwei Punkte klären:

1. Wer ist der Kreis der Befragten – Größe der Gruppe, Verhältnis Gegenstand der Befragung und Befragte
2. Zielrichtung der Befragung – Was soll ermittelt werden?

Bei der Erstellung des Fragebogens sollte Folgendes beachtet werden:

1. Schriftliche Befragungen sollten dann durchgeführt werden, wenn eine große Zahl von Mitarbeiter/innen befragt werden sollen.
2. Die Fragen sollten einfach verständlich und eindeutig gestellt werden, da der/die Befragte keine Möglichkeit für Rückfragen hat.
3. Die Länge des Fragebogens sollte angemessen sein – vermeiden Sie unnötige Fragen: Überprüfen Sie bei jeder Frage “Was wollen Sie wissen?”
4. Ordnen Sie die einzelnen Fragen zu Themenkomplexen zusammen
 Beispiel: I. Fragen zu Weiterbildungsaktivitäten
 II. Fragen zur Ausstattung und Bedeutung von EDV

Sie können zwei verschiedene Fragetypen bei der Befragung einsetzen:

1. Geschlossene Fragen: Sie geben Antworten vor, der Befragte macht Kreuzchen.

Beispiele:

- Einschätzung:
 - trifft zu
 - trifft teilweise zu
 - trifft nicht zu
- Auflistung:
 - Word
 - Excel
 - Outlook

2. Offene Fragen: der/die Befragte kann seine Antworten selbst in Lücken schreiben.

Beispiel:

- Eine offene Kategorie, wie Sonstiges _____
- An welcher Weiterbildung haben Sie letztes Jahr teilgenommen?

Dabei ist jedoch zu beachten, dass offene Fragen schwieriger auszuwerten sind.

Durchführung

- Sie sollten vorab Ihre Mitarbeiter/innen über die anstehende schriftliche Befragung informieren und Raum für Nachfragen seitens der Mitarbeiter/innen geben, damit mögliche Ängste und Bedenken beseitigt werden können.
- Setzen Sie einen festen Zeitpunkt fest, bis wann Ihre Mitarbeiter/innen den Fragebogen ausgefüllt zurückgeben sollen.
- Richten Sie die Abgabe der Fragebögen so ein, dass die Anonymität gewahrt bleibt, stellen Sie bspw. eine Art Briefkasten auf.
- Informieren Sie nach der Auswertung die Beteiligten über die ermittelten Ergebnisse.

Auswertung

Je nach Ihren eigenen Kenntnissen und Fähigkeiten kann die Auswertung mit unterschiedlichen Auswertungshilfsmitteln erfolgen. Eine unkomplizierte und billige Möglichkeit ist die Auszählung per Hand. Sie können für jede Frage und Antwortmöglichkeit eine Strichliste führen. Bei einer größeren Anzahl von Fragebögen können Sie einfache Auszählungen und Häufigkeiten mit Hilfe von Excel erstellen. Zudem gibt es eine Reihe statistischer Programme (z.B. SPSS), mit deren Hilfe Sie Häufigkeiten oder Zusammenhänge errechnen können, dies bietet sich jedoch nur an, wenn Sie über entsprechende Programm- und Statistikenkenntnisse verfügen, bzw. die Anzahl der Fragebögen entsprechend groß ist.

Arbeitsblatt: Inhalte eines Fragebogens

1. Überschrift des Fragebogens

Bspw. Befragung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Firma XY zur Einführung eines neuen EDV- Programms

2. Kurze Einführung: Worum geht es bei der Befragung, wer ist beteiligt und zu welchem Zweck wird die Befragung durchgeführt.

3. Kurze Benutzerhinweise

Beispiele:

Bitte beachten Sie bei den einzelnen Fragen die kursiv geschriebenen Hinweise, die Sie durch den Fragebogen führen sollen.

Mehrfachnennungen sind möglich.

Alle Ihre Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt.

4. Fragen

Beispiel: Auszug aus einem Themenkomplex

II. Fragen zur Ausstattung und Bedeutung von EDV

Für die Einführung des neuen EDV-Programms ist es wichtig, die technische Infrastruktur an Ihrem Arbeitsplatz kennen zu lernen.

11. Welche der folgenden Ausstattungen hat Ihr Arbeitsplatz?

Mehrere Antworten möglich

- a) Eigner Rechner
- b) Outlook
- c) Internet Anschluss

12. Ist die EDV für Ihre Tätigkeit wichtig?

- Gar nicht wenig mittel sehr

13. Welche Kenntnisse haben Sie in den Programmen?

- | | | | |
|------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| a) Word | <input type="checkbox"/> keine | <input type="checkbox"/> wenig | <input type="checkbox"/> gute |
| b) Excel | <input type="checkbox"/> keine | <input type="checkbox"/> wenig | <input type="checkbox"/> gute |
| c) Outlook | <input type="checkbox"/> keine | <input type="checkbox"/> wenig | <input type="checkbox"/> gute |

5. Dankesformel

Beispiel: Vielen Dank für Ihre Mitarbeit

Arbeitsblatt: Mitarbeitergespräch

Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs

- Termin zwischen Ihnen (oder einer anderen Führungskraft) und dem/der Mitarbeiter/in vereinbaren.
- Geben Sie Ihren Mitarbeiter/innen die Möglichkeit sich auf das Gespräch vorzubereiten, in dem Sie die zentralen Inhalte des Gespräches vorab mitteilen.
- Sorgen Sie für einen angemessenen zeitlichen Rahmen und eine entsprechende Räumlichkeit, wo Sie nicht gestört werden können.

Durchführung eines Mitarbeitergesprächs

- Bereiten Sie einen Gesprächsleitfaden vor. Er hilft Ihnen das Gespräch zu strukturieren und verhindert, dass wichtige Punkte vergessen werden.
- Formulieren Sie Ihre Fragen möglichst offen, damit der/die Mitarbeiter/in die Möglichkeit hat die Dinge aus seiner/ihrer Sicht darzustellen.
- Nehmen Sie Bezug auf frühere Gespräche und Vereinbarungen, halten Sie Rückschau.
- Verbindliche Vereinbarungen sollten schriftlich fixiert werden und dem/der Mitarbeiter/in vorgelegt werden.
- Es bietet sich an, alle Inhalte des Gespräch kurz in schriftlicher Form zu dokumentieren.

Nachbereitung eines Mitarbeitergesprächs

- Fertigen Sie ein Protokoll an und geben Sie eine Kopie dem/der Gesprächspartner/in für seine Unterlagen mit.

Was sind inhaltliche Bestandteile eines Mitarbeitergesprächs?

Wird das Mitarbeitergespräch als Instrument zur Bildungsbedarfsermittlung eingesetzt, können folgende Bestandteile wichtig sein:

- Aufgabenprofil (Aufgaben, Fähigkeiten und Verantwortung)
- Ziele (sowohl die des/der Mitarbeiter/in, als auch des Unternehmens)
- Schwierigkeiten (wo treten im alltäglichen Arbeitsablauf Probleme und Schwierigkeiten auf?)
- Verbesserungsvorschläge (was könnte besser gemacht werden, wo ist Veränderungsbedarf entstanden?)
- Soll-Ist-Abgleich (Abgleich zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil)

Checkliste Mitarbeitergespräch

- Termin mit Mitarbeiter/in vereinbart
- ungestörter Raum vorhanden
- Ziele für das Gespräch geklärt
- Gesprächsleitfaden erstellt
- Mitarbeiter/in über Inhalte und Ziel des Gesprächs informiert

Arbeitsblatt: Dokumentation von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeiter/in Name:	Führungskraft Name:
Stellenbezeichnung: Abteilung:	Gesprächsanlass:
Datum des letzten Mitarbeitergesprächs:	Besondere Bemerkungen:

Stellenziel:	
Leistungsbeurteilung Hauptaufgabe Erläuterung	Leistungsbeurteilung Sonderaufgaben/Zusatzaufgaben Erläuterung
Fachkenntnisse: bspw. setzt der/die Mitarbeiter/in seine Fachkenntnisse genügend um	

Eigenmotivation, bspw. zeigt der/die Mitarbeiter/in viel Eigeninitiative, macht er/sie eigene Vorschläge

Flexibilität, bspw. wie geht der/die Mitarbeiter/in mit kurzfristigen Änderungen um

Teamfähigkeit, bspw. wie verläuft die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen/innen

Lernfähigkeit, bspw. hat sich der/die Mitarbeiter/in gut in neue Arbeitsabläufe eingearbeitet

Fazit der Führungskraft

Kommentar des/der Mitarbeiter/in, bspw. Wünsche, Pläne, gewünschte Weiterbildungen

Unterschrift Mitarbeiter/in

Unterschrift Vorgesetzte/r

Arbeitsblatt: Zielvereinbarungsgespräch

Was sollten Sie bei der Zielformulierung berücksichtigen?

- Konkretisieren Sie Ihre Ziele möglichst genau!
Was will ich erreichen? Was soll mein Unternehmen erreichen?
- Definieren Sie Messgrößen!
Woran kann ich erkennen, ob die Ziele erreicht worden sind?
- Setzen Sie klare Zeitvorgaben!
Bis wann will ich das Ziel erreicht haben?
- Behalten Sie Ihre Rahmenbedingungen im Auge!
Welche Bedingungen gibt es für die Zielerreichung?
- Teilen Sie allen Mitarbeiter/innen die Unternehmensziele mit!

Vorbereitung eines Zielvereinbarungsgesprächs

- Bereiten Sie sich sorgfältig auf das Gespräch vor.
- Erstellen Sie einen Gesprächsleitfaden, anhand dessen Sie das Gespräch durchführen, so werden wichtige Punkte nicht vergessen und das Gespräch kann strukturiert ablaufen.
- Geben Sie Ihrem/r Mitarbeiter/in Zeit sich auf das Gespräch vorzubereiten, in dem Sie ihnen bspw. vorbereitende Fragen geben

Wie kann ich (als Mitarbeiter/in) dazu beitragen, dass Ziel XY erreicht wird?

Wo konnte ich im vergangenen Jahr besonders gute Leistungen erbringen?

Wo gab es im vergangenen Jahr Schwierigkeiten?

Wobei habe ich Hilfestellung benötigt?

Was sollte ich auf jeden Fall im Gespräch ansprechen?

Inwieweit stimmen die Ziele mit meinen Aufgaben überein?

(vgl. Böhmer 2002)

- Erarbeiten Sie ein Bewertungssystem
- 1= Ziel im vollem Umfang erreicht
 - 2= Ziel weitestgehend erreicht
 - 3= Ziel nur teilweise erreicht
 - 4= Ziel verfehlt

Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen

Möglicher Ablaufplan

Erläutern Sie zu Beginn das Ziel des Gesprächs

Nehmen Sie einen Rückblick auf das zurückliegende Jahr

Beginnen Sie immer mit dem Positiven – Anerkennung guter Leistungen

Stellen Sie Ihre Behauptungen auf Grundlage von Fakten und Daten auf – Beschreiben Sie bspw. typische Situationen und konkrete Ereignisse

Analysieren Sie gemeinsam mit dem/der Mitarbeiter/in die Probleme, die bei der vorangegangenen Zielerreichung aufgetreten sind – Erfragen Sie Problemursachen

Formulieren Sie gemeinsam mit dem/der Mitarbeiterin die Ziele, die im nächsten Quartal/Jahr erreicht werden sollen

Vereinbaren Sie nicht zu viele Ziele - Erarbeiten Sie realistische Ziele, die der/die Mitarbeiter/in mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und Möglichkeiten erreichen kann

Analysieren Sie gemeinsam mit dem/der Mitarbeiter/in mögliche Probleme, die bei der Zielerreichung auftreten können – Lassen Sie sich hier Zeit und gehen Sie ruhig in die Tiefe

(vgl. Böhmer 2002)

Arbeitsblatt: Nachbereitung von Zielvereinbarungsgesprächen

Checkliste zur Nachbereitung und Selbstbewertung

	Ja	Nein
Habe ich das Zielvereinbarungsgespräch zufriedenstellend geführt		
Habe ich das Gespräch gründlich vorbereitet?		
Konnte ich eine gute Gesprächsatmosphäre herstellen?		
Habe ich mit der positiven Rückmeldung begonnen?		
Habe ich dem/der Gesprächspartner/in genügend Raum für seine/ihre Ansichten gegeben?		
Habe ich das Gespräch stark angeführt?		
Konnte ich gemeinsam mit dem/der Gesprächspartner/in konkrete Ziele formulieren?		
Sind die Ziele realistisch genug?		
Konnte ein konkreter Zeitpunkt für die Zielerreichung festgelegt werden?		
Sind die Ziele positiv definiert?		
Konnten konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele festgelegt werden?		
Kann der/die Mitarbeiter/in die Ziele aus eigener Kraft mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreichen?		
Ist das Ziel für den/die Mitarbeiter/in attraktiv? – Wird es ihm/ihr Spaß machen das Ziel zu erreichen?		
Was ist besonders gut gelaufen?		
Was sollte beim nächsten Gespräch besser laufen?		
Wie hat meiner Meinung nach der/die Mitarbeiter/in das Gespräch erlebt?		
Hat der/die Mitarbeiter/in eine Rückmeldung gegeben? Wenn ja, wie war sie?		

Arbeitsblatt: Dokumentation von Zielvereinbarungsgesprächen

Mitarbeiter/in Name:	Führungskraft Name:
Stellenbezeichnung: Abteilung:	Gesprächsanlass:
Datum des letzten Zielvereinbarungsgesprächs:	Besondere Bemerkungen:

Skizzierung der vereinbarten Ziele
Unterziele
Welche Maßnahmen werden zur Erreichung zur Verfügung gestellt? Bspw. Qualifizierungsmaßnahmen
In welchem Zeitraum sollen die Ziele erreicht werden?
Kommentar des/der Mitarbeiters/in

Unterschrift Mitarbeiter/in

Unterschrift Vorgesetzte/r

Arbeitsblatt: Moderierter Workshop

In einem moderierten Workshop mit einer Teilnehmerzahl zwischen 8 und 15 Personen können Sie in einem Zeitrahmen von ca. 3-4 Stunden Ergebnisse erarbeiten, die es Ihnen ermöglichen Aufschlüsse über den Bildungsbedarf einer Gruppe zu gewinnen.

Vorbereitung eines moderierten Workshops

Zuerst sollten Sie folgende Punkte klären:

- Wer soll an dem Workshop teilnehmen?
- Was ist die Zielsetzung des Workshops?

In einem weiteren Schritt sollten Sie den Beteiligten mitteilen, dass es einen Workshop zum Thema XY geben wird und welchen Zweck Sie mit der Veranstaltung verfolgen.

Gerade für unerfahrenere Moderator/innen bietet sich an, den Workshop leitfragengestützt oder durch Inputs durchzuführen. Das heißt, Sie erarbeiten mehrere Leitfragen oder Inputs, anhand derer Sie mit den Teilnehmer/innen diskutieren oder Gruppenarbeit zur Bearbeitung der Fragen durchführen.

Fragetechnik

Fragen sind hilfreich für die Steuerung von Gruppenprozessen. Dabei kommen den Fragen verschiedene Funktionen zu. Fragen dienen als:

- Einstieg in eine Diskussion oder Gruppenarbeit
- Fortführung einer Diskussion oder Gruppenarbeit durch Nachfragen

Dabei sollten Sie beachten, dass Sie die Fragen offen formulieren, damit das Antwortspektrum möglichst groß ist. Zudem sollten die Fragen für alle verständlich sein und die Beteiligten zur Beantwortung reizen. Vermeiden Sie Ja/Nein-Fragen, oder Fragen, die einen Abfragecharakter haben, auch Fangfragen oder unangenehme Fragen sollten tunlichst vermieden werden.

Inputtechnik

Inputs sind kurze inhaltliche Einführungen (bspw. Beispiel für ein Problem oder kurze Darstellung einer typischen Arbeitssituation), mit deren Hilfe Sie den Einstieg in ein Thema gestalten können. Sie liefern:

- die notwendigen Informationen über das Workshopthema,
- bringen alle Beteiligten auf den selben Sachstand,
- umreißen Problemfelder.

Dabei sollten Sie beachten, dass die Inputs kurz und präzise sind. Wenn es das Thema zulässt ist eine Visualisierung des Gegenstandes durch ein Schaubild oder ähnliches durchaus sinnvoll.

Kartenabfragetechnik

Durch den Einsatz der Kartenabfrage ermöglichen Sie es allen Beteiligten zur gleichen Zeit sich zu einem Thema zu äußern. Dies bietet sich insbesondere dann an, wenn Sie auch die sonst "Stillen" zum Zug kommen lassen wollen. Kartenabfrage kann genutzt werden zum Auflisten und Sammeln:

- von Problempunkten
- von Lösungen
- von Ideen

Zur Durchführung benötigen Sie Moderationskarten, Filzstifte, Nadeln und Stellwände. Sie können auch Wände mit Packpapier beziehen und die Karten mit Tesafilm ankleben. Die Teilnehmer/innen müssen darauf achten dass sie:

- groß und deutlich schreiben
- nur ein Problem/Idee pro Karte schreiben
- die Idee/Problem keine Wertung enthält

Die Teilnehmer/innen beschreiben alleine oder in kleinen Gruppen die Karten, anschließend werden die Karten diskutiert und sortiert an die Wand geheftet. Der/die Moderator/in kann der Gruppe durch Nachfragen bei der Sortierung helfen. Die Leitfrage bei der Sortierung lautet: "Was gehört zusammen und wie lautet die Überschrift dieses Themenkomplexes".

Auswertung

Durch die Beteiligung der Gruppe und die gemeinsame Erarbeitung von Ergebnissen und möglichen Maßnahmen ist der Arbeitsaufwand der Auswertung relativ gering. Sie sollten sich jedoch die Mühe machen und kurz die wichtigsten Ergebnisse, sowie vereinbarte Maßnahmen in einem Ergebnisbericht festhalten und an die Beteiligten weiterreichen.

Wenn Sie bspw. mit Kartentechnik gearbeitet haben, können Sie die Stellwände abfotografieren und so zusätzlich ein Fotoprotokoll erstellen.

Die Rolle des/der Moderators/in

Der/die Moderator/in ist weder Leiter/in noch ein/eine Experte/in, der/die sich besser im Thema auskennt als die Teilnehmenden. Der/die Moderator/in ist zur Neutralität verpflichtet.

Was heißt das für Sie als Unternehmer/in, der/die einen Workshop mit den Angestellten durchführen möchte?

- Beantworten Sie nicht die Fragen der Teilnehmer/innen, sondern geben Sie sie zurück an die Gruppe, nur so können Sie Ihre Neutralität wahren - zudem regen Sie so die Gruppenaktivitäten an.
- Liefern Sie der Gruppe kurze Inputs oder Fragen. So halten Sie Ihre Redezeit kurz und geben der Gruppe die Ergebnisproduktion in die Hand.
- Geben Sie keine Wertung ab, fassen Sie lediglich Gesagtes zusammen, in dem Sie die Äußerungen der Gruppe wiedergeben.
- Geben Sie der Gruppe ausreichend Zeit und Raum für den Meinungsaustausch und die Ergebnisfindung, d.h. brechen Sie Diskussionen nur ab, wenn sie unsachlich werden.

Arbeitsblatt: Möglicher Ablaufplan eines Bildungsbedarfsworkshops

Zeit	Inhalt	Methodik	Verantwortliche/r
09:15-09:30	Begrüßung und Erläuterung der Zielsetzung des Workshop		
09:30-09:35	Einteilung von Arbeitsgruppen	Abzählung	
09:35-09:45	Einführung in die benutzte Methode, bspw. Kartenabfragemethode	Kurzreferat	
09:45-10:45	<p>Aufgabenstellung</p> <p>Beispiel A: Bedarf noch sehr unkonkret:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Weiterbildungen werden gewünscht? • Welche Veränderungen erwarten Sie in den nächsten Jahren in Ihrer täglichen Arbeit, Umfeld etc.? • Welche Herausforderungen werden sich daraus für Ihre Arbeit ergeben? <p>Beispiel B: konkreter Bedarf – Ein neues EDV-Programm wird eingeführt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was erwarten Sie von dem neuen Programm? • Wo sehen Sie Nutzen/Erleichterung des Programms? • Wo sehen Sie Probleme? • Welcher Schulungsbedarf wird sich für Sie konkret daraus ergeben? 	Gruppenarbeit	
10:45-11:00	Ergebnispräsentation	Gruppe präsentiert die Ergebnisse	
11:00-11:15	Pause		

Zeit	Inhalt	Methodik	Verantwortliche/r
11:15-12:00	<p>Diskussion im Plenum Beispiel A: Gemeinsame Bewertung der Gruppenergebnisse und gemeinsame Konkretisierung des ermittelten Bedarfs.</p> <p>Beispiel B: Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit Sie sinnvoll mit dem Programm arbeiten können? Vereinbarung möglicher Maßnahmen.</p>	Diskussion und offene Fragen	

Ergebnisse sichern!

Zur Erinnerung

Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht am Bedarf des Unternehmens orientiert sind können unter Umständen ein teures und nutzloses Unterfangen sein. Bedarfsermittlung sind der Grundstein für eine bedarfsgerechte Weiterbildung.

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen eine Bedarfsermittlung durchgeführt haben, ist also der nächste logische Schritt die Umsetzung der Ergebnisse in eine entsprechende, bedarfsgerechte Weiterbildung.

Ergebnissicherung und Weiterbildungsplanung

Dieses Arbeitsblatt soll Ihnen dabei helfen die Ergebnisse der Analysen zu strukturieren und Weiterbildungsmaßnahmen daraus abzuleiten. Dabei geht es in einem ersten Schritt um eine Bewertung der Analyse: Was ist gut gelaufen, was sollte bei der nächsten Analyse besser laufen? In einem zweiten Schritt können Sie dann Schlussfolgerungen ziehen, welche arbeitsplatzbezogenen Inhalte in einer Maßnahme vorkommen sollten, wie umfassend eine Schulung sein müsste und welche Zielgruppe für die Weiterbildung in Frage kommt.

[Arbeitsblatt: Ergebnissicherung und Weiterbildungsplanung](#)

wichtig

Um sinnvolle Überlegungen für Bildungsmaßnahmen zu treffen, müssen Sie die Ergebnisse aus den Bedarfsermittlungen mit denen der Betriebsanalyse rückbeziehen. Das heißt Sie sollten bei allen geplanten Maßnahmen überprüfen, ob diese bei der Erreichung Ihrer Unternehmensziele hilfreich sind.

tipp

Wenn Sie Probleme mit der Umwandlung der Ergebnisse in Weiterbildungsmaßnahmen haben, sollten Sie sich an einen Bildungsträger wenden. Mit Hilfe Ihrer Analyseergebnisse können die Mitarbeiter/innen der Bildungseinrichtungen gemeinsam mit Ihnen ein Weiterbildungskonzept erarbeiten. Externe Hilfe kann auch bei der Durchführung von betriebsinternen Weiterbildungen hilfreich sein, insbesondere wenn Sie das erste Mal eine umfassendere Weiterbildungsmaßnahme für Ihr Unternehmen in die Wege leiten wollen. Zudem können Sie bei Ihrer lokalen Arbeitsagentur und der städtischen Wirtschaftsförderung Hinweise auf mögliche Fördergelder für Weiterbildungsmaßnahmen erhalten.

Arbeitsblatt: Ergebnissicherung und Weiterbildungsplanung

Was hatten Sie von der Bedarfsermittlung erwartet, bzw. was hatten Sie sich erhofft?

Sind Ihre Erwartungen erfüllt worden?

Gibt es Ergebnisse, die Sie überrascht haben? Wenn ja, was war daran für Sie unerwartet?

Gibt es Aufgaben, die nicht durch Weiterbildung zu lösen sind?

Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit den anderen Betriebsakteuren während der Analyse beschreiben?

Gibt es Dinge, die Sie bei der nächsten Analyse anders machen würden? Wenn ja, welche?

Wenn Sie die Ergebnisse der Ermittlung betrachten:
Was soll gelernt werden? *bspw. Gesprächsführung, Grundlagen Excel*

Wo und wie soll gelernt werden? *bspw. externes Seminar, Training am Arbeitsplatz, Fernlehrgang*

Wann und in welchem Umfang soll gelernt werden? *bspw. Tagesseminar*

Wer soll an der Weiterbildung teilnehmen? *bspw. Personen oder Abteilungen, Fachkräfte oder Angelernte*

Welche Institution bietet die gewünschten, bzw. benötigten Lerninhalte an? *bspw. Kammer, Hersteller oder Bildungseinrichtung*

Welche finanziellen Mittel stehen für die Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung?

III. Transfer und Dokumentation

Transfer und die Dokumentation von Weiterbildung

Wenn Sie den betrieblichen Bedarf erhoben haben und Mitarbeiter/innen auf entsprechende Schulungsmaßnahmen geschickt haben, ist es wichtig den Erfolg der Maßnahmen zu sichern und zu bewerten. Nur so können Sie feststellen, ob sich die Maßnahme für die Mitarbeiter/innen und Ihr Unternehmen gelohnt hat. Erfahrungsgemäß ist für viele Personen die Umsetzung des Gelernten in die alltägliche Arbeitspraxis schwierig - dies trifft insbesondere für sehr theoretisch angelegte Maßnahmen zu. Anhand von Transforgesprächen können Sie gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen erarbeiten, ob die absolvierte Schulung die richtige und ausreichende Maßnahme war und wie nach Einschätzung des Mitarbeiters die Anwendbarkeit des Gelernten im Betrieb möglich war.

Ein zweiter wichtiger Punkt nach Beendigung von Qualifizierungsmaßnahmen ist die Dokumentation der Weiterbildungsaktivitäten. Die Erfassung der Weiterbildungsaktivitäten dient dazu, ein Qualifikationsprofil der Mitarbeiter/innen zu erstellen und dessen Entwicklung festzuhalten.

tipp

Transfer kann auch gesichert werden, in dem Mitarbeiter/innen, die an Weiterbildung teilgenommen haben, ihre Erfahrungen und das Erlernte an Kollegen/innen in ihrer Arbeitseinheit weitergeben. Dieses Verfahren bietet sich insbesondere für kleine Unternehmen an, die nicht gleichzeitig mehrere Mitarbeiter/innen zu einer Schulungsmaßnahme schicken können. Der/die geschulte Mitarbeiter/in hat so auch die Möglichkeit das Erlernte beim Erklären zu wiederholen und zu festigen.

Toolbox 3

Toolbox 3 – Transfer und Dokumentation von Weiterbildung

Im Folgenden finden Sie verschiedene Arbeitsblätter, die Ihnen bei der Sicherung und Bewertung von absolvierten Weiterbildungsmaßnahmen helfen sollen.

Gelerntes sichern!

Transforgespräch

Nach Beendigung einer Weiterbildungsmaßnahme ist es sinnvoll ein Transforgespräch mit den beteiligten Mitarbeitern/innen zu führen. So haben Sie die Möglichkeit gemeinsam mit Ihren Mitarbeiter/innen den Nutzen der Maßnahme zu evaluieren. Das Transforgespräch hilft Ihnen zu bewerten:

- ob das besuchte Angebot gut war,
- ob der Bildungsanbieter ein guter Bildungspartner war, und
- ob das Gelernte in den täglichen Arbeitsablauf eingebunden werden kann.

hinweis

Während des Transforgesprächs kann unter Umständen festgestellt werden, dass die bisherige Qualifizierungsmaßnahme noch nicht ausreichend für die Bewältigung der Anforderungen war. Das heißt, dass Transforgespräch hilft Ihnen nicht nur den Erfolg einer Maßnahme zu sichern und zu bewerten, sondern kann gleichzeitig auch wieder zur Ermittlung von Weiterbildungsbedarf eingesetzt werden.

Arbeitsblatt: Transforgespräch

Das Arbeitsblatt enthält lediglich Leitfragen, die Sie je nach betrieblicher Situation erweitern, bzw. ergänzen können.

Der Weiterbildungspass

Der Weiterbildungspass dokumentiert Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen Ihrer Mitarbeiter/innen. Der Vorteil des Weiterbildungspasses liegt darin, dass er einen Einblick in das Erfahrungsspektrum und Kompetenzprofil des/r Passeigentümers/in ermöglicht. Die Angaben im Pass können bspw. bei einer internen Neubesetzung einer Stelle helfen, aber auch als Grundlage für Mitarbeitergespräche, weil die Entwicklung des/der Mitarbeiters/in dokumentiert ist.

Neben einem Personalbogen beinhaltet der Weiterbildungspass zwei verschiedene Bögen:

- Bogen A kann den Mitarbeitern/innen zu einer externen Weiterbildungsmaßnahme mitgegeben und von dem Anbieter ausgefüllt werden.

- Bogen B können Sie gemeinsam mit Ihrem/Ihrer Mitarbeiter/in ausfüllen bspw. nach einer arbeitsplatznahen oder internen Weiterbildungsmaßnahme.

Betrachten Sie den Pass als Eigentum des/der Mitarbeiters/in - wenn der/die Mitarbeiter/in das Unternehmen verlässt, sollten Sie ihm/ihr den Pass als Qualifikationsnachweis mitgeben.

Arbeitsblatt Weiterbildungspass für Mitarbeiter/innen

Nachweis: Bogen A

Nachweis: Bogen B

tipp

Der Weiterbildungspass eignet sich insbesondere für kleine und Kleinstunternehmen, die keine eigene Personalabteilung haben. So können Sie mit geringem Aufwand die Weiterbildungsaktivitäten Ihrer Mitarbeiter/innen dokumentieren und so die qualifikatorische Entwicklung ihres Personals mühelos mitverfolgen.

Arbeitsblatt: Transforgespräch -Gesprächsleitfaden

Bei welchen Aufgaben oder Tätigkeiten hat sich die Weiterbildungsmaßnahme positiv ausgewirkt?

Können Sie diese Auswirkungen an einem Beispiel deutlich machen?

Welche Inhalte haben sich als besonders wirkungsvoll bei der Anwendung am Arbeitsplatz erwiesen?

Wo gab es Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Erlernten? Was waren Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?

Gibt es immer noch Schwierigkeiten? Wenn ja, wo/wobei?

Haben sich noch offene Fragen für Sie seit Beendigung der Weiterbildungsmaßnahme ergeben?

Wie würden Sie die Maßnahme aus heutiger Sicht bewerten?
(Nachfragen nach Trainer, Einrichtung, Inhalten etc.)

War die absolvierte Maßnahme in der Nachbetrachtung richtig ausgewählt?

(In Anlehnung an Lang 2000)

Arbeitsblatt: Weiterbildungspass für Mitarbeiter/innen

Personalbogen

Name / Vorname

Geburtsdatum

Anschrift



Tätigkeit im Unternehmen:

Zeitraum

Tätigkeit

Berufsausbildung

Studium

Nachweis

Bogen A

Herr/Frau _____

hat in unserer Einrichtung/unserer Institution folgende Maßnahme absolviert:
Bezeichnung und Art der Qualifizierungsmaßnahme

Dauer und Umfang der Maßnahme

Folgende Inhalte wurden vermittelt:



Die Maßnahme wurde erfolgreich durch ein

- Zertifikat
- Teilnahmebescheinigung

abgeschlossen.

Ort/Datum

Unterschrift/Stempel

Nachweis

Bogen B

Herr/Frau _____

hat in unserer Einrichtung/unserer Institution folgende Maßnahme absolviert:
Bezeichnung und Art der Qualifizierungsmaßnahme

Dauer und Umfang der Maßnahme

Folgende Inhalte wurden vermittelt:



Ort/Datum

Unterschrift/Stempel

Verwendete Literatur

Böhm, Ingeborg; Pawellek, Irene (2002): Personalmanagement und Führung. Ein Leitfaden für kleine, junge, innovative Unternehmen. Berlin

Buggenhagen, Hans Joachim (2003): itf-tool-102 Bildungsbedarf im Unternehmen. Schwerin: itf

Lang, Karl (2000): Bildungs-Controlling: Personalentwicklung effizient planen, steuern und kontrollieren. Wien: Linde

Leiter, Reinhard u.a. (1982): Der Weiterbildungsbedarf in Unternehmen: Methoden der Ermittlung. München: Hanser

Siemers, Sven (1994): Die Mitarbeiterbefragung. In: Becker, Fred; Martin, Albert (Hrsg.): Empirische Personalforschung. München: Hampp

Stölzl, Michaela (1997): Wie lässt sich Bildungsbedarf im Unternehmen feststellen? Aus: Ufholz, Bernhard u.a.(Hrsg.): Handbuch für Bildungsträger und Bildungsberater zur Erschließung des Marktsegments der kleinen und mittleren Unternehmen. Download unter: <http://bildungsforschung.bfz.de> vom 20.01.2003

Arbeitsgruppe 5



Das Bildungsnetzwerk LEARN

LEARN – Lernen und Arbeiten Rhein-Neckar ist ein regionales Bildungsnetzwerk mit der Zielsetzung, lebenslanges Lernen in der Region Rhein-Neckar zu verwirklichen und gemeinsam mit Partnern die Bildungsmöglichkeiten in der Region zu verbessern. Im Rahmen des Programms “Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken” hat die Stadt Mannheim den Aufbau und die Leitung des Bildungsnetzwerks LEARN übernommen. Gefördert wird LEARN vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (bmb+f) unter Beteiligung aller Länder und der Europäischen Union. Angesiedelt ist das Netzwerk im Fachbereich Bildung der Stadt Mannheim

Die Netzwerkpartner:

Im Netzwerk kooperieren inzwischen über 55 öffentliche und private Weiterbildungsanbieter, Schulen, Hochschulen, Kammern und Verbände sowie Unternehmen und andere Einrichtungen aus Politik und Verwaltung.

LEARN-Service für die Region:

- Die **LEARN-Infobank** (www.learn-info.de) schafft Transparenz über das Bildungsangebot von Schulen, Hochschulen und Einrichtungen der Aus- und Weiterbildung in der Region
- Die **LEARN-Bildungsberatung** unterstützt Bürgerinnen und Bürger bei der Suche nach einer geeigneten Bildungsmaßnahme
- Das **LEARN-Servicebüro KMU** gibt kleinen und mittleren Unternehmen Hilfestellung bei der Erhebung ihrer Bildungsbedarfe
- Das **LEARN-Schulprojekt “Lebenslanges Lernen lernen”** entwickelt und erprobt verschiedene Ansätze des selbstgesteuerten Lernens in Schulen
- Die **LEARN-Generationenwerkstatt** fördert den Austausch und das gemeinsame voneinander Lernen von jung und alt.

Auf der Homepage www.learn-info.de können Sie sich weiter über das Bildungsnetzwerk LEARN und seine Teilprojekte informieren. Dort finden Sie auch die regionale Bildungsdatenbank LEARN- Infobank, mit deren Hilfe Sie das umfangreiche Bildungsangebot der Region recherchieren können.



STADT MANNHEIM²

Fachbereiche Bildung der STADT MANNHEIM

Unter dem Dach dieses Fachbereiches sind diejenigen Ämter versammelt, die sich in ihrem Aufgabenbereich wesentlich mit Bildung und Schule befassen: die Fachabteilung Schule, die Musikschule, die Stadtbibliothek, die Abteilung Medienpädagogik und der Gebäudeservice. Die zentralen Aufgaben dieser Abteilungen sind Dienstleistungsangebote unterschiedlichster Art für Mannheimer Schulen und Bildungsträger, das Aufbereiten und Verfügbarmachen von Büchern und Medien verschiedenster Herkunft, die schulnahe und schulbegleitende Betreuung und Bildung von Kindern, sowie die Heranführung von Kindern und Jugendlichen an Musik. Ziel des Fachbereiches Bildung ist es, Kindern und Jugendlichen eine lebendige, anregende und den Zukunftsaufgaben zugewandte Bildungslandschaft in Mannheim zu bieten, Schulen und Bildungsträger in ihren Aufgaben und ihrer Bildungsarbeit zu unterstützen, notwendige und sinnvollen Serviceangebote zur Verfügung zu stellen und konzeptionelle Impulse für bildungspolitisch erforderliche neue Wege zu geben.



Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg Erziehungswissenschaftliches Seminar

Das Erziehungswissenschaftliche Seminar (EWS) ist ein Institut in der Fakultät Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften der Universität Heidelberg. Zur Zeit studieren am EWS ca. 900 Studierende im Magisterstudium und ca. 2.500 Studierende im Lehramtsstudium.

Der Studien- und Forschungsschwerpunkt “Weiterbildung und Beratung” ist eine Arbeitseinheit innerhalb des EWS und wird von Frau Prof. Dr. Christiane Schiersmann geleitet. In der Arbeitseinheit sind zur Zeit zwei wissenschaftliche AssistentInnen, vier wissenschaftliche MitarbeiterInnen, zwei Verwaltungsangestellte und mehrere wissenschaftliche Hilfskräfte beschäftigt.

Arbeitsschwerpunkte der Arbeitseinheit sind:

- **Lehr-/Lernprozesse:**

Wir analysieren neue Lernarrangements für Erwachsene. Besondere Bedeutung hat das selbstgesteuerte, arbeitsbegleitende und computergestützte Lernen.

- ***Bildungsaspiration und -partizipation:***

Wir erforschen den Zusammenhang von Erwerbsarbeit und Weiterbildungsbeteiligung sowie den veränderten Stellenwert von Weiterbildung im Lebenslauf, Fragen der Weiterbildungsmotivation und -barrieren.

- ***Institutionen und deren Wandel:***

Wir untersuchen die Struktur und Kultur von (Weiterbildungs- und Beratungs-) Institutionen sowie deren institutionelle Lernprozesse.

- ***Professionelles Handeln:***

Wir setzen uns mit der Frage auseinander, wie sich das Aufgabenfeld von Weiterbildner/-inne/n angesichts neuer Lernarrangements und institutioneller Veränderungsprozesse modifiziert.

- ***Beratung:***

Wir entwickeln einen Masterstudiengang zur Berufs-, Weiterbildungs- und Organisationsberatung und bauen parallel dazu einen Forschungsschwerpunkt zur personen- und organisationsbezogenen Beratung auf.

Den Diskurs zu diesen Aspekten führen wir jeweils unter Einbezug der internationalen Diskussion und vor dem Hintergrund der Neuen Medien in der Bildung.

Die Lehre im Studienschwerpunkt “Erwachsenenbildung/Weiterbildung” wird im Rahmen des grundständigen Magisterstudiums Erziehungswissenschaft angeboten und qualifiziert für die haupt- und nebenberufliche Tätigkeit in Einrichtungen der Weiterbildung (einschl. Unternehmen), die Tätigkeit in der Bildungsadministration, Beratung und Bildungsforschung.



BIOTOPIA

Arbeitsförderungsbetriebe Mannheim gGmbH

BIOTOPIA Arbeitsförderungsbetriebe Mannheim gGmbH

Unser Ziel ist die berufliche (Re-)Integration von arbeitslosen Jugendlichen und Erwachsenen in den allgemeinen Arbeitsmarkt. Als gemeinnütziges Unternehmen verstehen wir uns als Arbeitsmarktdienstleister für die Agentur für Arbeit, die Kommune, arbeitslosen Menschen und Unternehmen der Wirtschaft.

Basis unserer Arbeit ist die Entwicklung und Durchführung von Trainings-, Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekten in den Unternehmensbereichen Dienstleistung, Bildung und Jugendhilfe. Für unsere Kunden entwickeln wir individuelle Leistungsangebote unter der Handlungsprämisse einer aktiven Kooperation und eines flexiblen, dynamischen Projektaufbaus.

Unsere Angebote

- *Agentur für Arbeit, Sozialamt*

Zielgruppenspezifische Konzeptentwicklung, BIOTOPIA-Assessment-Verfahren KOMPASS – Der EignungsCheck, Profiling, Case-Management, Coaching, Jugend-/Erwachsenenbildung, Trainingsmaßnahmen, Qualifizierungs-/Beschäftigungsprojekte zur (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt.

- *Jugendamt*

Pädagogische Begleitung nach §§ KJHG 34; 41; 13/3 Langzeit-arbeitslose, Sozialhilfeempfänger/innen Unterstützung der beruflichen Selbstdefinition (Hilfe zur Selbsthilfe), Berufswegeplanung (Förderplanung), individuelle Qualifizierungs-/Beschäftigungsprojekte, sozialpädagogische Begleitung.

- *Unternehmen*

Kooperationsprojekte, passgenaue Qualifikation (Arbeitskräftebedarf), externes Schulungs- und Fortbildungsangebot, Betriebssozialarbeit.



ifm

institut für mittelstandsforschung

Das **Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm)** führt Forschungsvorhaben zu aktuellen und strukturellen mittelstandsbezogenen Brennpunktthemen durch. Die besondere Stärke liegt hierbei in der interdisziplinären Ausrichtung und der Brückenfunktion zwischen Wissenschaft und Praxis. Die Arbeit ist sowohl national als auch international ausgerichtet. Daueraufgaben sind die Beratung politischer Gremien im In- und Ausland in mittelstandspolitischen Fragen, die Bereitstellung von Eckdaten, insbesondere zu Kleinunternehmen sowie der Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

Das ifm hat die Aufgabe, **Forschung** auf Gebieten durchzuführen, die für die mittelständische Wirtschaft besondere Bedeutung haben. Dabei soll es

- interdisziplinäre und empirische Forschung auf wirtschafts-, sozial- und rechtswissenschaftlichen Gebieten leisten;
- mit gleichartigen Institutionen sowie mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im In- und Ausland zusammenarbeiten;
- politische Gremien durch Gutachten, Beratung und Empfehlungen unterstützen.

Mannheimer Abendakademie

Die *Mannheimer Abendakademie und Volkshochschule GmbH* ist eine der größten Weiterbildungseinrichtungen Deutschlands mit über 5000 Veranstaltungen und über 100.000 eingeschriebenen Teilnehmer/innen pro Jahr.

Sie wurde 1899 gegründet und gehört damit zu den ältesten Volkshochschulen der Bundesrepublik.

Die allgemeine und berufliche Weiterbildung wird von 1.200 nebenberuflichen Dozent/innen, 50 hauptberuflichen Mitarbeiter/innen, davon 20 pädagogischen Fachkräften mit Führungsfunktion getragen.

Der Unterricht findet an 100 verschiedenen Plätzen im Stadtgebiet statt. Die Geschäftsstelle befindet sich im Mannheimer Zentrum.

Das umfangreiche Bildungsangebot ist in sieben große Fachbereiche gegliedert.

- *Wirtschaft und Beruf*
- *Sprachenzentrum*
- *Forum für allgemeine und politische Bildung*
- *Kultur. Kunst. Kreativität*
- *Tanz & Lifestyle*
- *Gesundheit*
- *Schulen und Grundbildung*

Dabei werden die Interessen von Kindern und jungen Leuten sowie von älteren Bürgerinnen und Bürgern mit dem Programmangebot der *jungen vhs* bzw. *speziell für Ältere* in besonderer Weise berücksichtigt.



Die Tüv-Akademie ist ein technischer Dienstleister mit Standorten in der ganzen Bundesrepublik. Sie bietet Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen zu über 350 technisch orientierten Themen an. Ca. 4000 Mitarbeiter aus Unternehmen der Region wurden im vergangenen Jahr am Standort Mannheim durch die TÜV-Akademie geschult. Technische Sicherheit, Gesundheitsschutz für die Mitarbeiter und die Verbesserung betrieblicher Prozesse sind die Kernanliegen der Akademie. Durch aktuelles Know How verbessern Firmen Ihre Marktposition und sind in der Lage, für Ihre Kunden optimale Leistungen zu erbringen.



Die Volkshochschule (vhs) Heidelberg ist einer der größten Weiterbildungsanbieter der Region.

Über 2000 Kurse, Seminare und Lehrgänge werden pro Jahr durchgeführt. Dazu kommen Vorträge und Exkursionen zu aktuellen politischen und kulturellen Themen, zu Gesundheits- und Erziehungsfragen.

Die vhs bietet im Bereich der beruflichen Bildung ein breites Programm von EDV- und Internet-Kursen an. Für den erfolgreichen Berufsalltag gibt es betriebswirtschaftliche Kurse und viele Trainings-Angebote in den sogenannten personal skills. Die meisten Kurse sind offen ausgeschrieben, es werden aber auch maßgeschneiderte Kurse für Firmen durchgeführt. 26 verschiedene Sprachen können an der vhs gelernt werden, und speziell in Englisch gibt es eine große Auswahl an Kursen für berufliche Zwecke. Die vhs Heidelberg ist Prüfungszentrum für die Zertifikate der University of Cambridge. Und wer einen Schulabschluss braucht, kann den Hauptschulabschluss, den Real-schulabschluss oder das Abitur nachholen.

Bezugsadressen:

- **Biotopia gGmbH, Mannheim**

Kontakt: Dr. Ulrike Freundlieb-Winkler
Tel.: (06 21) 46 00 50
Email: ulrike.freundlieb@biotopia.de

- **Institut für Mittelstandsforschung/Universität Mannheim**

Kontakt: Dr. René Leicht
Tel.: (06 21) 181 28 97
Email: leicht@mail.ifm.uni-mannheim.de

- **Mannheimer Abendakademie und Volkshochschule GmbH**

Kontakt: Angela Barwinsky
Tel.: (06 21) 107 61 26
Email: a.barwinsky@mannheim.de

- **Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Erziehungswissenschaftliches Seminar**

Kontakt: Dr. Carola Iller oder Annika Sixt
Tel.: (0 62 21) 54 75 21 oder (0 62 21) 54 75 30
Email: iller@ews.uni-heidelberg.de oder sixt@ews.uni-heidelberg.de

- **Stadt Mannheim, Wirtschaftsförderung**

Kontakt: Dr. Ottmar Schmitt
Tel.: (06 21) 293 33 51
Email: wirtschaftsfoerderung@mannheim.de

- **TÜV-Akademie Mannheim**

Kontakt: Stefan Hohmann
Tel.: (06 21) 39 55 79
Email: stefan.hohmann@tuev-sued.de

- **Volkshochschule Heidelberg**

Kontakt: Dr. Luitgard Nipp-Stolzenburg
Tel.: (0 62 21) 91 19 36
Email: nipp-stolzenburg@vhs-hd.de