

Lernen im Betrieb

Eine Handreichung für Personalverantwortliche in KMU

Entstanden im Rahmen eines Projektes des „Arbeit für Ostvorpommern“, e.V.
Lernnetzwerk AKZENT – Programmvertiefung II – Bereich: Lernzentren

Gefördert durch das bmbf und den Europäischen Sozialfonds



Lernen im Betrieb

Gliederung:

1.	Einleitung	3
2.	Ergebnisse einer Befragung in Vorpommern	4
3.	Ermittlung des Bildungsbedarfs	10
3.1	Übersicht: Einschätzung der Entwicklungs- und Lernsituation in KMU	10
3.2	Bestimmung des Lern- und Weiterbildungsbedarfs bei berufsspezifischen Kenntnissen	15
3.3	Ermittlung von Qualifizierungsbedarf bei allgemeinen Kompetenzen	16
4.	Bildungsangebote recherchieren	17
4.1	Auswahlkriterien für externe Anbieter	17
4.2	Regionale Anbieter und Beratungsstellen für Lern- und Fortbildungsmaßnahmen	18
4.3	Zentrale Anbieter und Beratungsstellen für Lern- und Fortbildungsmaßnahmen	22
4.4	Landes- und spezielle Informationssysteme	23
5.	Lern- und Bildungserfolg für den Betrieb einschätzen	24

1. Einleitung

Seit 2002 partizipiert der Verein „Arbeit für Ostvorpommern“ am Programm „Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken“, welches sich der Förderung lebenslangen Lernens und der Entwicklung neuer Lernkulturen verschrieben hat. In der einjährigen Planungsphase wurden in der Region zunächst die dafür notwendigen Strukturen der Kooperationspartner implementiert und lohnende Projekte evaluiert.

In der vierjährigen Durchführungsphase widmete sich ein Team unseres Vereins einem von drei Subprojekten, dem „Haus der Bildung“ (HdB) - welches somit Immobilie und Projekt zugleich wurde - und initiierte neuartige Lernarrangements. Diese Aufgabe war von Erfolg gekrönt.

Wohl auch deshalb erhielten wir für die folgenden 1,5 Jahre bis zum Herbst 2008 die erneute Chance, im HdB unter geförderten Bedingungen ein Selbstlernzentrum zu etablieren. Die Projektziele bestehen in der Koordination und dem Management regionaler und lokaler Ressourcen der Lern- und Kompetenzlandschaft mittels Inbetriebnahme und Profilbildung des Lernzentrums HdB in Anklam und im überregionalen Verbund der Lernzentren.

Mit dessen Tätigkeit wird schwerpunktmäßig den folgenden Handlungsfeldern nachgegangen:

- individuelle und infrastrukturelle Voraussetzungen des Lernens
- methodisch-didaktische Profilbildung: Aufbau einer Community of Practice (CoP) im Bereich der Medical Wellness
- Lernprozesse und Wissensmanagement in KMU

Die hier zur Disposition stehende Schrift ist im dritten Handlungsfeld anzusiedeln.

Wenn Lernprozesse und Wissensmanagement zum Unternehmenserfolg beitragen sollen, müssen die Mitarbeiter zur Teilnahme an einer wissensbasierten Unternehmenskultur motiviert werden. Die Defizite bei der Bereitschaft zur Nutzung, Teilung und Entwicklung des Mitarbeiterwissens gehört zu den größten Problemen im Umgang mit Wissen in Unternehmen. Entsprechende Anreizsysteme können dazu beitragen, diese Bereitschaft zu verstärken. Ziel dieses Projektvorhabens ist die Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen im Umgang mit der erfolgskritischen Ressource Wissen.

Diese Handreichung soll den Personalverantwortlichen in KMU eine kleine Hilfe und zugleich Anregung sein bei der Entscheidungsfindung in Sachen Lernen sowie Kenntnisaneignung ihrer Belegschaften. Es handelt sich um die Auswahl aus einer Sammlung von Instrumenten des Bereiches berufliche Wissensaneignung, welche im eigenen Arbeitsprozess entstanden sind, von anderen aufgegriffen und nachgenutzt oder auch grundsätzlich überarbeitet wurden. Dank sei auch den Akteuren gesagt, die sich an den zahlreichen Sachgesprächen, Themenworkshops und unserer Erhebung beteiligten.

Möge unsere Intention, auf diesem Weg einen Beitrag zur Entwicklung von Lernprozessen und Wissensmanagement in KMU zu leisten, aufgehen

2. Ergebnisse einer Befragung in Vorpommern

Ende 2007 führten wir in Ostvorpommern bei ca. 200 kleineren Unternehmen mittels Fragebogen eine Erhebung zur betrieblichen Lern- und Bildungssituation durch. Sie konzentrierte sich zu einem auf den landwirtschaftlichen Bereich und zum anderen auf ausgewählte Segmente des Handwerks. Hierzu werden in der Folge die wichtigsten Ergebnisse angeführt.

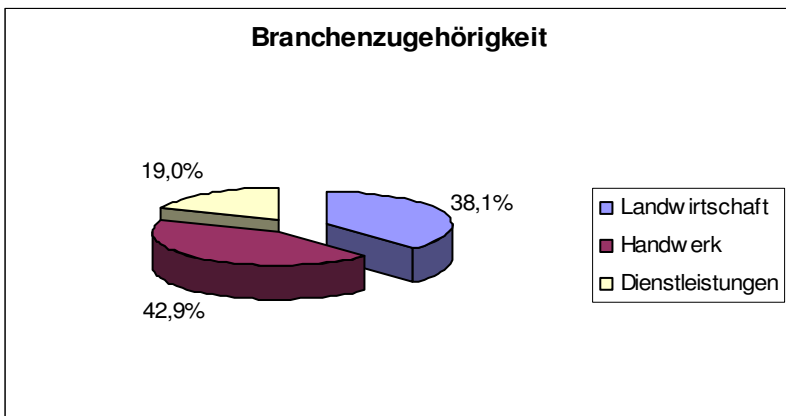
Strukturdaten

Branchen

ca. 38 Prozent Landwirtschaft

ca. 43 Prozent Handwerk (Elektro, Metall, HLS)

ca. 19 Prozent Dienstleistungen in den und für die beiden benannten Branchen



Größen

ca. ein Viertel unter 5 Mitarbeiter

ca. die Hälfte von 5 bis 19 Mitarbeiter

ca. ein Viertel 20 bis 49 Mitarbeiter

Qualifikation der Mitarbeiter

ca. 7 Prozent Akademiker/Ingenieure

ca. 13 Prozent Meister/Techniker

ca. 76 Prozent Facharbeiter

ca. 4 Prozent ohne formalen Abschluss

Art der Anstellung

89 Prozent unbefristete Festanstellung

die übrigen befristete Festanstellung, Saisontätigkeit, Praktikum u.a.

Entwicklung und Erfassung des Lern- und Bildungsbedarfs

Tendenzielle Entwicklung

- ca. die Hälfte der befragten Verantwortlichen sieht in den letzten beiden Jahren innerhalb ihrer Belegschaften einen - wenn auch graduell unterschiedlich - gestiegenen Lernbedarf
- die andere Hälfte schätzte den entsprechenden Bedarf als etwa gleich geblieben oder gar gesunken ein

Beeinflussung des Lernbedarfs

- wie zu erwarten, erwächst Lern- und Weiterbildungsbedarf zuerst aus den jeweiligen berufsfeldspezifischen Spezialisierungen und Anforderungen;
- als sehr bedeutsam in dieser Hinsicht erweisen sich ebenso steigende Kosten und die wachsende Kompliziertheit der Arbeitsmittel
- weitere durch die Befragten präferierte Aspekte sind ebenfalls im Arbeitsumfeld verwurzelt: wachsende Arbeitsumfänge, häufig wechselnde bzw. komplexere Arbeitsaufgaben
- als wenig bedeutsam im genannten Kontext zeigen sich Reklamationen und Kundenbeschwerden bzw. Personalausfall und -fluktuation

Erfassung des Lern- und Bildungsbedarfs

- Lern- und Weiterbildungsbedarfe werden in den einbezogenen KMU vor allem im Rahmen von Personalgesprächen, durch Beobachtung des Arbeitsverhaltens sowie durch Abgleich zwischen Arbeitsplatzanforderungen und Personalkompetenzen ermittelt
- externe Angebote von Dienstleistern werden in diesem Kontext kaum gesucht;
- als gering in der Bedeutsamkeit erweisen sich auch Indikatoren wie Fehler in der Arbeit oder Reklamationen, die Einbeziehung von Interessenvertretungen (Kammern, Berufsverbände) oder persönliche Wünsche der Beschäftigten



Genutzte Lern- und Weiterbildungsformen

Lernen im Prozess der Arbeit

- hier sind individuelle Unterweisung bzw. Schulung am Arbeitsplatz dominant
- relativ geringer ist die Bedeutung von Teamtrainings und Arbeitsplatzwechsel
- Praktika oder gezielte Delegation in Partnerunternehmen kommen kaum vor

Selbstlernen

- in diesem Bereich ist die Nutzung von Fachzeitschriften und -büchern am häufigsten, gefolgt vom Lernen am PC und im Internet
- der Einsatz anderer Medien (Video, CD, DVD, Kassette usw.) beim Selbstlernen und die Arbeit mit Lernvorgaben oder -programmen wird dem gegenüber nur wenig praktiziert



Spezifische Fachveranstaltungen

- auf diesem Gebiet kann eine fast regelmäßige Wahrnehmung gleichermaßen im Hinblick auf überbetrieblichen Erfahrungsaustausch, beim Besuch von Fachmessen sowie bei der Nutzung von Vorträgen festgestellt werden
- die Teilnahme an Fachtagungen und Kongressen steht dem wenig nach

Lehrveranstaltungen

- Ein-Tages-Maßnahmen werden eindeutig präferiert
- Mehr-Tages-Maßnahmen sollen nicht länger als unbedingt erforderlich sein und möglichst arbeitszeit- und -platznahe stattfinden
- berufsbegleitende Teilzeit- oder Vollzeitlehrgänge bilden die Ausnahme

Spezifische Fortbildungsbedarfe

Es wurden differenziert nach berufsspezifischen Inhalten und nach berufsübergreifenden Kompetenzen (personale Eigenschaften der Beschäftigten) Fortbildungsbedarfe ermittelt. Die im Durchschnitt der KMU getroffenen Einschätzungen über eine Qualifizierungsnotwendigkeit beträgt je nach Fachgebiet im Minimum 10 Prozent und geht nicht über 43 Prozent hinaus.

Wurden in den Betrieben entsprechende Bedarfe signalisiert, besteht das Bestreben, diese zuerst unternehmensintern zu bedienen, bevor externe Hilfen herangezogen werden.

Insofern ist die Nachfrage nach letztgenanntem eher gering.

Es folgen weiterreichende Angaben:

Berufsspezifische Kenntnisse

- deutliche Nachfrage besteht - im Einklang mit den bereits artikulierten Trends der Lernbedarfsentwicklung - bei den branchenspezifischen Arbeitstechniken und Fertigkeiten (43 Prozent der KMU); rund ein Drittel präferieren einerseits Nachholbedarf bei PC-Betriebssystemen , andererseits Mitarbeiterführung und – motivation
- beim Gros der Bereiche (siehe Abbildung) wird von 20 bis 30 Prozent der Betriebe ein Bedarf angezeigt
- deutlich darunter finden sich Ein- und Verkauf, Fremdsprachen (außer Englisch), Personalwesen bzw. Arbeits- und Sozialrecht



Kompetenzspezifische Fortbildungsbedarfe

- bei der Mehrzahl der zur Disposition stehenden Kompetenzen werden von einem Drittel bis 38 Prozent der Betriebe Defizite gesehen: Zeitmanagement, Konfliktbewältigung, Kundenkontakt und –orientierung, Problemlösungsstrategien, Kommunikation
- unter diesen Einschätzungen liegen Teamfähigkeit sowie am deutlichste - ernüchternd im Hinblick auf die Intention der Erhebung – Lerntechniken

Gestaltung der Lern- und Weiterbildungsprozesse

Auswahlkriterien für Bildungsanbieter

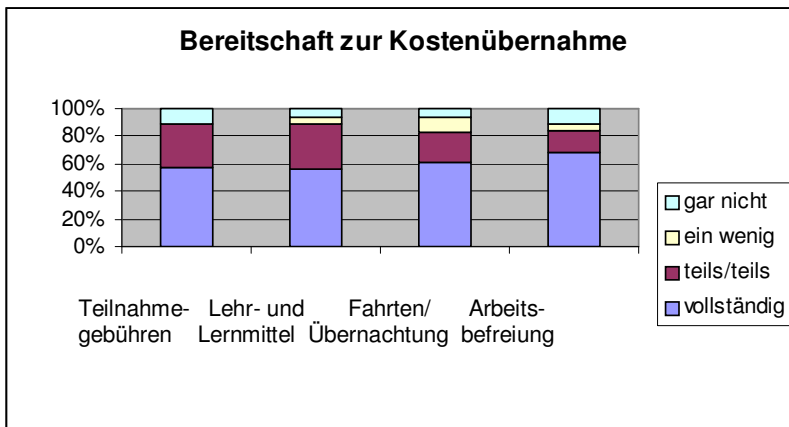
- den KMU am bedeutsamsten sind Kriterien wie regionale Nähe, möglichst eine Durchführung von Maßnahmen direkt im Arbeitsprozess/am Arbeitsplatz sowie Lernergruppen geringer Größe
- immer noch als wichtig werden der Teilnehmerpreis, die Einbeziehung moderner Medien sowie hohe Teilnehmeranforderungen erachtet
- demgegenüber stehen Bekanntheit und Bewertung des Trägers sowie vielfältige inhaltliche und methodische (Selbst)Lernangebote zurück
- am wenigsten bedeutsam sind im Befragungsergebnis das Vorliegen einer Qualitätstestierung sowie der Erwerb anerkannter Zertifikate

Zeiten für Lern- und Weiterbildungsmaßnahmen

- ca. zwei Drittel der Befragten meinen, dass Qualifizierungsmaßnahmen ihrer Beschäftigten je zum Teil in der Arbeits- und Freizeit stattfinden sollten;
- damit wird eine aktuelle Tendenz der Art bestätigt, beide „Seiten zu belasten“ oder positiv gesprochen, win-win-Situationen zu gestalten
- etwa ein Viertel - in der Landwirtschaft deutlich mehr – wollen die Maßnahmen vollständig in der Arbeitszeit und zehn Prozent in der Freizeit der Mitarbeiter realisieren

Bereitschaft zur Kostenübernahme

- die Bereitschaft in den Unternehmen, im Zusammenhang mit Qualifizierungsmaßnahmen anfallende Aufwendungen jeglicher Art vollständig zu tragen, ist mit jeweils ca. 60 Prozent bei den einzelnen Kostenarten hoch
- mit der Bereitschaft zur teilweisen Unterstützung kumuliert sprechen sich über 80 Prozent für eine finanzielle Bildungsbeteiligung aus
- die angeführte Neigung ist um so höher, je mehr Belegschaft die Unternehmen haben, und im Landwirtschaftsbereich ausgeprägter als in den übrigen



Vorläufiges Fazit

Im Kontext der Erhebungen entstand der Fokus, dass Lernen für die Berufsausübung der Beschäftigten, das Wissen um die Bedeutung neuer Kompetenzen, Strategien und die Verfügbarkeit neuartiger Wissenszugänge Faktoren sind, die sich in den KMU noch zu wenig wiederfinden. Zusammen mit den die Analysen begleitenden Workshops ergab sich das Bild, dass es dabei zwischen den Unternehmen wesentliche Differenzen gibt:

- Das Verständnis über betriebliche Lernkultur ist zwiespältig: Lernen und Bildung haben einerseits eine hohe Wertschätzung, andererseits wird Lernen oft nicht als immanenter Teil von Arbeit anerkannt.
- Den Verantwortlichen sind immaterielle Wertschöpfungsprozesse nicht selten suspekt. Das Primat wird vordergründig auf die Wahrnehmung von materialisierten Wertschöpfungsprozessen im Betrieb gelegt.
- Weiterbildung wird oft als Verteuerung von Arbeitskräften bzw. Betriebskosten oder dem nicht zur Verfügungstehen qualifizierter Arbeitskräfte gesehen.
- Lernen wird stark mit Verschulung bzw. arbeitsprozessferner Ausbildung in Verbindung gebracht. Lernen als direkter Beitrag zur besseren Bewältigung von Arbeitsaufgaben verlangt eine neue Sichtweise.
- Lernen wird recht wenig als selbstinitiierte und -organisierte Aneignung von Wissen verstanden; das Selbstlernen ist zumeist nur eine Fußnote.

Der wirtschaftliche Wettbewerb und die zunehmend auch in unserem Bundesland problematische demografische Entwicklung verlangen die Realisierung des lebenslangen Lernens durch praxisfähige Konzepte und Instrumente. Die notwendige Verfügbarkeit von Kompetenzen lässt sich allein durch traditionelle Formen der Weiterbildung oder gar nur durch eine langwierige Erstausbildung „auf Vorrat“ nicht sicherstellen. Entsprechend propagieren seit Jahren europäische wie deutsche Politik und Berufspädagogik eine neue Lernkultur, innovative Lernarrangements, selbstgesteuertes Lernen als wichtige Ergänzung des Spektrums der betrieblichen Weiterbildung.

Allerdings ist die Praxis permanenter Unternehmensmodernisierung durch betriebliches Lernen und Organisationsentwicklung vor allem bei mittelständischen Unternehmen durch Bildungsinfrastrukturen nur mangelhaft unterstützt. Bildungsanbieter gehen nach wie vor noch zu gern den bequemen Weg, Standardangebote zu verkaufen, statt sich detailliert mit den wirklichen Bedarfen der Unternehmen auseinanderzusetzen und kreative Lösungen anzubieten.

Die Lernprozesse sollten anhand solcher Problemfälle oder Modelle initiiert werden, die nicht „künstlich erdacht“, sondern realitäts- bzw. praxisnahe die erforderlichen personalen Eigenschaften vermitteln.

Was die Verantwortlichen der KMU für ihre Beschäftigten erwarten, ist die ganzheitliche Ausformung von Fachwissen und Sozialkompetenzen im Komplex, was in der Arbeitstätigkeit unmittelbar nutzbringend umgesetzt werden kann, möglichst vor Ort, flexibel und in kurzer Zeit.

3. Ermittlung des Bildungsbedarfs

3.1 Übersicht: Einschätzung der Entwicklungs- und Lernsituation in KMU

Dieses Instrument kann Verantwortlichen helfen, im Unternehmen oder in einzelnen seiner Teilbereiche die Arbeits- und Lernsituation der Beschäftigten zu analysieren. Es handelt sich um ein ursprüngliches Produkt aus dem Kooperationsprojekt Kompass in Baden-Württemberg mit der Bezeichnung **SALSA** Subjektive Arbeits- und Lern-Situations-Analyse, welches angepasst und gekürzt wurde.

In 11 inhaltlichen Bereichen sind dazu Ausprägungen einer Reihe von Arbeits-, Berufs- und Lernaspekten der Mitarbeiter zu beurteilen. Ein absolutes "richtig" oder "falsch" gibt es dabei nicht. Es geht vielmehr für Sie darum, ein Bild über die Arbeits- und Lernsituation zu gewinnen, wie Sie diese empfinden und wahrnehmen.

Kennzeichnen Sie daher bitte zunächst bei jedem der angeführten Aspekte zeilenweise das die Ausprägung charakterisierende Feld und ermitteln anschließend die Punkte pro Spalte sowie die Gesamtpunktzahl im jeweiligen Analysebereich.

Bereich Arbeitsinhalt-/verantwortung	Trifft zu für einen Mitarbeiteranteil in %...				
	< 10	10 - 40	40 - 60	60 - 90	> 90
	Punkte				
Tätigkeit ist abwechslungsreich und interessant	0	1	2	3	4
Arbeitsvorbereitende oder Wartungstätigkeiten gehören zum Aufgabenspektrum	0	1	2	3	4
Störungen und Probleme können ohne Rücksprache behoben werden	0	1	2	3	4
Beschäftigten kontrollieren das Arbeitsergebnis zunächst in eigener Verantwortung	0	1	2	3	4
Spaltensumme					

Gesamt:

Bereich Entscheidungsmöglichkeiten	Trifft zu für einen Mitarbeiteranteil in %...				
	< 10	10 - 40	40 - 60	60 - 90	> 90
	Punkte				
Mitarbeiter haben in Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben Entscheidungsspielräume	0	1	2	3	4
zu wesentlichen betrieblichen Änderungen werden sie vorab informiert und angehört	0	1	2	3	4
ihre Erfahrungen/Ideen fließen bei Neu-/Weiterentwicklungen von Leistungen ein	0	1	2	3	4
Vorschläge zur Verbesserung betrieblicher Abläufe werden zeitnahe berücksichtigt	0	1	2	3	4
Spaltensumme					

Gesamt:

Bereich Kommunikation/Kooperation	Trifft zu für einen Mitarbeiteranteil in %...				
	< 10	10 - 40	40 - 60	60 - 90	> 90
	Punkte				
gegenseitige Unterstützung der Akteure ist für Erfolg im Arbeitsprozess unabdingbar	0	1	2	3	4
Vorgesetzte geben Mitarbeitern ehrliche Rückmeldung zu Arbeitsleistung/-verhalten	0	1	2	3	4
wissen Mitarbeiter selbst nicht weiter, stehen Vorgesetzte problemlos mit Rat zur Seite	0	1	2	3	4
Mitarbeiter tauschen Wissen und Erfahrung untereinander aus und nutzen dies auch	0	1	2	3	4
Spaltensumme					

Gesamt:

Bereich Handlungsraum bei der Arbeit	Trifft zu für einen Mitarbeiteranteil in %...				
	< 10	10 - 40	40 - 60	60 - 90	> 90
	Punkte				
trotz aller Richtlinien, Standards oder Taktgebundenheit sind Schöpferfertum und Interaktion der Belegschaft gefragt	0	1	2	3	4
Tätigkeit ermöglicht zielgerichtete und systematische Erweiterung der Qualifikation	0	1	2	3	4
Arbeitsaufgaben eröffnen Spielräume zur Erprobung von Alternativen	0	1	2	3	4
steigende Anforderungen und Entwicklung der Belegschaft bedingen sich wechselseitig	0	1	2	3	4
Spaltensumme					

Gesamt:

Bereich Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	Trifft zu für einen Mitarbeiteranteil in %...				
	< 10	10 - 40	40 - 60	60 - 90	> 90
	Punkte				
im Betrieb gibt es diverse Berufs- und Karrierewege, die allen offen stehen	0	1	2	3	4
Arbeit regt die Entfaltung der persönlichen Interessen und Ziele der Beschäftigten an	0	1	2	3	4
neue Herausforderungen bekommen Mitarbeiter in Griff und überfordern sie nicht	0	1	2	3	4
bei der Arbeit sammeln die Beschäftigten neue Erfahrungen und lernen dazu	0	1	2	3	4
Spaltensumme					

Gesamt:

Bereich Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten	Trifft zu für einen Mitarbeiteranteil in %...				
	< 10	10 - 40	40 - 60	60 - 90	> 90
	Punkte				
der Nutzen seiner Arbeit für den Kunden ist vom Mitarbeiter erkennbar	0	1	2	3	4
Belegschaft ist zufrieden, weil für sie die gesamten Arbeitsabläufe überschaubar sind	0	1	2	3	4
Beschäftigte identifizieren sich mit Ruf des Betriebs und verrichten deshalb gute Arbeit	0	1	2	3	4
die Arbeit vermittelt den Beschäftigten das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun	0	1	2	3	4
Spaltensumme					
Gesamt:					<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>

Bereich Sicherung der Arbeits- und Lernfähigkeit	Trifft zu für einen Mitarbeiteranteil in %...				
	< 10	10 - 40	40 - 60	60 - 90	> 90
	Punkte				
physische wie psychische Belastungen aus der Arbeit überfordern in der Regel nicht	0	1	2	3	4
Arbeitsunfälle bzw. Krankschreibungen sind im branchenüblichen Rahmen	0	1	2	3	4
die Verknüpfung von Arbeits- und Lernprozessen ist anspruchsvoll, aber machbar	0	1	2	3	4
Fortbildungsbereitschaft ist im Kontext betrieblich erwachsender Anforderungen da	0	1	2	3	4
Spaltensumme					
Gesamt:					<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>

Bereich Berufliche Kompetenz	Trifft zu für einen Mitarbeiteranteil in %...				
	< 10	10 - 40	40 - 60	60 - 90	> 90
	Punkte				
Beschäftigte konnten bislang allen beruflichen Anforderungen gerecht werden.	0	1	2	3	4
Mitarbeiter können ihr Wissen und Können bei der Arbeit umfassend einbringen	0	1	2	3	4
beruflichen Qualifikationen der Mitarbeiter sind im Einklang mit Arbeitsanforderungen	0	1	2	3	4
die Tätigkeiten verlangen ein hohes Maß an beruflicher Erfahrung	0	1	2	3	4
Spaltensumme					
Gesamt:					<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>




Bereich Berufliche Weiterbildung	Trifft zu für einen Mitarbeiteranteil in %...				
	< 10	10 - 40	40 - 60	60 - 90	> 90
	Punkte				
mittels Bildung können sich im Betrieb alle rechtzeitig auf Veränderungen vorbereiten	0	1	2	3	4
Weiterbildung ist hier Voraussetzung, um betrieblich und beruflich weiterzukommen	0	1	2	3	4
auch bei ungünstigen Umständen werden gemeinsam Fortbildungschancen gefunden	0	1	2	3	4
für die Beschäftigten ist die regelmäßige fachliche Qualifikation gang und gäbe	0	1	2	3	4
Spaltensumme					
Gesamt:					<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>

Bereich Lernaspekte	Trifft zu für einen Mitarbeiteranteil in %...				
	< 10	10 - 40	40 - 60	60 - 90	> 90
	Punkte				
es wird beachtet, wie jeder die Lernanforderungen für sich am wirksamsten bewältigt	0	1	2	3	4
unsere Lernangebote treffen die Interessen der Beschäftigten	0	1	2	3	4
bei Lernschwierigkeiten von Kollegen wird gezielt nach individuellen Hilfen gesucht	0	1	2	3	4
die Lernmöglichkeiten im Arbeitsprozess der Beschäftigten werden bewusst genutzt	0	1	2	3	4
Spaltensumme					
Gesamt:					<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>

Bereich Kompetenzen aus dem sozialen Umfeld	Trifft zu für einen Mitarbeiteranteil in %...				
	< 10	10 - 40	40 - 60	60 - 90	> 90
	Punkte				
Mitarbeiter haben berufliche Kompetenzen, die auch aus dem Freizeitengagement (Gruppen, Vereine usw.) herrühren	0	1	2	3	4
Betriebsleitung nimmt wegen Kompetenzentwicklung Einfluss auf Freizeitgestaltung	0	1	2	3	4
Leiter kennen das außerhalb der Arbeit erworbene wesentliche Wissen der Kollegen	0	1	2	3	4
die außerhalb privat erworbenen Kenntnisse werden im Arbeitsprozess gezielt eingesetzt	0	1	2	3	4
Spaltensumme					
Gesamt:					<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>

Zusammenfassung der Ergebnisse

Übernehmen Sie nunmehr die ermittelten Gesamtpunktzahlen pro Bewertungsbereich und tragen sie an der entsprechenden Stelle in die nachfolgende Übersicht ein.
Die numerischen Resultate dienen Ihnen als Entscheidungshilfe für die Ableitung von Handlungsschwerpunkten.

Bewertungsbereich	Punkte		
	0 bis 6	7 bis 12	13 bis 16
Arbeitsinhalt/-verantwortung			
Entscheidungsmöglichkeiten			
Kommunikation/Kooperation			
Handlungsraum bei der Arbeit			
Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten			
Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten			
Sicherung der Arbeits- und Lernfähigkeit			
Berufliche Kompetenz			
Beruflichen Weiterbildung			
Lernaspekte			
Kompetenzen aus dem sozialen Umfeld			
			
In jenen Bereichen, in welchen bis zu 6 Punkte erreicht wurden, besteht generell akuter Handlungsbedarf.			
In Bereichen mit einer Beurteilung von 7 bis 12 Punkten ist Einzelaspekten mit niedriger Bewertung weiter nachzugehen.			
Echt alles im grünen Bereich? Oder wirkt sich das Aufgreifen ausgewählter Segmente doch positiv für das Unternehmen aus?			

3.2 Bestimmung des Lern- und Weiterbildungsbedarfs bei berufsspezifischen Kenntnissen

Es ist jeweils durch Sie einzuschätzen, bei welchen fachlichen Kenntnissen sich Defizite zeigen bzw. Lern- oder Weiterbildungsmaßnahmen notwendig sind, und wie darauf reagiert werden soll. Berufs- sowie tätigkeitsspezifisches Know How kann je nach Branche hinzugefügt werden.

Lern- oder Weiterbildungsbedarf ... bei ...	Bestehen		Reaktion	
	Ja	Nein	selbst intern	externe Hilfe
Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürokommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaufmännische Fachkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungswesen/Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Englisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdsprachen (ohne Englisch)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Microsoft-Anwendungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-Betriebssysteme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätssicherung/Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalwesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterführung/-motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeits-/Sozialrecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuer-/Bilanzrecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Branchenspez. Arbeitstechniken/Fertigkeiten I	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Ermittlung von Qualifizierungsbedarf bei allgemeinen Kompetenzen

Bei welchen personalen Eigenschaften der Beschäftigten zeigt sich insbesondere Nachholebedarf bzw. sind Qualifizierungsmaßnahmen notwendig, und wie soll darauf reagiert werden?

Lern- oder Weiterbildungsbedarf ... bei ...	Bestehen		Reaktion	
	Ja	Nein	selbst intern	externe Hilfe
Anpassungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsstolz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigeninitiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktbewältigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritikbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemlösungsstrategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstsicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überzeugungskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielstrebigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Bildungsangebote recherchieren

4.1 Auswahlkriterien für externe Anbieter

Die folgende Übersicht soll Ihnen behilflich sein bei der Auswahl ggf. benötigter externer Anbieter zur Unterstützung von Lern- und Weiterbildungsprozessen der Belegschaft. Die einzelnen Kriterien können entsprechend der erachteten Bedeutung einbezogen werden oder nicht sowie ergänzt werden. Es bieten sich Rankings von 1 bis 4 oder entsprechend Trägeranzahl auch weniger an.

	Träger A	Träger B	Träger C	Träger D
Renommee/Bekanntheit der Einrichtung				
hohe Teilnehmeranforderungen				
Größe der Lernergruppen				
Infrasstrukturelle Ausstattung				
Referenzen				
Einbeziehung moderner Medien (PC, Internet)				
Angebotsvielfalt bei den Inhalten				
methodische Variabilität				
Regionale Nähe				
Ablauf im Arbeitsprozess/am Arbeitsplatz				
Qualitätssiegel/-testierung (z.B. ISO)				
Förderung von Selbstlernen und -verantwortung				
Hospitationsmöglichkeit				
Rückkopplung durch den Träger				
Einsatz bestimmter Dozenten/Mentoren				
positive Bewertung von Absolventen/Kollegen				
Erwerb anerkannter Abschlüsse				
Organisatorische Rahmenbedingungen				
Preis				
Sonstige:				

Summe				

4.2 Regionale Anbieter und Beratungsstellen für Lern- und Fortbildungsmaßnahmen

ABC Bau Ausbildungszentrum der Bauwirtschaft Mecklenburg-Vorpommern GmbH
Geschäftsstelle Greifswald
17489 Greifswald, Herrehufenstraße 12/13, Herr Fred-Reiner Watzek, Tel:03834 58010

Akademie für Technik e. V. Stralsund, Fachschule für Technik Stralsund
18439 Stralsund, Ummanzer Straße 4, Frau Simone Prestin, Tel:03831 280390

Aus- und Weiterbildungsinstitut IT-College Putbus gGmbH
18581 Putbus/Rügen, Circus 16, Herr Sven Hoffmann, Tel:038301 8852-19

Bauernverband Ostvorpommern e.V.
17389 Anklam, Breite-Strße 24, Frau Katy Albrozeit, Tel:03971 293500

Bauernverband Nordvorpommern e.-V.
18507 Grimmen, Stralsunder-Straße 23, Dr.Holger Brandt, tel. 038326-80165

Bauernverband Uecker-Randow e.V.,
17309 Pasewalk, Schützenstraße 47, Frau Dr. Silvia Marscheider, Tel:03973 210072

BBW Beckmann & Scheller GmbH & Co. KG, NL Anklam
17389 Anklam, Pasewalker Allee 75, Frau Heike Benter, Tel:03971 212643

Berufsfachschule Greifswald GmbH
17489 Greifswald, Pappelallee 1 Frau Dr.Barb Neumann, Tel:03834/87 24 50

Berufsfortbildungswerk GmbH (bfw), Berufsbildungsstätte Neuenkirchen
17498 Neuenkirchen, Wampener Straße, Frau Ritter, Tel:03834 778420

Berufsfortbildungswerk GmbH (bfw), Berufsbildungsstätte Stralsund
18439 Stralsund, Boddenweg 30, Herr Ulrich, Tel:03831 276310

Berufsfortbildungswerk GmbH (bfw), Berufsbildungsstätte Wolgast
17438 Wolgast, Karriner Straße 3, Frau Schröder, Tel:03836 23650

Berufsförderungswerk Stralsund GmbH
18435 Stralsund, Große Parower Straße 133, Frau Grasmann, Tel:03831 23-2612

Berufsförderungszentrum e. V. Ueckermünde
17373 Ueckermünde, Feldstraße 7c, Herr Brodale, Tel:039771 53127

BIG-Bildungszentrum in Greifswald gGmbH
17489 Greifswald, Feldstraße 85, Frau Becker, Tel:03834 549333 oder 0800 1073107

Bildungszentrum Nordost K.-D. Schnoor, Bildungsstätte Stralsund
18437 Stralsund, Ziegelstraße 3, Frau Martina Woldt, Tel:03831 666616

Bildungszentrum Nordost K.-D. Schnoor, Nebenstelle Greifswald
17489 Greifswald, Marienstraße 28, Frau Falk, Tel:03834 51670

Bildungszentrum Nordost K.-D. Schnoor, Zweigstelle Zinnowitz
17454 Zinnowitz, Alte Strandstraße 46, Herr Fahl, Tel:038377 4910

BMD Bildungszentrum für Marktwirtschaft und Datenverarbeitung GmbH
17109 Demmin, Baustraße 38, Frau Hoffmann, Tel:03998 201084

BUW Bildungsinstitut für Umweltschutz und Wasserwirtschaft Neubrandenburg e.V.
17036 Neubrandenburg, Helmut-Just-Straße 8, Herr D. Grundmann, Tel:0395 76931-0

CJD Garz, Außenstelle Greifswald
17489 Greifswald, Am Gorzberg Haus 14, Frau Kuhnke, Tel:03834 871638

DEKRA Akademie GmbH Stralsund
18439 Stralsund, Vilmer Weg 3 a, Herr Lothar Og, Tel:03831 287730

DEULA Greifswald GmbH, Deutsche Lehranstalt für Agrartechnik und Berufsbildung
17493 Greifswald-Ladpebow, Max-Reimann-Straße 30, Frau Frau Zeick,
Tel:03834 843557

Gemeinnützige Regionalgesellschaft Usedom-Peene mbH
17449 Mölschow, Trassenheider Str. 7, Frau Dr. Johannsen, Tel:038377 3990

Gründerbüro MV
17489 Greifswald, Brandteichstraße 20, Frau Kathleen Schluricke, Tel:03834 550613

HANSEAKADEMIE Stralsund GmbH
18437 Stralsund, Barther Straße 69 a, Frau Katrin Lupp, Tel:03831 2658-0

Haus der Wirtschaft Bildungszentrum gGmbH Stralsund
18437 Stralsund, Lindenallee 63, Frau Christin Hannemann, Tel:03831 477300

HWK - Handwerkskammer Ostmecklenburg-Vorpommern
Hauptverwaltungssitz Neubrandenburg
17019 Neubrandenburg, Friedrich-Engels-Ring 11, Herr Dr. Klaus Turke, 0395 5593-0

IDB Institut für Datenverarbeitung und Betriebswirtschaft GmbH
17438 Wolgast, Sölvesborger Straße 2 (Existenzgründerzentrum), Frau Ilona Hartmann,
Tel:03836 261322 oder 0152 02620652

IMA Institut für Marktwirtschaft gemeinnützige GmbH
18439 Stralsund, Semlower Strasse 13, Herr Klaus Hering, Tel:03831 297301

IMA Institut für Marktwirtschaft gemeinnützige GmbH
17438 Wolgast, Makarenkostraße 34, Frau Marlies Seiffert, Tel:03836 603865

Innova Privat-Akademie GmbH
17424 Seebad Heringsdorf, Wiesenstraße 8/9, Tel:038378 28123

Institut Lernen und Leben e. V.
17489 Greifswald, Robert-Blum-Straße 18, Frau Dörte Anklam, Tel:03834 519493

Kreisbauernverband Demmin e.V.
17109 Demmin, August-Bebel-Str. 2, Frau Marion Wendt, Tel:03998 222195

Kreisbauernverband Rügen e.V.
18528 Bergen/Rügen, Gingster-Chaussee 2, Herr Lothar Püschel, Tel. 03838 22239

LEB - Ländliche Erwachsenenbildung in Mecklenburg-Vorpommern
17406 Usedom, Stolper Straße 3, Herr Lenz, Tel:038372 71133

PBW - Peeneland Bildungswerk Demmin
Aus- und Fortbildungsgesellschaft für Wirtschaft und Verwaltung mbH
18439 Stralsund, Semlower Straße 13, Herr Wiegert, Tel:03998 431487

SALO + PARTNER Berufliche Bildung GmbH
17489 Greifswald, Brandteichstraße 19, Frau Sommer, Tel:03836 200411

SALO + PARTNER Berufliche Bildung GmbH
17438 Wolgast, Makarenkostr. 34 (Kleeblattcenter), Frau Sommer, Tel:03836 200411

SBW Aus-und Fortbildungsgesellschaft für Wirtschaft und Verwaltung mbH
17489 Greifswald, Brandteichstraße 20 (Technologiezentrum), Frau Kröger,
Tel:03834 550660

STB Software Training Beratung GmbH & Co. KG
17309 Pasewalk, Friedenstraße 9, Frau Spies, Tel:03973 216665

Sozialagentur Ostvorpommer, Büro für Landwirtschaft
17491 Greifswald, Spiegelsdorfer Wende 3, Herr Recheling, 03834 512370

Studieninstitut für kommunale Verwaltung in Vorpommern
17489 Greifswald, Brandteichstraße 20, Herr Siekmeier, Tel:03834 550-441

Technologiezentrum Fördergesellschaft Vorpommern mbH
17489 Greifswald, Brandteichstraße 20, Herr Kokowsky, Tel. 03834 550500

TFA-Bildungswerk Pasewalk GmbH
17309 Pasewalk, Klosterstraße 59, Frau Steffi Gräning, Tel:03973 216324

TFA-Bildungswerk Pasewalk GmbH, Schule Prenzlau
17291 Prenzlau, Am Vorstadtbahnhof 8, Frau Kort, Tel:03984 804780

TÜV Nord Technisches Schulungszentrum GmbH & Co. KG
17506 Bandelin, Neue Straße 1, Herr Fritz Lorenz, Tel:038353 76111

VHS Kreisvolkshochschule Landkreis Uecker-Randow
17309 Pasewalk, An der Kürassierkaserne 9, Frau Reichert, Tel:03973 255 536 oder
03973 255 530

VHS Verein Heimvolkshochschule Lubmin e. V.
17509 Lubmin, Gartenweg 5, Frau Heidrun Cyrson, Tel:038354 22215
oder 038354 22216

VHS Volkshochschule der Hansestadt Greifswald
17489 Greifswald, Martin-Luther-Straße 7 a, Frau Blum, Tel:03834 77360

VHS Volkshochschule Ostvorpommern
17389 Anklam, Haus der Bildung Mühlenstr. 8d, Herr Matzky, Tel:03971 210213

VHS Volkshochschule Ostvorpommern
17438 Wolgast, Unterwallstraße 18a, Herr Hartmut Wackrow, Tel:03836 202544

VHS Volkshochschule Hansestadt Stralsund
18437 Stralsund, Fr.-Engels-Straße 28, Frau Dr. Sabine Koppe, Tel:03831 4823-11
oder 03831 4823-0

4.3 Zentrale Anbieter und Beratungsstellen für Lern- und Fortbildungsmaßnahmen

Bundesagentur für Arbeit, 90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104
<http://www.arbeitsagentur.de>

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), 53175 Bonn, Robert-Schuman-Platz 3
<http://www.bibb.de>

Bundesministerium für Bildung und Forschung, 53175 Bonn, Heinemannstr. 2
<http://www.bmbf.de>

Deutsche Angestellten Gewerkschaft – Bundesvorstand, 20355 Hamburg, Johannes-Brahms-Platz 1
info@dag.de

Deutscher Gewerkschaftsbund – Bundesvorstand, Henriette-Herz-Platz 2, 10178 Berlin
info@bundesvorstand.dgb.de

Deutscher Handwerkskammertag, 10117 Berlin, Mohrenstraße 20/21
info@zdh.de

Deutscher Industrie- und Handelstag, 10178 Berlin, Breite Straße 29
diht@berlin.diht.de

Deutscher Volkshochschul-Verband e. V., 53225 Bonn, Obere Wilhelmstraße 32
buero@dw-vhs.de

Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung, 53113 Bonn, Adenauerallee 8a
kwb@kwb-berufsbildung.de

Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht, 50676 Köln, Peter-Welter-Platz 1
auskunft@zfu.de

Stiftung Begabtenförderungswerk berufliche Bildung, 53113 Bonn, Adenauerallee 148
info@begabte.bn.shuttle.de

4.4 Landes- und spezielle Informationssysteme (Auswahl):

Agentur für Weiterbildung (<http://www.afw.de/>)

Deutscher Fernschulverband (DFV) (<http://www.forum-distance-learning.de/>)

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung e.V. (<http://www.die-bonn.de/>)

Fernuniversität Hagen (<http://www.fernuni-hagen.de/>)

Volkshochschule Hagen (zahlreichen Links bundesweit zum Thema Weiterbildung)
(<http://www.weiterbildung-nrw.de/>)

Weiterbildungsdatenbank Berlin (<http://www.wdb.de/>)

Weiterbildung Hamburg e.V. (<http://www.weiterbildung-hamburg.de/>)

Weiterbildung, Information und Beratung in Mecklenburg-Vorpommern
(<http://www.wib-mv.de/>)

Weiterbildungsinformationssystem (WIS) der Industrie- und Handelskammern und der
Handwerkskammern (<http://www.wis.ihk.de/>)

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (<http://www.zwh.de/>)

5. Lern- und Bildungserfolg für den Betrieb einschätzen

Schlussendlich bemisst sich der Erfolg von Lern- und Weiterbildungsprozessen am Nutzen für die Beteiligten, das Management und das Unternehmen. Die folgenden Fragen sollen die Diskussion hierüber anregen.

1. Welche Erkenntnisse/Techniken der Lern- und Bildungsmaßnahme lassen sich in die tägliche Praxis am Arbeitsplatz umsetzen?
2. Welche Erkenntnisse/Techniken können gegenwärtig am Arbeitsplatz nicht angewandt werden?
3. Ist es sinnvoll die Kollegen über die Ergebnisse der Lern- und Weiterbildungsveranstaltung zu informieren? Werden positive Effekte im Team beraten und umgesetzt?
4. Können die Lernmaterialien durch weitere Kollegen in Zukunft ebenfalls genutzt werden?
5. Sollen weitere Nachbereitungsgespräche mit Vorgesetzten zur Überprüfung sowie Erhöhung der Langzeiteffekte der Weiterbildung stattfinden?
6. Hat sich im Verlauf der Lern- bzw. Weiterbildungsveranstaltung oder in der Transferphase neuer Qualifizierungsbedarf ergeben?

Wenn ja: Themen?
7. Würden Sie die Lern- sowie Weiterbildungsveranstaltung anderen Interessenten weiter empfehlen?
8. Was war aus der Sicht der eigenen Arbeitsplatzprobleme besonders anwendungsbezogen und was nicht?
9. War die Verbindung zwischen Bildungszielen, Unternehmenszielen sowie persönlichen Interessen der beteiligten Akteure gegeben?
10. Haben die Maßnahmen das Selbstwertgefühl der Beteiligten hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten nachhaltig befördert?
11. Entsteht auf Grund dieser Investition in Bildung ein messbarer Nutzen für den Betrieb? Können die Maßnahmeabsolventen daran materiell partizipieren?
12. Und damit grundsätzlich: Welchen Nutzen für das Unternehmen und die Gesamtheit seiner Arbeitsaufgaben hat die Bildungsmaßnahme?