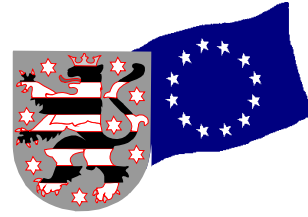




Struktur- und
Technologieberatungsagentur für
ARbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in
Thüringen (START) e.V.

WSI

Wirtschafts- und
Sozialwissenschaftliches
Institut (WSI) in der HBS



gefördert aus Mitteln der
Europäischen Gemeinschaftsinitiative
ADAPT sowie durch das
Thüringer Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Infrastruktur

Martina Hofmann
Thomas Pelz

Betriebliche Weiterbildung als Organisationsentwicklung?

**Erfahrungen in Klein- und
Mittelunternehmen im Altenburger Land**

START-Forschungsbericht 14

START e.V. ist eine Beratungs-, Qualifizierungs- und Forschungseinrichtung, die sich das Ziel gesetzt hat, mit ihrer Arbeit den Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Umstrukturierungsprozess der Thüringer Wirtschaft Rechnung zu tragen.

In diesem Sinne führt START e.V. Forschungsprojekte zu Fragen der regionalen, sozialen und betrieblichen Entwicklung durch bzw. vergibt entsprechende Aufträge und veröffentlicht deren Ergebnisse als Diskussionsbeitrag. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren.

Erfurt, Februar 2001

START e.V.
Rudolfstraße 47/E 2
99092 Erfurt
Telefon: 0361/5961-100
Telefax: 0361/5961-111

Redaktionelle Bearbeitung:
Martina Kattein
Jürgen Neubert
Gisela Pietsch

Schutzgebühr 8,00 DM

Bankverbindung: BfG Erfurt, Kto.: 1371869900, BLZ: 82010111
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	5
2. Das Altenburger Land - Ausgangssituation und Perspektive	9
2.1. Das Altenburger Land im Überblick	9
2.2. Wirtschaft	13
2.3. Qualifikationsstand und Weiterbildung	15
2.4. Ergebnisse der Bestandsaufnahme als Grundlage des Projektes	17
3. Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe in KMU der Metallbranche im Altenburger Land	19
3.1. Weiterbildungssituation von KMU im Altenburger Land	20
3.1.1. Einführung und Methode der eigenen Ermittlungen	20
3.1.2. Ergebnisse der Orientierungsgespräche	21
3.2. Weiterbildungsbedarfe von KMU der Metallbranche in Altenburg	24
3.2.1. Einführung und Methode	24
3.2.2. Ergebnisse der Weiterbildungsbedarfsanalysen	25
3.2.3. Weiterbildungsbedarfe aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretungen der Beschäftigten	41
3.2.4. Zusammenfassung der Weiterbildungsbedarfe	43
4. Herleitung des Weiterbildungskonzeptes	46
4.1. Entwicklungen in der betrieblichen Weiterbildung	47
4.2. Change Management/Change Agents	51
4.3. Lernende Organisation	54
4.4. Konsequenzen für den Weiterbildungsprozess	56
5. Fachbezogene exemplarische Qualifizierungsmaßnahmen in Metallbetrieben des Altenburger Landes	59
5.1. Planung und Durchführung von fachbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen	59
5.1.1. Durchführung der Einführungsseminare	60

5.1.2.	Auswertung der betriebsübergreifenden Einführungsseminare	63
5.2.	Innerbetriebliche Veränderungsprozesse	69
5.2.1.	Durchführung eines Marketing- Zielfindungsworkshops	70
5.2.2.	Innerbetriebliche Umsetzungsphase (Training-on-the-job)	71
5.2.2.1.	Veränderungsprozesse im Handlungsfeld Marketing	71
5.2.2.2.	Unterstützung der betrieblichen Vorhaben durch Kooperation mit den Fachhochschulen	74
5.2.3.	Weiterführende praxisrelevante Weiterbildungen	75
5.2.3.1.	Durchführung eines Kommunikationsseminars	75
5.2.3.2.	Konzepterstellung für eine Weiterbildung zur Erhöhung der Selbstständigkeit der MitarbeiterInnen in der Produktion	76
5.2.3.3.	Vorbereitung eines Seminars zur Verbesserung der betrieblichen Kommunikation für Betriebsräte	77
5.3.	Zusammenfassung	78
6.	Handlungskompetenz Weiterbildung	81
6.1.	Vorgehen zum Ausbau der Kompetenz im Handlungsfeld Weiterbildung	81
6.1.1.	Teilnahme am fachbezogenen Weiterbildungsprozess	82
6.1.2.	Erarbeitung eines Handlungsleitfadens	85
6.2.	Der Weiterbildungsprozess als Inhalt des Handlungsleitfadens	86
6.2.1.	Ziele von Lernen und Weiterbildung	86
6.2.2.	Orientierungslinien für erfolgreiche Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen	88
6.2.3.	Der Weiterbildungsprozess	91
6.2.4.	Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen trotz knapper Ressourcen	101
6.3.	Ergebnisse	104
7.	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	107
	Literaturverzeichnis	112
	Anhang	115

1. Einleitung

Der Transformationsprozess in den Neuen Bundesländern wie auch in Thüringen ist nach wie vor nicht bewältigt, zumal er auch mit nationalen wie internationalen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbruchprozessen einher geht. Mit diesen Prozessen des Strukturwandels müssen aber gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) umgehen können. Eigene - von START e.V. in Thüringen durchgeführte - Untersuchungen¹ bestätigen die z.B. von Lutz, B./Schlesier, K., 1998, für die ostdeutsche Industrie angegebenen Problemfelder:

- Die industrielle Betriebs- und Produktionsstruktur in Ostdeutschland ist ausgesprochen zerstückelt. Der Anteil von größeren Unternehmen mit entsprechender Kapital- und Marktstärke bleibt weit hinter dem zurück, was in Westdeutschland und anderen westlichen Industrienationen vorzufinden ist.
- Das Kapital der ostdeutschen Industrie befindet sich einerseits oft in den Händen von Personen bzw. Gesellschaften, deren Sitz und Tätigkeitsschwerpunkt außerhalb der Neuen Bundesländer liegen. Andererseits leiden die sich ganz oder überwiegend in ostdeutscher Hand befindlichen Unternehmen an einer ausgeprägten Eigenkapitalschwäche.
- Die Einbindung der ostdeutschen Industrie in den Weltmarkt ist bisher nur teilweise gelungen - entsprechend niedrig ist der Exportanteil.
- Trotz großer Anstrengungen und teilweise beachtlichen Erfolgen bleibt die Produktivität der ostdeutschen Industrie im Durchschnitt immer noch hinter dem westdeutschen Stand zurück.
- Sehr vielen KMU fehlt es vor allem an strategischen Konzepten der Betriebs-, Fertigungs- und Arbeitsorganisation, die ihren technischen und wirtschaftlichen Existenzbedingungen gerecht werden und die prädestiniert sind, die vorhandenen Kompetenz- und Leistungspotentiale zu mobilisieren und folglich zu nutzen.

Als ein Beispiel dafür, wo kleine und mittlere Unternehmen es mit besonderen beschäftigungs- und personalpolitischen Problemen zu tun haben, kann der im äußersten Osten Thüringens gelegene Landkreis Altenburger Land

¹ Vgl. z.B. Behrens, R.: Branchenanalyse des Thüringer Maschinenbaus, START-Forschungsbericht 7, Erfurt 1997

gelten. In diesem strukturschwachen Landkreis mit seinen gut 118.000 EinwohnerInnen waren die traditionellen Beschäftigungsfelder Bergbau/Energie und darüber hinaus der Maschinen- und Fahrzeugbau sowie die Textil-/Bekleidungsindustrie von z.T. extremen Schrumpfungsprozessen betroffen. Daraus folgernd lagen und liegen bspw. im Bergbau und verarbeitenden Gewerbe die Beschäftigtenzahlen insgesamt, der Besatz mit Industriearbeitsplätzen und die durchschnittliche Beschäftigtenzahl der Unternehmen weit unter dem Thüringer Landesdurchschnitt. Gleichsam spiegelbildlich ist die Arbeitslosenquote im Altenburger Land - neben der Arbeitslosenquote im Kyffhäuserkreis - nach wie vor die höchste aller Thüringer Kreise und kreisfreien Städte. Was nun die Perspektive der ohnehin schon relativ wenigen Wert schöpfenden Arbeitsplätze in kleinen und mittleren Unternehmen im Altenburger Land angeht, so liegen sie mit ihrer Produktivität - gemessen am Umsatz pro geleisteter Arbeitsstunde - zwar über dem Landesdurchschnitt. Bedenklich muss in dieser Hinsicht jedoch die sehr niedrige Exportquote stimmen: Lag 1999 die Exportquote der Thüringer Industrie bei 18,7 % ihres Umsatzes, kamen die Altenburger Industrieunternehmen lediglich auf 6,2 %, was auf eine sehr begrenzte internationale Konkurrenzfähigkeit schließen lässt (vgl. Kapitel 2).

Ein weiteres Problem war, dass viele Betriebe sozusagen „über Nacht“ aus sehr viel größeren, stark strukturierten Einheiten - wie z.B. Kombinat - hervorgegangen sind, sich also nicht kontinuierlich entwickeln konnten und die Führungskräfte zuerst Produkt- (und Verfahrens-)Innovationen sowie der Erschließung ganz neuer Märkte den Vorrang vor der Entwicklung von Unternehmenskonzepten in einem umfassenden Sinne einräumen mussten.

Vor diesem Hintergrund entstand die Projektidee, die betrieblichen AkteurInnen (Management und MitarbeiterInnen) von Klein- und Mittelständischen Unternehmen im Altenburger Land qualifikatorisch zu unterstützen mit dem Hauptziel, die (noch) vorhandenen industriellen Arbeitsplätze in der Metallbranche der Region zu stabilisieren und gegebenenfalls auszubauen. Daher sollten die Qualifizierungen/Weiterbildungen eine Antwort auf konkrete (Entwicklungs-)Bedarfe der Betriebe sein. Wichtig war es, ob und wie es den betrieblichen AkteurInnen danach gelingt, entsprechende Veränderungsprozesse in den Unternehmen anzuschieben. Dieser pragmatische Ansatz beinhaltete ferner, dass die AkteurInnen in den KMU befähigt werden sollten, Qualifizierungs- und Verbesserungsprozesse langfristig und vorrangig *selbstständig* zu initiieren und umzusetzen (Change Agents). In Bezug darauf sollten durch das Projekt konkrete Hilfestellungen gegeben und die erarbeiteten

Materialien (Konzepte, Handlungsleitfäden, Orientierungshilfen etc.) verallgemeinert und verbreitet werden.

Das Projekt „Exemplarische Qualifizierungsmaßnahmen von betrieblichen AkteurInnen zur Stärkung von Klein- und Mittelunternehmen im Kreis Altenburger Land“ wurde zum damaligen Zeitpunkt aus Mitteln der Europäischen Gemeinschaftsinitiative ADAPT sowie durch das Thüringer Ministerium für Soziales, Familie und Gesundheit gefördert.

Die Bearbeitung des Vorhabens erfolgte in enger Kooperation von zwei wissenschaftlichen Einrichtungen, die u.a. über vielfältige Erfahrungen in den Bereichen betrieblicher und regionaler Beschäftigungspolitik, Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik verfügen: der Struktur- und Technologieberatungsagentur für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Thüringen (START) e.V. und dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung.

Die Zielstellung des Projektes wurde auf der Basis von qualitativen ExpertInneninterviews und zahlreichen Gesprächen mit betrieblichen AkteurInnen sowie der Auswertung von Sekundärmaterial durch folgende *Arbeitsschritte* realisiert:

1. Einschätzung der gegenwärtigen (Weiterbildungs-)Situation und der zukünftigen Perspektiven im Altenburger Land (siehe Kapitel 2),
2. Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen in ausgewählten KMU der Metallbranche in der Region (siehe Kapitel 3),
3. Erarbeitung eines Weiterbildungskonzeptes sowie Planung, Durchführung und Auswertung fachbezogener exemplarischer Qualifizierungsmaßnahmen (siehe Kapitel 4 und 5),
4. Unterstützung der KMU bei den einzelnen innerbetrieblichen Umsetzungsphasen (siehe Kapitel 5.2.)
5. Erarbeiten und Verbreiten von Bildungsmaterialien zur Erhöhung der Handlungskompetenz der betrieblichen AkteurInnen in Bezug auf Weiterbildungsprozesse (siehe Kapitel 6).

Während der gesamten Bearbeitungszeit war das Projekt im transnationalen Verbund TRAINERS integriert. Hier erfolgte eine konstruktive Zusammenarbeit mit PartnerInnen aus Großbritannien, Italien, Deutschland und den Niederlanden, die sich ebenfalls mit dem Handlungsfeld „Weiterbildungen in Klein- und Mittelunternehmen“ beschäftigten. Das „Von-einander-lernen“ beschränkte sich dabei nicht nur auf den „üblichen“ Erfahrungsaustausch der

einzelnen nationalen Projekte untereinander. In den Workshops wurden - bspw. in Kleingruppenarbeit - Probleme und mögliche Lösungsansätze diskutiert. Positiv war darüber hinaus, dass an den Workshops auch VertreterInnen von KMU der jeweiligen nationalen Projekte teilnahmen.

Der folgende Bericht stellt die wichtigsten Ergebnisse des von Anfang 1998 bis Mitte 2000 durchgeführten (Umsetzungs-)Projektes zur Stärkung der Klein- und Mittelunternehmen in der Region Altenburger Land dar. Darüber hinaus werden für betriebliche und regionale AkteurInnen Empfehlungen für das weitere Vorgehen im Handlungsfeld Weiterbildung gegeben.

Allen, die uns bei der Durchführung des Projektes unterstützt haben, möchten wir hiermit unseren Dank aussprechen. Das gilt in besonderem Maße den VertreterInnen der mitwirkenden Unternehmen in der Region Altenburger Land, ohne die das Projekt nicht hätte realisiert werden können, den ProjektbetreuerInnen Frau Dr. Astrid Ziegler (WSI) und Herrn Dr. Jürgen Neubert (START e.V.) sowie der IG Metall Verwaltungsstelle Gera und dem DGB-Kreis Ostthüringen. Darüber hinaus danken die VerfasserInnen besonders Frau Dipl. oec. Cornelia Bieler (START e.V.) für die Beratung bei der Planung der fachbezogenen Weiterbildungen und Frau Gisela Pietsch als Projektassistentin für die verwaltungstechnische Hilfe während des Projektes.

2. Das Altenburger Land - Ausgangssituation und Perspektiven

Entwicklungsmöglichkeiten von Klein- und Mittelunternehmen sind nicht unabhängig von Rahmenbedingungen der sie umgebenden Region. Günstige Rahmenbedingungen etwa in den Bereichen Gewerbeförderung oder auch in der Aus- und Weiterbildung sind z.B. durch eine zielgerichtete regionale bzw. kommunale Wirtschaftsförderung beeinflussbar und können die regionale Wirtschaft bzw. einzelne Unternehmen unterstützen.

In diesem Kapitel werden einige Ergebnisse² einer Bestandsaufnahme der derzeitigen Situation und zukünftiger Perspektiven des Landkreises Altenburg wiedergegeben. Die hierzu verwandten Informationen stammen im Wesentlichen aus einer Befragung von ExpertInnen regionaler Institutionen³ und Betriebe im Frühjahr/Sommer 1998 sowie aus der Auswertung von vorhandenen schriftlichen Untersuchungen⁴ und statistischen Daten zum Landkreis Altenburg.

2.1. Das Altenburger Land im Überblick

Der Landkreis Altenburger Land stellt den nordöstlichen Zipfel Thüringens dar und grenzt mit 4/5 seiner Kreisgrenzen unmittelbar an die Länder Sachsen und Sachsen-Anhalt. Er liegt in unmittelbarer Nachbarschaft zu den Städten Gera in Thüringen und Leipzig, Chemnitz und Zwickau in Sachsen. Zu DDR-Zeiten gehörte der Landkreis zum Bezirk Leipzig/Sachsen und es gab ausgeprägte wirtschaftliche Verbindungen nach Leipzig und in die sächsischen Nachbarregionen. Nicht zuletzt war die Verkehrsanbindung auf der Straße und der Schiene in Richtung Leipzig für DDR-Verhältnisse gut. Durch die seit Mitte 1990 gültige Zugehörigkeit zum Land Thüringen sind viele dieser Verbindungen nicht weiter gepflegt und z.B. die Modernisierung der Verkehrsanbindungen nach Sachsen vernachlässigt worden. Im Jahre 1994 erfolgte schließlich die Vereinigung der Landkreise Altenburg und Schmölln zum Landkreis Altenburger Land. Diese strukturellen Veränderungen haben

² Die vollständigen Ergebnisse sind nachzulesen in: Reich, Beate; Pelz, Thomas, Entwicklungsperspektiven des Altenburger Landes/Thüringen, WSI-Diskussionspapier Nr. 72, August 1999

³ Liste der von den befragten ExpertInnen vertretenen Institutionen siehe Anlage 1

⁴ Liste der ausgewerteten schriftlichen Untersuchungen siehe Anlage 1

sich nicht identitätsstiftend für den Landkreis Altenburg und seine Bevölkerung ausgewirkt, deutlich wird dies an den in vielen Köpfen noch vorhandenen ehemaligen Grenzen der Landkreise Altenburg und Schmöln. Hinzu kommen ungünstige wirtschaftsstrukturelle Rahmenbedingungen, die auf das Image des Landkreises ausstrahlen, wie etwa ein kleiner Teil des Uranabbaugebietes Wismut, der im Altenburger Land liegt, oder die erheblichen Landschaftszerstörungen durch den Altbergbau und zahlreiche Altlastenverdachtsflächen. Diese Situation fördert weder das regionale Selbstbewusstsein noch öffnet es die Augen für die vorhandenen Qualitäten des Gebietes etwa die idyllische hügelige Landschaft oder das ländliche Ambiente mit einem Touch Industrieromantik.

Die historische Stadt Altenburg hatte durch ihre Funktion als Kaiserpfalz und als Handelsplatz überregionale Bedeutung. Mit Beginn der Industrialisierung entstanden neue Wirtschaftsbereiche z.B. im Maschinenbau, durch die Erschließung des Meuselwitz-Rositzer-Braunkohlereviers, aber auch durch die Gründung der Spielkartenfabrik, die bis in die heutige Zeit das Image der Region prägen. Noch heute ist an der erhaltenen Bausubstanz dieser Zeit der damalige Einfluss und Reichtum der Bevölkerung und der Stadt sichtbar.

In den vierziger Jahren war die Region geprägt durch eine mittelständische Industrie mit Schwerpunkten in den Bereichen Elektromechanik, Industriemäshmaschinen und weiterverarbeitende Carbochemie. Zudem gab es Braunkohleabbaugebiete sowie einige Konsumgüterproduzenten (Bekleidung, Spielkarten, Zigarren). Nach dem 2. Weltkrieg wurden diese traditionellen Betriebe wieder aufgebaut und u.a. in den Bereichen Nähmaschinen, Handstaubsauger, Werkzeuge, Spielkarten stark auf den Export orientiert weiterentwickelt. Zusätzlich wurden der großflächige Braunkohletagebau und die kohleverarbeitende Industrie verstärkt ausgebaut. Dies und der beginnende Abbau von Uranerzen am südwestlichen Rand des Landkreises führten zum Zuzug vieler Beschäftigter und dem Bau neuer Wohngebiete in Altenburg.

Nach der Wende brach im Zuge der Deindustrialisierung die Braunkohleförderung und -verarbeitung zusammen und gleichzeitig verloren die exportabhängigen Betriebe ihre Märkte sowohl in den RGW-Staaten als auch in den westeuropäischen Staaten. Der Niedergang dieser beiden großen Beschäftigungsfelder führte in kürzester Zeit zu einem Anstieg der Arbeitslosenquote auf rund 25 % und damit zu einer der höchsten in den neuen Bundesländern. Der wirtschaftliche Umbruch blieb nicht ohne Folgen für die Bevölkerung. So verlor die Stadt Altenburg zwischen 1989 und 1998 etwa 10.000 Einwohner,

d.h., die Einwohnerzahl sank von ca. 55.000 zu DDR-Zeiten auf nunmehr etwa 45.000 Einwohner. Im gesamten Landkreis ist eine Abnahme der Bevölkerung seit 1994 von insgesamt rund 3,8 % bzw. 4.416 Personen festzustellen. Diese Abnahme resultiert aus zwei unterschiedlichen Entwicklungen: Einerseits ist über die Jahre 1994 bis 1998 ein negativer - allerdings leicht rückläufiger - natürlicher Bevölkerungssaldo zu verzeichnen, also ein Überschuss gestorbener Personen zu Neugeborenen. Andererseits trägt das Wanderungssaldo, d.h. die Differenz zwischen Zuzügen und Fortzügen in den Landkreis, seit 1996 zur Abnahme der Bevölkerung bei, wobei eine insgesamt ansteigende Tendenz zu beobachten ist. Die Abnahme der Bevölkerung verteilt sich ungleich auf die Geschlechter, d.h., absolut nahm die Anzahl der Frauen um 2.862 und die der Männer um 1.554 Personen von 1994 bis 1998 ab. Ein Hintergrund dieser Entwicklung wird in der verstärkten Abwanderung von Frauen aus dem Landkreis bzw. deren vermindertem Zuzug liegen.

Die Anzahl der sozialversicherungspflichtigen ArbeitnehmerInnen nahm zwischen 1994 und 1998 im Landkreis Altenburg um gut 1.900 Stellen ab. Im Produzierenden Gewerbe lässt sich zwischen 1994 und 1998 zwar insgesamt eine Zunahme, seit 1996 aber eine stetige Abnahme an sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten erkennen. Die Arbeitslosenquote im Landkreis Altenburg lag 1998 bei 20 Prozent und damit 4 Prozentpunkte unter der von 1997. Allerdings setzt sich dieser Trend nicht fort, die Arbeitslosenquote für 1999 liegt bei 22,2 %⁵, womit die Region Altenburg auch im Jahr 1999 wieder eine der höchsten Arbeitslosenzahlen im Land Thüringen aufweist.

⁵ Bundesanstalt für Arbeit, Arbeitsamt Altenburg, Arbeitsmarktbericht, Dezember 1999

Tabelle 1: Landkreis Altenburger Land - statistische Daten im Überblick

	Einheit	1994	1995	1996	1997	1998
Gebiet und Bevölkerung						
Bevölkerung am 31.12.	Anzahl	121.559	120.655	119.359	118.487	117.143
Männlich	Anzahl	58.151	58.022	57.488	57.190	56.597
	Anzahl	63.408	62.633	61.871	61.297	60.546
Bevölkerungsdichte (Einw. je qkm)	Anzahl	214	212	210	208	206
Bevölkerung (von ... bis ... Jahren)						
0 – 18	%	19,2	18,6	18,0	17,5	16,8
18 – 35	%	21,9	21,8	21,5	21,3	21,0
35 – 65	%	41,6	42,0	42,6	43,2	43,9
65 und mehr	%	17,3	17,6	17,8	18,0	18,3
Bevölkerungsbewegung 1)						
Natürlicher Bevölkerungssaldo	Anzahl	-8,1	-8,3	-7,1	-6,9	-5,9
Wanderungssaldo	Anzahl	0,8	0,8	-3,8	-0,5	-5,6
Zu- bzw. Abnahme der Bevölkerung je 1000 Einwohner	Anzahl	-7,3	-7,5	-10,9	-7,4	-11,5
Sozialversicherungspflichtige ArbeitnehmerInnen am 30.6.						
Insgesamt	Anzahl	34.462	35.026	33.826	32.655	32.531
davon in der						
Land- und Forstwirtschaft	%	4,8	4,2	4,0	3,9	3,8
Produzierendes Gewerbe	%	40,8	43,0	43,2	42,6	41,4
Handel und Verkehr	%	17,5	16,3	15,7	16,4	16,8
sonstige Wirtschaftsbereiche	%	36,9	36,5	37,0	37,2	38,0
Arbeitsmarkt am 31.12.						
Arbeitslosenquote	%		19,4	20,4	24,0	20,0
Arbeitslose	Anzahl		10.497	11.048	12.911	10.875
Darunter Frauen	%		63,9	61,2	58,6	56,6

1. Bezug: Einwohner am 31.12. des Jahres

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik: www.tls.thueringen.de/kreise/kr_frame.html, 6.6.2000, gekürzte Darstellung

2.2. Wirtschaft

Die Situation der Wirtschaft im Altenburger Land stellte sich folgendermaßen dar:

- Die traditionellen Industriebereiche (Bergbau/Energie, Textil, Maschinenbau, Fahrzeugbau, Nahrungsmittel) mit bisher hohen Beschäftigtenzahlen sind nahezu vollständig weggebrochen. Parallel dazu entstanden Klein- und Mittelunternehmen, die allerdings die weggefallenen Arbeitsplätze nicht annähernd kompensieren konnten.
- Die hohe Arbeitslosigkeit infolge des Zusammenbruchs der industriellen Strukturen ist ein schwerwiegendes Problem im Altenburger Land.
- Trotz öffentlicher Förderungen wird das Altenburger Land nur zögerlich von nicht aus der Region stammenden Unternehmen als Gewerbestandort angenommen.
- Für die Ansiedlung von Klein- und Mittelunternehmen verschiedener Branchen existieren gute Voraussetzungen, z.B. durch gut erschlossene Gewerbeflächen oder durch das vorhandene Arbeitskräftepotential.
- Der Handel in der Region ist gesättigt und bietet damit kein hervorzuhobendes (Beschäftigungs-)Potential.

Oberste Priorität kommt in dieser Situation der Sicherung der bestehenden Unternehmen und der damit verbundenen Beschäftigungsverhältnisse zu. Die regionale Wirtschaftsförderung spielt dabei die Rolle eines Motors, der die wirtschaftliche Regionalentwicklung unter Einbeziehung der betreffenden AkteurlInnen antreibt. Dabei sollen vor allem Industrie und Gewerbe gefördert werden. Die Schwerpunkte bei der Ansiedlung neuer, möglichst exportorientierter Unternehmen sollen in den Bereichen Hochtechnologie, innovative Industrie, moderne Umwelttechnologie, Logistik und Elektronik liegen. Für diese gemäßigte Reindustrialisierung ist möglichst auf industrielle Altflächen zurückzugreifen, die schnell verfügbar, preiswert, großzügig geschnitten und verkehrsgünstig gelegen sein müssen.

Im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe des Altenburger Landes ist in der Anzahl der Betriebe, der Beschäftigten und für den Umsatz eine Zäsur zu erkennen: sowohl die Anzahl der Betriebe als auch die der Beschäftigten blieb von 1994 auf 1995 nahezu konstant, während der Umsatz der Betriebe von 1994 auf 1995 um fast 30 % sank. Von 1995 bis 1998 dagegen stieg die Anzahl der Betriebe und die der Beschäftigten jeweils um ein knappes Viertel

und der Umsatz der Betriebe erhöhte sich um gut 40 % auf den Wert von 1994.

Tabelle 2: Wirtschaftliche Situation von Bergbau und Verarbeitendem Gewerbe

Bergbau und Verarbeitendes Gewerbe							
	Einheit	1994	1995	1996	1997	1998	
Betriebe	Anzahl	60	58	58	66	75	
Beschäftigte	Anzahl	3.988	4.000	4.125	4.437	4.939	
Durchschnittliche Betriebsgröße		66,5	69,0	71,1	67,2	65,9	
Umsatz	Mill. DM	1.286,0	906,3	1.064,3	1.192,7	1.287,9	
davon	Ernährungsgewerbe	Mill. DM	222,8	277,4	379,4	449,0	467,4
	Maschinenbau	Mill. DM	82,0	79,4	92,4	104,3	113,2

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik: www.tls.thueringen.de/kreise/kr_frame.html, 6.6.2000, gekürzte Darstellung

Wie neuere Daten des Thüringer Landesamtes für Statistik⁶ belegen, weitet sich der Umsatz des Bergbau und Verarbeitenden Gewerbes 1999 nochmals auf insgesamt 1.379.070 DM aus und die Anzahl der Beschäftigten steigt auf 5.128 an. Aus diesen Zahlen wird deutlich, dass nach der Zäsur 1994/1995 die Entwicklung im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe insgesamt positiv einzuschätzen ist.

Anhand der Werte für die Produktivität⁷ und die Exportquote⁸ wird die Stellung des Bergbau und Verarbeitenden Gewerbes des Altenburger Landes zu dem des Landes Thüringen deutlich: Während sich die Produktivität, als ein Maß für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen, in Altenburg seit 1996 nur leicht erhöhte, stieg die des Landes Thüringen wesentlich stärker an. Auch die Exportquote Altenburgs, als ein Maß für die Ausrichtung der Unternehmen auf internationale bzw. globale Absatzmärkte, liegt seit Jahren weit unter dem Durchschnitt Thüringens (Altenburg 1999: 6,2 %, Thüringen 18,7 %).

⁶ Thüringer Landesamt für Statistik, Statistischer Bericht Bergbau und Verarbeitendes Gewerbe in Thüringen, Januar 1998 bis Dezember 1999 nach Kreisen

⁷ Produktivität = Umsatz pro Beschäftigten

⁸ Exportquote = Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz

Aus diesen Daten ist zu erkennen, dass die Wirtschaftskraft des Altenburger Landes im Vergleich zu der Thüringens eher schwach einzuschätzen ist.

Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen gibt es - wenn überhaupt - nur in den Bereichen Materialbeschaffung oder Absatz, gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten existierten bis 1999 nicht. Im Jahr 1999 wurde im Landkreis Altenburg ein Verein - das Wissenschafts- und TransferCenter des Altenburger Landes und der Hochschulen e.V. - gegründet, das den Technologie- und Forschungstransfer zwischen den Unternehmen des Altenburger Landes und den Hochschulen der Region, besonders mit der Fachhochschule Jena fördern will.

2.3. Qualifikationsstand und Weiterbildung

Ein entscheidender Faktor für die Zukunft des Altenburger Landes liegt im Vorhandensein qualifizierter Arbeitskräfte und damit auch in der Erhaltung der vorhandenen und der Schaffung neuer Bildungseinrichtungen. Soll verhindert werden, dass Jugendliche und junge Erwachsene aufgrund fehlender Bildungsangebote abwandern müssen und Unternehmen sich wegen unzureichend qualifizierten Beschäftigten anderswo niederlassen, muss ganz gezielt in den Bildungsbereich investiert werden. Dies betrifft einerseits die schulische und berufliche Ausbildung der Jugendlichen, andererseits aber auch die Weiterbildung von ArbeitnehmerInnen und Arbeitslosen.

Der derzeitige Qualifikationsstand der Beschäftigten wird überwiegend als gut eingeschätzt. Dabei wird eine kontinuierliche Weiterbildung als notwendig erachtet, um dieses Niveau auf lange Sicht zu halten. Fundierte Informationen zum Qualifizierungsstand und -bedarf im Altenburger Land gibt es jedoch nicht, da in der letzten Zeit keine entsprechende Erhebung durchgeführt wurde.

Zurzeit ist kein Angebot an weiterführenden Ausbildungsmöglichkeiten wie Hochschulen oder Berufsakademien im Altenburger Land vorhanden. Über die Errichtung einer Fachhochschule in Ostthüringen wird diskutiert⁹. Um die Ansiedlung dieser Fachhochschule konkurriert das Altenburger Land allerdings mit anderen ostthüringischen Städten.

⁹ Eine endgültige Entscheidung war zum Zeitpunkt der Untersuchungen noch nicht getroffen.

Hinsichtlich der Weiterbildung ihrer Beschäftigten haben die Unternehmen Interesse an Angeboten zu den Themen Computer Numeric Control (CNC), Computer Aided Design (CAD) und erodierenden Verfahren (Bedarf der Werkzeugbaubetriebe). Zudem gibt es Weiterbildungsbedarfe im Bereich Gastronomie, Hotellerie sowie im Verwaltungsbereich in Bezug auf Hard- und Software. Generell ergeben sich aufgrund veränderter Betriebsstrukturen insgesamt neue Anforderungen bezüglich Teamarbeit, Flexibilität und eigenverantwortlichem Arbeiten an die MitarbeiterInnen. Diesen neuen Anforderungen entsprechend sollte sich auch das Spektrum der Weiterbildungsformen verändern. Allerdings ist dem Betriebspanel Thüringen 1997 zu entnehmen, dass sich in den Formen der Weiterbildungspraxis diese Veränderungen kaum wiederfinden. So werden z.B. Formen wie der Arbeitsplatzwechsel oder Qualitätszirkel, Werkstattzirkel o.ä. selten durchgeführt. Zudem wird deutlich, dass diese neueren Formen umso seltener angewandt werden, je kleiner die Unternehmen sind. Darüber hinaus steht den erkannten thematischen und methodischen Weiterbildungsbedarfen der finanzielle und zeitliche Aufwand entgegen, der von vielen Betrieben nicht aufgebracht werden kann.

Tabelle 3: Inner- und außerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen in Betrieben Thüringens im ersten Halbjahr 1997 nach Betriebsgrößenklassen (Anteil an der Zahl mit Weiterbildungsmaßnahmen, Mehrfachnennungen waren möglich)

Form der Fort- und Weiterbildung	Beschäftigtenzahl			Insgesamt
	bis 19	20 - 99	ab 100	
	Prozent			
Externe Kurse, Lehrgänge, Seminare	73	76	88	74
Interne Kurse, Lehrgänge, Seminare	27	41	72	31
Weiterbildung am Arbeitsplatz (Unterweisung, Einarbeitung)	55	53	65	55
Teilnahme an Vorträgen, Fachtagungen, Messerveranstaltungen	44	61	70	49
Arbeitsplatzwechsel (Job-Rotation)	2	7	15	4
Selbstgesteuertes Lernen mit Hilfe von Medien (z.B. computerunterstützte Selbstlernprogramme, Fachbücher)	18	18	27	18
Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Lernstatt, Beteiligungsgruppe	3	10	17	5
Sonstige Weiterbildungsmaßnahmen	10	19	22	12

Quelle: Betriebspanel Thüringen 1997 - Ergebnisse der zweiten Welle, Thüringer Ministerium für Soziales und Gesundheit, Berlin, März 1998, hochgerechnete Stichprobe

2.4. Ergebnisse der Bestandsaufnahme als Grundlage des Projektes

Aus der vorgenommenen Bestandsaufnahme ergaben sich im Wesentlichen folgende Hinweise für die Gestaltung des betrieblichen Weiterbildungsprojektes:

Obwohl eingeschätzt wurde, dass sich die Wirtschaft im Altenburger Land insgesamt - trotz der schwierigen Situation nach der „Wende“ und den aktuellen Problemfeldern - in einer Stabilisierungsphase befindet, zeigte die Auswertung der wirtschaftlichen Situation auch, dass die Altenburger Unternehmen im Vergleich mit dem Durchschnitt der Thüringer Unternehmen eher noch Defizite haben. Eine Unterstützung der Unternehmen - gerade auch in qualifikatorischer Hinsicht - schien und scheint daher notwendig zu sein.

Die spezifische Ausrichtung des Projektes auf das Thema betriebliche Weiterbildung bestätigt sich aus der Bestandsaufnahme heraus unter mehreren Gesichtspunkten:

- Erstens ist trotz eines derzeit guten Qualifikationsstandes der ArbeitnehmerInnen im Altenburger Land nicht auszuschließen, dass sich in den nächsten Jahren ein Mangel an qualifizierten ArbeitnehmerInnen einstellt. Von den kommunalen Institutionen schien zum Untersuchungszeitpunkt dieses zukünftige Problem bisher erst unzureichend erkannt bzw. aufgenommen worden zu sein. Sichtbar wird dies einerseits daran, dass sich Aktivitäten der Kommunen im Bereich Aus- und Weiterbildung vorrangig auf die Gewinnung eines Fachhochschulstandortes für Altenburg bezogen. Andererseits wurde bei der Gründung des Wissenschafts- und TransferCenters (WTC) - unter maßgeblicher Beteiligung der Kommune - dessen Aufgabenstellung auf den Forschungs- und Technologietransfer konzentriert. Die Notwendigkeit einer Unterstützung der Betriebe in Bezug auf die Weiterbildung wurde also derzeit noch nicht primär gesehen.
- Zweitens wird anhand der von den Unternehmen genannten Weiterbildungsbedarfe und den vorherrschenden Weiterbildungsformen deutlich, dass die Möglichkeiten und die Wirkung betrieblicher Weiterbildung auch innerhalb der Unternehmen unterschätzt wird. So wird mit den derzeit praktizierten Weiterbildungsformen in KMU (z.B. Lehrgängen und Seminaren) im Wesentlichen auf individuelle Qualifikationsdefizite im Bereich fachbezogener Kenntnisse der ArbeitnehmerInnen reagiert. Weitergehende Bedarfe wie etwa Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit oder Teamarbeit und damit eine Ausweitung des Blickes auf die Zusam-

menarbeit und die Arbeitsabläufe innerhalb des Unternehmens werden zwar benannt, der dafür notwendige Einsatz anderer Weiterbildungsformen z.B. in Qualitätszirkeln oder Beteiligungsgruppen lässt sich aber nicht feststellen.

- Drittens: Das kooperative Vorgehen von Unternehmen bzw. zwischen kommunalen Institutionen und Unternehmen ist im Landkreis insgesamt noch ausbaufähig. Von den Unternehmen wird ein solches Vorgehen oft mit Vorbehalten betrachtet, gerade wenn es institutionelle Formen annehmen soll. Es ist entscheidend, dass sich die Betriebe einen Nutzen von einer Kooperation versprechen müssen, der im Verhältnis zur Mehrarbeit im Rahmen der überbetrieblichen Zusammenarbeit steht. Dabei könnte der Einsatz eines Externen die Unternehmen zeitlich und personell entlasten, die nicht über die notwendigen Ressourcen verfügen. Er könnte Unterstützung geben, z.B. bei der Kontakthanbahnung und dem Vertrauensaufbau, bei der Entwicklung des Kooperationskonzepts und bei der Aufstellung der notwendigen Regeln.

3. Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe in KMU der Metallbranche im Altenburger Land

Soll die Frage beantwortet werden, wie die betriebliche Weiterbildungssituation in den KMU der Metallbranche im Kreis Altenburger Land zu beurteilen ist, stößt man auf Grenzen. Obwohl der qualifikatorische Stand der Beschäftigten in den ExpertInnengesprächen mit den regionalen AkteurInnen der öffentlichen Einrichtungen wie Verwaltungen, Kammern und Verbände¹⁰ vorwiegend mit "gut" eingeschätzt wurde (vgl. auch Kapitel 2), war seitens der GesprächspartnerInnen eine genauere Bewertung der Weiterbildungssituation in der Region bzw. konkret für die Unternehmen nicht möglich. Die Ursachen dafür wurden in fehlenden Bedarfserhebungen für den Kreis Altenburger Land vor allem in Bezug auf Qualifizierung und Weiterbildung in den KMU gesehen.¹¹

Zu Beginn des Projektes wurden daher Befragungen in klein- und mittelständischen Metallbetrieben der Region durchgeführt. Im Mittelpunkt stand dabei die Einschätzung der Weiterbildungssituationen in den untersuchten Betrieben, die Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen und die Erfassung von Ansatzpunkten und Themen für mögliche Weiterbildungsmaßnahmen.

Diese Aufgabenstellung wurde in drei Arbeitsschritten realisiert:

Erstens: Durchführung von leitfadengestützten Orientierungsgesprächen mit Geschäftsführungen von Metallbetrieben im Altenburger Land mit dem Ziel, Hintergrundinformationen über die jeweiligen betrieblichen (Weiterbildungs-)Situationen zu erhalten.

Zweitens: Ermittlung von betriebsspezifischen Weiterbildungsbedarfen und -themen in KMU der Metallbranche in der Region durch leitfadengestützte Interviews mit VertreterInnen der Geschäftsführung und der Belegschaft. Erarbeitung eines Berichtes für die Geschäftsführungen und Betriebsräte über die betriebsspezifischen Weiterbildungsbedarfe und -themen für jede untersuchte Firma.

¹⁰ Vgl. Anlage 1

¹¹ In der Tat ist u.E. die Datenlage zum Thema Weiterbildungen in Betrieben - für Thüringen im Allgemeinen und für das Altenburger Land im Besonderen - desolat und bedarf näherer Untersuchungen. So ist z.B. fragwürdig, warum im IAB-Betriebspanel Thüringen 1997 - Ergebnisse der zweiten Welle - das Thema Fort- und Weiterbildung als Schwerpunktthema behandelt wurde und im IAB-Betriebspanel, Länderbericht Thüringen - Ergebnisse der dritten Welle 1998 - nur Aussagen zur Ausbildungssituation gemacht wurden.

Drittens: Auswertung der Orientierungsgespräche und der Weiterbildungsbedarfsanalysen mit den jeweiligen Geschäftsführungen der Betriebe.

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Arbeitsschritte dargestellt.

3.1. Weiterbildungssituation von KMU im Kreis Altenburger Land

3.1.1. Einführung und Methode der eigenen Ermittlungen

Aufgrund des unzureichenden Forschungsstandes und fehlender bzw. unzureichender statistischer Daten zur Einschätzung der Weiterbildungssituation in den KMU der Metallbranche im Altenburger Land war es notwendig, eigene Erhebungen durchzuführen. In einem *ersten Schritt* wurden daher leitfadengestützte Orientierungsgespräche mit VertreterInnen der Geschäftsleitungen ausgewählter Betriebe durchgeführt (vgl. Leitfaden "Orientierungsgespräche mit Geschäftsführungen von KMU" im Anhang).

Ziel der Gespräche war es - neben der konkreteren Vorstellung des ADAPT-Projektes und der Anregung zur Mitarbeit im Projekt - betriebliche Hintergrundinformationen, Aussagen zur betrieblichen Qualifikations- und Weiterbildungssituation sowie zu betrieblichen Entwicklungsperspektiven zu erhalten. Darüber hinaus wurden die GesprächspartnerInnen zu Stärken und Schwächen des Altenburger Landes im Allgemeinen und der Metallbranche im Besonderen befragt.

Als Grundlage für die Auswahl der Betriebe der Metallbranche dienten die durchgeführten ExpertInnengespräche mit den regionalen AkteurInnen der Verwaltungen, Kammern, Gewerkschaften, Verbände etc. und ein gewerblich vertriebenes Firmenverzeichnis¹². Es wurden die Geschäftsführungen und - falls vorhanden - die Betriebsräte der uns in den ExpertInnengesprächen genannten 12 Unternehmen der Metallbranche mit mehr als 20 Beschäftigten angeschrieben und nach 14 Tagen nochmals telefonisch kontaktiert.

¹² Vgl. Firmen der neuen Bundesländer II/98, Verlag Hoppenstedt GmbH, Darmstadt, 1998.

Betriebe, die vorrangig Dienstleister und/oder Händler waren, wurden dabei nicht berücksichtigt.¹³

Mit acht Geschäftsführern und einer Personalleiterin konnte ein Gesprächstermin vereinbart werden. Die restlichen drei Betriebe hatten kein Interesse am Qualifizierungsthema bzw. gaben andere Gründe wie z.B. Zeitmangel für die Absage an.

3.1.2. Ergebnisse der Orientierungsgespräche

Entwicklung der befragten KMU

Alle neun Unternehmen haben ihre Wurzeln in großen Betriebsstrukturen (Kombinaten) der ehemaligen DDR. Nach der „Wende“ bzw. Privatisierung kam es zu krassen Strukturbrüchen. Besonders machte sich dies bei allen Betrieben im Wegbrechen der ehemaligen Absatzmärkte und in der notwendigen Umstrukturierung der Produktion und dem damit einhergehenden gravierenden Arbeitsplätzeabbau bemerkbar.

Fünf der befragten Unternehmen haben ihre Mutterfirma in den Alten Bundesländern oder im Ausland (insgesamt zwei). Die anderen vier Firmen sind letztendlich durch Management-Buy-Out (MBO) entstanden, nachdem jeweils eine Privatisierung durch westdeutsche Unternehmer gescheitert war. Nach Angaben der Gesprächspartner wurde dieser Schritt gewagt, um den Betrieb und möglichst viele Arbeitsplätze zu erhalten.

Die betrieblichen Entwicklungsperspektiven wurden allgemein mit verhalten optimistisch (sechs) bis optimistisch (drei Betriebe) angegeben. Perspektivisch wollen acht der befragten neun Unternehmen das Exportgeschäft erhöhen. Die Hauptziele der Betriebe bestehen in der Stabilisierung der gegenwärtigen Marktposition und in der Erschließung neuer Märkte bzw. Nischen. Das Kernproblem wäre nach wie vor - besonders bei den MBO - die geringe Eigenkapitaldecke. Bei steigenden Aufträgen und einer allgemeinen Zunahme von Kundensonderwünschen könne dies zu Schwierigkeiten führen, da insgesamt nicht genug Geld erwirtschaftet würde, um expandieren zu können bzw. um neue MitarbeiterInnen einzustellen.

¹³ Nach Angaben des Thüringer Landesamtes für Statistik gab es 1998 im Altenburger Land **insgesamt** 13 Maschinenbaubetriebe, 10 Hersteller von Metallerzeugnissen, 3 Betriebe der Metallerzeugung und -bearbeitung, 2 Betriebe des sonstigen Fahrzeugbaus sowie 1 Hersteller von Kraftwagen bzw. Kraftwagenteilen.

Qualifizierungs- und Weiterbildungssituation

Der Qualifizierungsstand der Beschäftigten wurde von allen Geschäftsführern bzw. PersonalleiterInnen mit gut eingeschätzt. Ein Geschäftsführer meinte sogar, dass viele seiner MitarbeiterInnen überqualifiziert wären. Das äußere sich darin, dass bspw. IngenieurInnen geringer qualifizierte Tätigkeiten ausführen und auch in niedrigeren Gehaltsgruppen arbeiten.

Insgesamt gesehen würden an die MitarbeiterInnen vor allem hohe Anforderungen in Bezug auf die Handlungskompetenzen wie bspw. Selbstständigkeit und Flexibilität gestellt. Vier Betriebe gaben an, dass diesbezüglich vor allem MitarbeiterInnen in der Produktion Defizite hätten.

Die organisatorische Zuständigkeit für Weiterbildung und Personalfragen lag bei allen MBO-Betrieben bei der Geschäftsführung. Obwohl diese wissen, wie wichtig Weiterbildung sei, reagiere man erst, „wenn der Schuh drückt“. Falls weitergebildet wird, passiere das fast immer aus den unmittelbaren Defiziten bzw. neuen Aufgaben heraus. Probleme gebe es auch beim Umgang mit Weiterbildungs- bzw. Beratungsangeboten durch Externe. Nach der „Wende“ wäre man förmlich mit Angeboten überflutet worden. Zwei Fragen müssten immer beantwortet werden: Welche Weiterbildung/Beratung ist für den jeweiligen Betrieb von Nutzen? und Wie hoch ist der finanzielle Rahmen? Gerade die MBO-Unternehmen wären allerdings bei der (inhaltlichen) Beurteilung der Angebote oft überfordert. In den anderen befragten Betrieben, die ihr Stammunternehmen in Westdeutschland bzw. dem Ausland haben, würde Weiterbildung - mit Ausnahme eines Betriebes - zentral geleitet:

Vier Betriebe gaben an, dass es problematisch wäre, auf dem Arbeitsmarkt neue gut qualifizierte ArbeitnehmerInnen zu rekrutieren. Schwierigkeiten gebe es sowohl im rein fachlichen Bereich (z.B. CNC) aber auch in der fehlenden Handlungskompetenz. Probleme beständen für drei Betriebe auch darin, gute MaschinenbauingenieurInnen/-absolventInnen zu rekrutieren. Als Gründe dafür wurden seitens der GesprächspartnerInnen die hohen Gehaltsforderungen der AbsolventInnen (drei Unternehmen) und das fehlende positive Image der Region (zwei Unternehmen) gesehen. Diese Probleme der Arbeitskräfterekrutierung bekommen dadurch noch an Gewicht, dass drei Betriebe ihre Altersstruktur als nicht ausgewogen bzw. tendenziell überaltert bezeichneten. Das treffe für die Produktion wie für das Management gleichermaßen zu.

Alle befragten Unternehmen bilden als Reaktion auf die Arbeitsmarktmisere selbst Lehrlinge aus. Dadurch werde versucht - wenigstens ansatzweise - den Fachkräftemangel zu kompensieren.

Im Ergebnis der ersten Orientierungsgespräche mit den Geschäftsführungen ist festzustellen, dass die befragten KMU der Metallbranche in der Region Altenburger Land mit ähnlichen Schwierigkeiten wie die KMU des Verarbeitenden Gewerbes in Thüringen bzw. den Neuen Bundesländern insgesamt zu kämpfen haben [vgl. u.a. Behrens, R. (1997); Lutz, B. und Schlesier, K. (1998); Beer, S. (2000); Behr, M. (2000)]. Besonders gravierend sind diese Probleme - wie z.B. eine zu geringe Eigenkapitaldecke, eine immer noch zu geringe Marktstärke, eine schwache Einbindung in den Weltmarkt und daraus resultierend ein niedriger Exportanteil - bei MBO-Betrieben anzutreffen. Obwohl alle befragten Betriebe ihre betrieblichen Entwicklungsperspektiven mehr oder weniger positiv einschätzten, waren die Unternehmen, die Ihren Stammsitz in den Alten Bundesländern haben, weitaus optimistischer als die Betriebe, die sich in "ostdeutscher Hand" befinden.

Die Qualifizierung bzw. Weiterbildung sowohl des Managements als auch der MitarbeiterInnen im Betrieb wurde von den GesprächspartnerInnen als ein wichtiges Thema gesehen. Allerdings scheint das in den seltensten Fällen auch für die *Umsetzung* dieser Kenntnis zuzutreffen. Weiterbildungen wurden bislang eher sporadisch betrieben. Weiterbildungsmaßnahmen wurden in den letzten Jahren vor allem in den MBO-Betrieben kaum organisiert bzw. durchgeführt. Die Geschäftsführer dieser Betriebe sehen die Ursachen dafür im Defizit an Zeit und Geld. Auffällig war - ohne konkrete Zahlen benennen zu können -, dass in den letzten Jahren in allen befragten Firmen vor allem Beschäftigte mit leitenden bzw. qualifizierten Tätigkeiten weitergebildet wurden. Allerdings traf das nicht immer auch für die Geschäftsführung zu.

Weiterbildungen wurden in den wenigsten Fällen (längerfristig) geplant. Ausnahmen bildeten tendenziell die Unternehmen, die Qualifizierung und Weiterbildung durch ihre Mutterfirmen ausgliedern ließen. Die zentrale Organisation von Weiterbildung hat aber auch Nachteile. So ist in den Unternehmen, wo zudem das Personalwesen ausgelagert wurde und im Betrieb vor Ort nur noch die (Personal-)datenerfassung erfolgt, der Handlungsspielraum in Bezug auf eigenständige Weiterbildung und Personalplanung bzw. -entwicklung stark eingeschränkt. Das wird auch im folgenden Zitat deutlich:

„Solange Sie an unserem Beispiel bestimmte Erkenntnisse abschöpfen wollen oder auf uns bestimmte Erkenntnisse übertragen wollen, können wir dies immer machen. Sobald wir uns finanziell mit z.B. 20 % an diesem Projekt beteiligen müssen, bekommen wir schon aus XX keine Zustimmung.“ (Geschäftsführer)

Positiv ist, dass alle befragten Unternehmen Ausbildungsbetriebe sind. Insgesamt ist u.E. die Lehrlingsanzahl aber noch viel zu gering, um die perspektivischen Probleme (Facharbeiterlücke, schlechte Altersstruktur) bewältigen zu können.

Prinzipiell ist anzumerken, dass die GesprächspartnerInnen unter betrieblicher Weiterbildung vorrangig "klassische", institutionelle Lernformen wie Seminare, Lehrgänge, Teilnahme an Vorträgen usw. verstanden haben, wo es ausschließlich um die Aneignung fachlichen Wissens geht. Arbeitsplatznahe bzw. selbst organisierte Lern- und Weiterbildungsformen (Lernwerkstätten, Workshops, Projektarbeit, erfahrungsgeleitetes Lernen etc.), wo es neben der fachlichen Seite auch um die Verbesserung der Handlungskompetenzen geht, waren ihnen eher fremd.

Vor allem die MBO-Betriebe schienen zum Zeitpunkt der ersten durchgeführten Befragungen von der - in nationalen wie internationalen Studien¹⁴ diskutierten - Tendenz zum lebenslangen Lernen bzw. selbst gesteuerten, selbst organisierten Lernen im Unternehmen noch weit entfernt.

3.2. Weiterbildungsbedarfe von KMU der Metallbranche in Altenburg

3.2.1. Einführung und Methode

Nach ersten Auswertungen der Orientierungsgespräche mit den Geschäftsführern sollte in einem *zweiten Arbeitsschritt* eine Weiterbildungsbedarfsanalyse in den Betrieben durchgeführt werden. Grundlage für die Ermittlung der aktuellen wie perspektivischen Weiterbildungsbedarfe bildeten leitfadengestützte Interviews in den Unternehmen. Im Wesentlichen ging es bei der Befragung um Aussagen zum Stand der Qualifikationen in den einzelnen

¹⁴ Vgl. z.B. Jacques Delors, Bericht der Internationalen Kommission "Bildung für das 21. Jahrhundert: Lernfähigkeit: unser verborgener Reichtum, 1977 (dt.); Gisela Dybowski: Erfahrungsgeleitetes Lernen - ein Ansatz zur Kompetenzentwicklung, in QUEM-report, Heft 63, 1999; John Erpenbeck und Volker Heyse: Kompetenzbiographie - Kompetenzmilieu - Kompetenztransfer, in QUEM-report, Heft 62, 1999.

Unternehmen, zu betrieblichen Veränderungen in den letzten Jahren und perspektivischen Vorhaben, zu bereits absolvierten Weiterbildungsmaßnahmen und zu gegenwärtigen und zukünftigen Weiterbildungsbedarfen (vgl. Leitfäden zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes in KMU; Fall: Führungspersonal bzw. Fall: MitarbeiterInnen im Anhang).

Die Bedarfserhebung wurde in fünf Unternehmen mit jeweils VertreterInnen der Geschäftsführung, des mittleren Managements und einzelnen MitarbeiterInnen durchgeführt. In zwei Unternehmen konnte darüber hinaus ein Vertreter des Betriebsrates befragt werden¹⁵. In den übrigen vier Betrieben konnte keine betriebsspezifische Bedarfsanalyse durchgeführt werden: Zwei Geschäftsführungen waren nicht einverstanden damit, dass durch das Projekt auch Befragungen der MitarbeiterInnen erfolgen sollten. Ein Unternehmer sah zum Zeitpunkt der Interviews keinen Handlungsbedarf und ein weiterer Betrieb war bereits in zwei ADAPT-Projekten und einem LEONARDO-Projekt involviert und hätte damit seine Kapazitätsgrenze erreicht.

Die Gespräche wurden als Einzelgespräche und in zwei Fällen als Gruppengespräche geführt. Die betriebsspezifischen Ergebnisse der Befragungen wurden den Geschäftsführungen und Betriebsräten jeweils in Form eines Berichtes übergeben.

3.2.2. Ergebnisse der Weiterbildungsbedarfsanalysen

Firma A

Die Interviews wurden mit je einer VertreterIn der Geschäftsführung, des Betriebsrates, der Personalabteilung und der Meisterebene durchgeführt.

Betrieblicher Hintergrund

Nach der Liquidation der 1990 gegründeten, Treuhand geführten GmbH wurde der Betrieb 1995 durch eine Westberliner Investitions- und Technologiegesellschaft privatisiert und damit völlig umstrukturiert: Wurde vor 1995 noch ein eigenes Produkt (Nähmaschinen) entwickelt und hergestellt, ist der Betrieb heute Zulieferer von Einzelteilen und Baugruppen. Die Entwicklung und Produktion von Industrienähmaschinen wurde 1996 ausgelagert.

¹⁵ In einem weiteren Betrieb war der Betriebsrat längerfristig erkrankt (eine Vertretung schien es nicht zu geben), im vierten Unternehmen kam kein Kontakt mit dem Betriebsrat zustande und die fünfte Firma hatte keine Interessenvertretung der Beschäftigten.

Zu der Holding gehören zwei weitere deutsche Schwesterunternehmen: ein Metallindustriewerk, welches Komponenten des Schienenfahrzeugbaus herstellt und eine Schweiß- und Montagetechnikfirma, welche Schweißbaugruppen fertigt. Dazu kommen drei nicht-industrielle Schwesterunternehmen (eine Standortverwaltungsgesellschaft, ein Logistikunternehmen und eine Bauträgergesellschaft). Die Muttergesellschaft hat ihren Sitz im asiatischen Raum.

In der Teilefertigung gebe es vier annähernd gleich große Segmente: erstens *wellenförmige Teile für die Automobilindustrie*, zweitens *Baugruppen und Teile für Druckmaschinen*, drittens *wellenförmige Teile für die Hydraulikindustrie* und viertens *Baugruppen und Teile für die Herstellung von Maschinen für die Zigarettenproduktion*.

Die Hauptabnehmer kämen zu 80 % aus den Alten Bundesländern und zu 20 % aus der EU.

In Bezug auf die Fertigungs- und Arbeitsorganisation würden durch die Mutterfirma in Berlin Rahmenbedingungen vorgegeben. Die Betriebsdatenerfassungssysteme wären in allen drei industriellen Schwesterunternehmen identisch. Die Aufgaben im Personalwesen und in der Buchhaltung würden zum großen Teil durch die Berliner Firma wahrgenommen, lediglich die Datenerfassung ist originäre Aufgabe des Betriebes.

Nach den anfänglich wirtschaftlichen Schwierigkeiten wurden die Betriebsaussichten von allen GesprächspartnerInnen optimistisch eingeschätzt. Aufgrund der positiven Entwicklungen im Fahrzeugbau wird von weiteren Verbesserungen ausgegangen. Ziel sei es, mehr Märkte zu erschließen und den Exportanteil über Europa hinaus auszuweiten.

Betriebliche Ansatzpunkte für Weiterbildungsbedarfe

Der neue Firmenzuschnitt und die damit verbundenen teils drastischen Veränderungsprozesse verursachten eine Reihe von Problemen und bedingten bzw. bedingen eine Vielzahl neuer Anforderungen an das Management und die MitarbeiterInnen, aus denen sich folgende Ansatzpunkte für Weiterbildungen ergäben:

So gebe es Handlungsbedarf bei der unlängst eingeführten Gruppenarbeit in der Produktion. Probleme würden vor allem auftreten, weil die Anforderungen an jeden Einzelnen gestiegen wären. Nach Angaben des Geschäftsführers sei die Motivation (auch in Bezug auf die Absolvierung von Weiterbildungen) bei den ArbeiterInnen in der Produktion oft nicht ausreichend. Zudem würde es vor allem bei den Bedienern der Werkzeugmaschinen große Leistungsunterschiede geben.

Seine Position dazu wird in folgendem Zitat deutlich:

„... das können wir uns perspektivisch nicht mehr leisten. Es wird wohl so kommen, wer nicht will, wird entlassen.“

Der befragte Meister beschrieb die Defizite etwas differenzierter:

„Wir brauchen geschultes Personal. Gerade das Aufrüsten der Maschinen bereitet oft Schwierigkeiten, weil unsere Produkte so vielfältig sind. Voraussetzungen sind: Programm lesen, Werkzeuge wechseln und korrigieren. Das ist ein Problem besonders für die Werker, die über 50 (Jahre, d.V.) sind. Die können sich vieles nicht mehr so merken, packen das Wechseln nicht. Die Mitarbeiter standen der Gruppenarbeit sehr skeptisch gegenüber. ... Der Stress hat schon zugenommen. Gruppenarbeit erfordert mehr Absprache, die Verantwortung eines jeden Beteiligten hat zugenommen. ... Die meisten Produktionsmitarbeiter sind schon motiviert sich weiterzubilden.“

Es wurde von allen GesprächspartnerInnen bemängelt, dass für die Bedienung, in zunehmendem Maße aber auch für die Einrichtung und Programmierung der vorhandenen CNC-Bearbeitungsmaschinen, zu wenig qualifiziertes Personal zur Verfügung stehe. Schwierigkeiten würde es bei der Akquise von CNC-Personal geben. Diese Aussagen bezogen sich sowohl auf die Qualifikation als auch auf die Fähigkeit des selbstständigen Arbeitens der ArbeitnehmerInnen.

Weiterbildungsbedarfe gebe es darüber hinaus im Prozessmanagement. Erschwerend wirke sich der Fakt aus, dass der Betrieb eine große Vielzahl verschiedener Teile/Baugruppen produziert. Defizite wurden durch die GesprächspartnerInnen vor allem in der innerbetrieblichen Logistik, der Maschinenkapazitätsauslastung, der Arbeitszeitgestaltung (Arbeitszeitverlagerung/Flexibilisierung) sowie im Organisieren der Materialwirtschaft gesehen.

Ein weiterer Ansatzpunkt für mögliche Weiterbildung wäre der Bereich Marketing. Qualifizierungsbedarfe wurden von den GesprächspartnerInnen vor allem in den Bereichen Einkauf und Vertrieb gesehen. Hier gehe es in erster Linie um die Verbesserung der Kontrahierungspolitik (Preis-, Rabatt-, Kreditpolitik, Liefer- und Zahlungsbedingungen), der Verhandlungskompetenzen sowie um eine Perfektionierung der sprachlichen Fähigkeiten. Darüber hinaus gebe es Defizite in Bezug auf rechtliche Belange.

Im Verwaltungsbereich wurde Weiterbildungsbedarf in Bezug auf die Einführung des Euro und die daraus resultierenden Auswirkungen auf den Betrieb gesehen.

Ein weiteres Feld wäre das Qualitätsmanagement. Die Firma ist seit zwei Jahren nach ISO 9002 zertifiziert. Zudem gebe es in der Automobilindustrie verstärkte Anforderungen, die perspektivisch auch für dieses Unternehmen als Automobilzulieferer Auswirkungen haben könnten. Seitens der Geschäftsführung wurde eingeräumt, dass es dann (z.B. in Bezug auf die Dokumentation) zu personellen Problemen kommen könnte. Hier würde auch perspektivischer Weiterbildungsbedarf erwartet.

Im Unternehmen bestehen darüber hinaus Überlegungen, ob und inwieweit zukünftig wieder ein eigenes Produkt angeboten werden kann bzw. wie es gelingt, (wieder) mehr Montage durchzuführen. Auch in diesem Handlungsfeld könnte es perspektivisch zu Weiterbildungsbedarfen kommen.

Aus unserer Sicht lässt sich feststellen, dass die betrieblichen Umstrukturierungsprozesse in den letzten Jahren tief greifende Veränderungen in der Arbeitsorganisation des Betriebes nach sich gezogen haben. Ein wesentlicher Aspekt war dabei die *Einführung der Gruppenarbeit* in der Produktion mit dem Hauptziel der Produktivitätssteigerung. Gerade die Einführung der Gruppenarbeit ist mit grundlegenden Umstellungen einerseits in der betrieblichen Organisation und andererseits in der Verhaltensweise von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen verbunden und betrifft den gesamten Betrieb. Aufgrund gesammelter Erfahrungen und wissenschaftlicher Erkenntnisse ist bekannt, dass Gruppenarbeit nicht einfach "von oben" anzuordnen ist, ohne Zeit zu investieren und Veränderungen in den Hierarchien auszulösen. Gruppenarbeit wächst durch die Qualifizierung und Partizipation der MitarbeiterInnen. Hier sehen wir großen qualifikatorischen Handlungsbedarf sowohl für die Führungsebene als auch für die Belegschaft. Wichtig ist auch eine *ganzheitliche Betrachtungsweise* im Unternehmen, d.h., dass die einzelnen Felder und Prozesse nicht losgelöst voneinander sondern gleichwertig - unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen ihnen - betrachtet werden müssen. Allerdings bedarf es in diesem Unternehmen dabei noch einer Verbesserung der Transparenz der Prozesse und Strategien sowie einer *Optimierung der betrieblichen Kommunikation* (Informationsfluss). Dabei sollten die MitarbeiterInnen noch stärker integriert werden. Ansatzpunkte waren beispielsweise in der Aktivierung des Vorschlagwesens/Neuererwesens im Betrieb zu erkennen.

Insgesamt sind die Anforderungen an die MitarbeiterInnen von weitgehend weisungsgebundenen Routinetätigkeiten hin zu selbstständigen verantwortungsvolleren Aufgaben gewachsen. In unseren Gesprächen wurde allerdings deutlich, dass seitens der Geschäftsführung fehlende soziale Kompe-

tenzen wie Motivation, Akzeptanz, Selbstständigkeit und Flexibilität eher bei den niedriger qualifizierten MitarbeiterInnen in der Produktion gesehen werden. In diesem Kontext scheint es sinnvoll zu überlegen, ob bereits bei allen Führungskräften die Sozial- und Handlungskompetenzen ausreichend ausgeprägt sind.

Perspektivischer Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf (z.B. auf dem Gebiet der Produkt- und Prozessinnovation) könnte es geben, wenn wieder ein *eigenes* Produkt entwickelt bzw. hergestellt werden soll.

Ebenso könnten sich perspektivisch im Bereich der Personalwirtschaft aufgrund der unausgewogenen Altersstruktur (hoher Anteil älterer ArbeitnehmerInnen) im Betrieb und durch eine sich möglicherweise problematischer gestaltende Situation bei der Personaleinstellung neue Anforderungen an das Unternehmen - einschließlich der Planung und Durchführung der Aus- und Weiterbildungen - ergeben.

Aktuelle und perspektivische Weiterbildungsthemen

Aus den oben dargestellten Ergebnissen zur Frage der Weiterbildungsbedarfe für das Unternehmen ergaben sich zusammengefasst folgende relevante Weiterbildungsthemen:

- Marketing/Vertrieb: Verbesserung der Kontrahierungspolitik (Preispolitik, Liefer- und Zahlungsbedingungen etc.), Vermittlung spezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten (Verhandlungskompetenz, Sprachen etc.) vor allem im Einkauf und Vertrieb.
- Unterstützung von Handlungskompetenz: Erhöhung der Motivation, Verbesserung der Selbstständigkeit und der Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen
- Prozessmanagement: Verbesserung der innerbetrieblichen Logistik, der Maschinenkapazitätsauslastung, der Arbeitszeitgestaltung, der Organisation der Materialwirtschaft etc.
- Arbeiten mit neuen Technologien: Umgang mit CNC-Metallbearbeitungsmaschinen in der Produktion.

Darüber hinaus scheinen relevant zu sein:

- Arbeitsorganisation: Einführung der Gruppenarbeit, Verbesserung der Gliederung und Systematisierung der innerbetrieblichen Einheiten, zweckmäßigere und wirtschaftlichere Gestaltung der betrieblichen Tätigkeiten, Förderung der sozialen Kompetenzen.

- *Perspektivisch* könnte es folgende Weiterbildungsbedarfe geben: Qualitätsmanagement: Reagieren auf die verstärkten Anforderungen in der Automobilindustrie
- Die potentielle Entwicklung eines eigenen Produktes bzw. die Umstellung der Produktion auf mehr Montagetätigkeiten würde neue Konzepte der Unternehmensführung und -organisation erfordern. Hier scheint es unter anderem perspektivischen Handlungsbedarf in den Feldern Produkt- und Prozessinnovation, Marketing, Arbeitsorganisation, Personalwesen und Controlling zu geben.

Firma B

Nach einer Diskussion innerhalb der Geschäftsführung zum Thema "Weiterbildung" fand ein Gespräch zwischen der Geschäftsführung und dem Projekt statt, um den betriebsspezifischen Weiterbildungsbedarf zu erfassen. An diesem Gespräch nahm die gesamte Geschäftsführung (vier Personen) des Unternehmens teil. Darüber hinaus wurde ein Gespräch mit dem Betriebsrat (zwei Mitglieder) geführt.

Betrieblicher Hintergrund

Das Unternehmen war vor 1989 Bestandteil eines größeren Kombines und hauptsächlich mit dem Neubau von Schienenfahrzeugen beschäftigt. Nachdem das Unternehmen nach 1989 von der Treuhand übernommen wurde, fand schließlich ein Management-Buy-Out aus dem Unternehmen heraus statt. Seit dieser Privatisierung blieb die Anzahl der im Unternehmen beschäftigten MitarbeiterInnen in den Kernbereichen weitgehend konstant. Derzeit hat das Unternehmen zwei Produktionsbereiche:

Einerseits die *Reparatur und die Wartung von Schienenfahrzeugen*, die aus dem vor der Wende betriebenen Neubau von Schienenfahrzeugen hervorgegangen sind. In Folge der Veränderung des Produktionsspektrums in diesem Bereich entstanden neue Anforderungen an die Ausstattung des Betriebsgeländes, z.B. durch notwendige Gleisanlagen, sodass dieser Unternehmensteil in ein angemietetes Gebäude wechselte. Die von den MitarbeiterInnen zu erbringenden Tätigkeiten orientieren sich meist an technischen Vorschriften und Regeln, an Zeichnungen orientierte Tätigkeiten sind selten durchzuführen.

Andererseits der *Stahlbau*, der nach der Privatisierung aufgebaut wurde und in dem neben der Herstellung auch die Montage von Stahlbauten vorgenommen wird. In diesem Bereich werden neben den konventionellen auch CNC-gesteuerte Metallbearbeitungsmaschinen genutzt. In der Regel findet eine zeichnungsgebundene Einzelteilerfertigung statt, die veränderte Anforderungen an die MitarbeiterInnen u.a. hinsichtlich ihrer Flexibilität und ihrer Selbstständigkeit stellt.

Betriebliche Ansatzpunkte für Weiterbildungsbedarfe

Aktuell gibt es in der Produktion im Bereich zwei Ansatzpunkte für Weiterbildungsbedarfe: Einerseits werde im Stahlbau zu viel Arbeitsleistung in der Arbeitsvorbereitung und Einweisung benötigt, gerade bei wechselnden Produkten sinke damit die Produktivität erheblich. Zudem sei das Arbeitsverhalten einiger MitarbeiterInnen zu unselbstständig. Andererseits gebe es für die Bedienung, die Einrichtung und die Programmierung der vorhandenen CNC-Bearbeitungsmaschinen zu wenig qualifizierte MitarbeiterInnen.

Beide Problembereiche hätten ihre Wurzeln in der nicht mehr auf die aktuellen Anforderungen zugeschnittenen Qualifikation der MitarbeiterInnen. Diese neuen Anforderungen, gerade bezogen auf das Thema "Selbstständigkeit", ergeben sich unmittelbar aus den Veränderungen in der Produktion: bis vor wenigen Jahren standardisierte (Klein-)Serienprodukte im Neubau von Schienenfahrzeugen, jetzt zeichnungsgebundene Einzelteilerfertigung und -montage im Stahlbau. Damit verbunden veränderten sich die Anforderungen an die MitarbeiterInnen von weitgehend weisungsgebundenen Routinetätigkeiten hin zur selbstständigen Ausführung zeichnungsgebundener (Einzelteil-) Fertigung.

In den indirekten technischen Bereichen z.B. in der Konstruktion werde derzeit die vorhandene Computertechnologie nicht genügend genutzt. Dies beziehe sich auch auf die Nutzung der konventionellen Bürosoftware. Der Hintergrund dieser Entwicklung liege darin, dass es vor 1989 wenig PC-Technologie für diese Arbeitsbereiche gegeben habe und damit diese "neue" Technologie bisher nicht in die existierenden Arbeitsabläufe integriert sei. Bei einer Ausweitung des Einsatzes von PC-Technologie sollte daher neben der technischen Beherrschung dieser Technologien vor allem deren Integration in die betrieblichen Arbeitsabläufe und der sich aus ihrem Einsatz ergebende Nutzen im Mittelpunkt stehen.

Dem Marketing bzw. dem Vertrieb werde gegenüber anderen betrieblichen Abläufen ein zu geringer Stellenwert eingeräumt, es werde von den Geschäftsführern nebenbei und nur bei Bedarf - d.h. bei absehbaren Auftragslücken - betrieben.

Insgesamt scheint die Stellung und die Verankerung des Marketings im Unternehmen nicht ausreichend geklärt zu sein, dies führt dazu, dass Marketing als Folge der Produktion und nicht als Unternehmensstrategie gesehen wird. Grundsätzlich benötigen die beiden Unternehmensteile sicherlich unterschiedliche Marketingkonzepte. Ein weiteres gemeinsames Problem scheint im Kontakt zu den KundInnen zu liegen. Dies betrifft die Ausrichtung der Unternehmensstrategie am KundInnennutzen, d.h., an den Fragen, welcher zusätzliche Nutzen den KundInnen angeboten werden kann, welche neuen KundInnen wie gewonnen werden können und was die eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen von anderen abhebt. Neben dieser grundsätzlichen Umorientierung im Bereich Marketing scheinen Weiterbildungserfordernisse in spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten für das Marketing zu existieren, z.B. im Bereich (Neu-)KundInnenakquise.

Aktuelle und perspektivische Weiterbildungsthemen

Aus den oben dargestellten Ergebnissen zur Frage der Weiterbildungsbedarfe für das Unternehmen ergaben sich zusammengefasst folgende relevante Weiterbildungsbedarfe:

- Arbeiten mit neuen Technologien: Umgang mit CNC-Metallbearbeitungsmaschinen in der Produktion, Einsatz von PC-Technologie z.B. in der Konstruktion.
- Unterstützung von Handlungskompetenz: Unterstützung der Selbstständigkeit und der Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen in der Produktion.
- Marketing bzw. Vertrieb: Integration des Marketings in die betrieblichen Abläufe und Vermittlung spezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten.

Zukünftige Ansatzpunkte für die Weiterbildung wurden uns in unserem Gespräch nicht genannt. Aus unserer Sicht könnten sich allerdings aus folgenden Entwicklungen in den nächsten Jahren Weiterbildungsbedarfe ergeben:

- Die Einführung neuer Produkte bzw. neuer Produktionsverfahren dürfte unmittelbar neue Anforderungen an die MitarbeiterInnen zur Folge haben.
- Im Bereich der Personalwirtschaft könnten durch einen Mangel an qualifizierten Fachkräften bei der Personaleinstellung Anforderungen an die im

Unternehmen mit diesem Thema befassten Personen entstehen. Dies würde auch die Planung und Durchführung der Aus- und Weiterbildung innerhalb des Unternehmens betreffen.

Firma C

Die Gespräche wurden mit zwei Vertretern der Geschäftsführung, einem Meister und einem Vertriebsmitarbeiter durchgeführt. Das Unternehmen hat keinen Betriebsrat.

Betrieblicher Hintergrund

Die Firma ging aus einem - vor der Wende existierenden - KFZ-Instandsetzungsbetrieb für die bewaffneten Organe der ehemaligen DDR hervor. Das Unternehmen war in einem ehemaligen Verkehrskombinat integriert und hatte 640 MitarbeiterInnen. Nach der Wende brach die Basis (NVA) weg. Der Betrieb wurde anfangs mit 120 Beschäftigten von zwei Investoren übernommen, die allerdings bald in Konkurs gingen. 1993 gründete sich die Fahrzeugbaufirma als Management-Buy-Out. Der Betrieb hat drei Gesellschafter. Im Frühjahr 1995 waren im Unternehmen 26 ArbeitnehmerInnen beschäftigt, zum Gesprächstermin waren es 61 (incl. Auszubildende).

Heute werden Anhängfahrzeuge gefertigt. Die Fertigung umfasst im Wesentlichen drei Bereiche:

Erstens der *Großanhängerbau* für LKW: Es werden LKW-Anhänger - mit dem Schwerpunkt Behältertransportanhänger - bis max. 52 Tonnen zulässige Gesamtmasse gefertigt. Diese Produktion macht aktuell etwa $\frac{2}{3}$ der Gesamtproduktion aus. Der Vertrieb wird über eine renommierte Fahrzeug- und Maschinenfabrik aus München geregelt.

Zweitens der *Kleinanhängerbau* für PKW: Hier werden die Produkte bis max. 3,5 Tonnen Gesamtmasse - wie z.B. Pferdeanhänger - durch die Firma hergestellt und selbst vertrieben.

Drittens der *Service*: In diesem Meisterbereich werden Service- und Reparaturleistungen, Aufbauten von Ladekränen und Pritschen sowie Lackierungen und Stahlkiesstrahlen durchgeführt.

Die Firma entwickelt ihre Produkte selbst. Das eigentliche Know how läge dabei in der Fertigung der Fahrgestellrahmen.

Perspektivisch würde über einen Einstieg in den Stahlbau nachgedacht. Darüber hinaus würde mit der Konstruktion und dem Bau von Strohballenladewagen neue Marktsegmente erschlossen. Tendenziell will das Unternehmen verstärkt auf Kundenwünsche reagieren. Allerdings wären die Ideen noch nicht konzeptionell durchdacht.

Betriebliche Ansatzpunkte für Weiterbildungsbedarfe

Auch für dieses Unternehmen ergaben sich infolge der einschneidenden Strukturveränderungen neue Anforderungen für das Management und die MitarbeiterInnen, aus denen sich folgende Ansatzpunkte für Weiterbildungen ableiten ließen:

Ein wesentlicher Ansatzpunkt für mögliche Weiterbildung wäre der Bereich Marketing. Qualifizierungsbedarfe werden von den Gesprächspartnern vor allem auf dem Gebiet der Gesprächs- und Verhandlungsführung gesehen. Hier gehe es in erster Linie um die Handlungsfelder Vertriebspsychologie, Verkaufsstrategie/Verkaufsführung, Kundenakquise und Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit. Darüber hinaus wird Handlungsbedarf in Bezug auf die Perfektionierung der englischen Sprache gesehen. Perspektivisch ist eine Nutzung des Internets vor allem für den Vertrieb der eigenen Produkte geplant.

Bedingt durch die Umstrukturierungsprozesse in den letzten Jahren gab es Veränderungen in der Arbeitsorganisation des Betriebes und damit verbunden höhere Anforderungen an die MitarbeiterInnen von weitgehend anleitungsgebundenen Routinetätigkeiten (Montage am Band) hin zu selbstständigen verantwortungsvolleren Aufgaben (in der Produktion werden gruppenarbeitsähnliche Arbeitsprozesse durchgeführt). Allerdings wurde von zwei Gesprächspartnern eingeräumt, dass die Ablauforganisation im Unternehmen noch nicht optimal sei. Dieses Problem würde sich noch verstärken, wenn zukünftig im Großanhängerbau mehr Baugruppen vorgefertigt werden sollen, wobei sich voraussichtlich auch die Technik (Schrauben statt Schweißen) ändern würde. Fehlende Qualifikationen (Werkstatt/Produktion) gebe es momentan auch in den Bereichen Bremseneinstellung, Schweißen und zum Thema „Achsen“.

Falls sich weiterhin die Anzahl der Kundensonderwünsche erhöht, würde das Kapazitätsengpässe vor allem in der Konstruktion nach sich ziehen.

Für die Management- und Meisterebene wurde die Auffrischung und Erweiterung der Kenntnisse im Umgang mit den Neuen Medien (PC, Internet, E-Mail etc.) als unbedingt notwendig erachtet.

Ein weiteres Problem, was von allen Gesprächspartnern genannt wurde, wäre die schlechte Altersstruktur im Betrieb. Deshalb hätte man in den letzten Jahren kontinuierlich Lehrlinge ausgebildet. Allerdings wäre der Leistungsstand und das fehlende fachliche Know how der Azubis zu bemängeln. Die folgenden Zitate unterstreichen dies. Hier scheint es auf dem Handlungsfeld der Personalentwicklung für alle Beteiligten perspektivischen Weiterbildungsbedarf zu geben:

„Ein Problem in unserem Betrieb ist die Altersstruktur. Wir sind überaltert. Daher haben wir uns entschlossen, selber junge Leute auszubilden. Die bekommt man nämlich nicht über das Arbeitsamt.“ (Geschäftsführer, Leiter Vertrieb)

„Viele unserer gewerblichen Mitarbeiter sind über 50, werden also in absehbarer Zeit ausscheiden. Deshalb haben wir in den letzten Jahren mit der kontinuierlichen Ausbildung begonnen. ... Aufgrund des schlechten Images des Metallsektors sind diese aber nicht die besten bzw. sie kommen ohne Voraussetzungen in die Ausbildung.“ (Geschäftsführer, Leiter Produktion)

Aktuelle und perspektivische Weiterbildungsthemen

Aus den oben dargestellten Ergebnissen zur Frage der Weiterbildungsbedarfe lassen sich für das Unternehmen zusammengefasst folgende relevante Weiterbildungsthemen ableiten:

- Marketing/Vertrieb: Marketing als Unternehmensphilosophie, Vermittlung spezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten (Verhandlungsführung, Verkaufsstrategie, Sprachen etc.)
- Umgang mit den Neuen Medien: Auffrischung bzw. Erweiterung der Kenntnisse (PC, Internet, E-Mail etc.) für die Management- und Meisterebene.

Perspektivisch scheinen folgende Handlungsfelder von Bedeutung zu sein:

- Der potentielle Einstieg in den Stahlbau, eine verstärkte kundenorientierte Produktion bzw. die Erweiterung der Produktpalette (Erntetechnik) würden Weiterbildungsbedarfe bei Management und Belegschaft nach sich ziehen. Bei Produktweiterentwicklungen gebe es perspektivisch Weiterbildungsbedarf in Bezug auf neue Materialien, neue Verbindungstechniken oder auch neue Metallbearbeitungstechniken - wie z.B. Laserschneiden.
- Aufgrund der negativen Altersstruktur und den Problemen bei der Rekrutierung von Azubis bzw. Fachkräften ist zu vermuten, dass sich neue An-

forderungen und Sichtweisen an die im Unternehmen mit diesem Thema beschäftigten Personen ergeben. Das würde auch die Planung und Durchführung der Aus- und Weiterbildungen innerhalb der Firma einschließen.

Schlussfolgernd aus den genannten Ansatzpunkten scheint es insgesamt perspektivischen Handlungsbedarf in den Feldern Produkt- und Prozessinnovation, Marketing, Arbeitsorganisation, Kommunikation, Personalwesen und Controlling zu geben.

Firma D

In diesem Betrieb wurden die Gespräche mit jeweils einem Vertreter der Geschäftsführung, der Meisterebene und der Personalabteilung durchgeführt.

Betrieblicher Hintergrund

Das Unternehmen wurde 1996 gegründet, ist eine 100 %ige Tochter einer Altenburger Firma (Firma A) und stellt ein innovatives Unternehmen mit einem hohen Forschungs- und Entwicklungsanteil dar. Hauptprodukte sind *Nähanlagen* (Eigenentwicklungen) für *Industrietextilien in der Automobilindustrie* beispielsweise für die Herstellung von Autositzen. Es gibt einen eigenständigen Fertigungsbereich, der auf Einzel- und Kleinstserienfertigung abgestimmt ist und der einen Montagebereich für die Endfertigung beinhaltet. Dem untergeordnet wird noch *Teileproduktion* betrieben.

Die betrieblichen Aussichten wurden von allen Befragten als gut bezeichnet. Die Auftragslage sei günstig, seit Beginn schreibe man "schwarze Zahlen". Die Produktion von Nähtechnik wird als Nische betrachtet, wobei perspektivisch eine europa- bzw. weltweite Erweiterung der Marktsegmente geplant ist. Da es aufgrund der bereits bestehenden Lieferbeziehung anderer Unternehmen äußerst schwierig wäre, einen Marktzugang zu bekommen, wird strategisch unter anderem auf Automobilzulieferer orientiert, die sich in Europa neu etablieren.

Betriebliche Ansatzpunkte für Weiterbildungsbedarfe

Es wurde seitens der GesprächspartnerInnen eingeschätzt, dass die MitarbeiterInnen hoch qualifiziert und motiviert sind bzw. sehr selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten (so werden bspw. die CNC-Maschinen durch die MitarbeiterInnen in der Produktion programmiert). Neben der betrieblich organisierten Weiterbildung (z.B. in den Feldern Programmierung und Robo-

tersteuerung) wären die MitarbeiterInnen bemüht, im Selbststudium auftretende Defizite eigenständig zu beheben.

Qualifikatorischer Handlungsbedarf wurde allerdings im Marketing/Vertrieb gesehen. Hier gebe es noch Defizite vor allem in Bezug auf die Professionalität der Gesprächs- bzw. Verhandlungsführungen mit Spitzenkunden (insbesondere bei Preisverhandlungen). Ein weiterer "Knackpunkt" sei die Verbesserung der Sprachkenntnisse - vor allem in Englisch.

Für das mittlere Management wurden - um den Führungsstil zu verbessern - Weiterbildungsmaßnahmen in den Feldern Kommunikation, Rhetorik und Gesprächsführung gewünscht. Im Verwaltungsbereich wurde Weiterbildungsbedarf in Bezug auf die Einführung des Euro und die daraus resultierenden Auswirkungen auf den Betrieb gesehen.

Es gebe Bestrebungen, die Produktpalette auszubauen (marktorientierte Nischenproduktion). Darüber hinaus sei die Einführung von Messtechnik geplant, welche bisher noch über die Mutterfirma durchgeführt wurde. Nach Ansicht eines Gesprächspartners wäre bei einer möglichen Betriebserweiterung mehr Anleitungspersonal erforderlich, außerdem müsse dann ein Technologie eingestellt werden.

Einen weiteren wichtigen Ansatzpunkt scheint es im Qualitätsmanagement zu geben. Das Unternehmen wäre bislang nicht zertifiziert. Seitens der Gesprächspartner wurde eingeschätzt, dass bisher die Zertifizierung des Mutterbetriebes ausreiche. Allerdings stehe das Unternehmen einer eigenen Zertifizierung offen gegenüber, falls die Kunden es wünschen. Hier scheint es perspektivisch Handlungs- bzw. Weiterbildungsbedarf zu geben.

Aktuelle und perspektivische Weiterbildungsthemen

Aus den oben dargestellten Ergebnissen zur Frage der Weiterbildungsbedarfe für das Unternehmen ergeben sich zusammengefasst folgende relevante Weiterbildungsbedarfe:

- Marketing/Vertrieb: Vermittlung spezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten (Verhandlungsführung, Sprachen etc.) für die im Marketing/Vertrieb beschäftigten Personen.
- Mittleres Management: Vermittlung spezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten in Bezug auf Verbesserung der Verhandlungsführung, Kommunikation und Rhetorik.

Perspektivisch scheinen folgende Weiterbildungsbedarfe relevant zu sein:

- Qualitätsmanagement: Durchführung einer Zertifizierung im Unternehmen und daraus resultierende qualifikatorische Absicherung in Bezug auf die neuen Anforderungen für das Management und die MitarbeiterInnen.

Firma E

Die leitfadengestützten Interviews fanden zwischen dem Geschäftsführer und vier MitarbeiterInnen (Vertriebsleiter, Leiterin Produktionsvorbereitung und Einkauf, Werkstattleiter, Mitarbeiterin in der Buchhaltung) statt.

Betrieblicher Hintergrund

Im Jahre 1915 wurde bei diesem Betrieb mit der Produktion von Haushaltsgeräten begonnen. Nach der Verstaatlichung in der DDR fand Mitte der 60er Jahre eine Produktionsreduktion auf Staubsauger und Zubehör statt. 1989 wurden die ca. 750.000 hergestellten Staubsauger hauptsächlich in das Ausland (Italien, Schweiz, BRD) verkauft, um Devisen zu erwirtschaften. Nach 1990 wurde der Betrieb von der Treuhand privatisiert, 1995 fand eine Gesamtvollstreckung statt. Anschließend wurde durch ein Management-Buy-Out das heutige Unternehmen gegründet.

Das Standbein des Unternehmens ist und bleibt - nach eigenen Angaben - vermutlich die Produktion von Handstaubsaugern. In dieser Nische ist das Unternehmen recht gut im Geschäft. Die Konkurrenz kommt vor allem aus Fernost, deshalb sind sie gefordert, innovative Handstaubsauger zu entwickeln. Überlegungen zu neuen Produkten werden vorrangig im Bereich Haushaltsgeräte angestellt, da so die existierenden Vertriebswege genutzt werden könnten. Denkbar sind Produkte im Bereich "Intelligente Häuser", also in der Verknüpfung von Telekommunikation, Fernsteuerung und Haushaltstechnik. Ihr Produktionsanteil wird dabei aber nicht in der Elektronik liegen, sondern in der Produktion der Gehäuse und in der Montage, also unter Verwendung der im Unternehmen schon jetzt bekannten Produktionsverfahren.

Aufgrund des weitgehend konstanten Produktspektrums hätten sich auch die Anforderungen an die MitarbeiterInnen in der Gesamtheit nicht wesentlich verändert. Für einige Personen gab es allerdings große Veränderungen, da infolge der Reduzierung der Belegschaft Einzelne an für sie neue Arbeitsplätze umgesetzt wurden. Weiterhin gab es mit der Einführung neuer Technologien an bestimmten Arbeitsplätzen neue Anforderungen. Dadurch ent-

stehende Wissenslücken wurden entweder durch Weiterbildungen oder durch die Einarbeitung geschlossen.

Betriebliche Ansatzpunkte für Weiterbildungsbedarfe

Vor allem für den Bereich Marketing bzw. Vertrieb wurden in den Gesprächen mehrere Ansatzpunkte benannt, die sich auf zwei Ebenen beziehen: Einerseits die Ebene der Organisation und grundsätzlichen Strukturen des Marketings im Unternehmen, andererseits die Ebene der spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten, z.B. im Bereich Fremdsprachen und Internet. Im Einzelnen wurden genannt:

- Aufbau eines Marketingbereiches
- Darstellung des Unternehmens in verschiedenen Medien
- Verbesserung der Werbung/Produktwerbung
- Erstellung von Produktbeschreibungen und Bedienungsanleitungen
- Pflege von KundInnenkontakten
- Imagepflege
- Beteiligung an Messen
- Verbesserung der Fremdsprachenkenntnisse (vor allem Englisch)
- Nutzung des Internets in Einkauf und Vertrieb

Durch die Einführung neuer Technologien entstanden bzw. entstehen bei dieser Firma ebenfalls Weiterbildungsbedarfe, die jedoch aus unterschiedlichen Gründen als nicht so drängend angesehen werden.

In der Produktion gehe es um die Bedienung von CNC-Maschinen, die vor einigen Jahren angeschafft wurden. Der zuständige Mitarbeiter habe sich weitgehend eigenverantwortlich in den Umgang mit dieser Technologie eingearbeitet, offen sei jedoch, ob nicht durch eine Weiterbildung sein Umgang mit dieser Maschine optimiert werden könne.

In der Konstruktion sei die Einführung eines CAD-Systems geplant. Dieses werde notwendig, da schon jetzt die Konstruktionsergebnisse als Auftragsarbeit außerhalb des Unternehmens auf ein solches CAD-System übertragen werden müssten, da die sie beliefernden Werkzeughersteller nur noch mit solchen Systemen arbeiteten. Mit der Einführung eines solchen CAD-Systems werden für die MitarbeiterInnen entsprechende Weiterbildungen notwendig.

Bei dem Kunststoff verarbeitenden Betrieb bestehe in der Kunststoffbearbeitung und der Oberflächenbedruckung Weiterbildungsbedarf durch neue Verfahren, die für das Unternehmen interessant werden könnten. In diesem Bereich habe das Unternehmen Kontakte zu entsprechenden Instituten, die

sich mit Kunststoff beschäftigten und Weiterbildungen anbieten wie z.B. dem Kunststoffzentrum in Leipzig.

In der Montage fehle einigen MitarbeiterInnen die Fähigkeit zum selbstständigen Lesen von Zeichnungen, zudem sei das Verständnis für Qualitätsanforderungen in der Produktion und deren konkrete Umsetzung am Montageband oft mangelhaft.

Der Hintergrund dieser „Probleme“ sollte u.E. vom Unternehmen nochmals näher betrachtet werden. Bezogen auf Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich prinzipiell zwei Richtungen vermuten: Einerseits müsste hier der gesamte Arbeitsplatz dieser MitarbeiterInnen betrachtet werden, also sowohl ihr Aufgabenzuschnitt als auch die Arbeits-, Informations- und Entscheidungsabläufe, in die sie eingebunden sind, da diese ihre Motivation, ihre Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und auch ihre Selbstständigkeit beeinflussen. Andererseits ist die Frage zu stellen, welche speziellen Kenntnisse und Fähigkeiten sich diese MitarbeiterInnen noch fachlich aneignen sollten.

Im kaufmännischen Bereich wurden zwei Ansatzpunkte für Weiterbildungen genannt:

Erstens gebe es Unsicherheiten im Umgang mit neuer PC-Technologie. Diese Unsicherheiten ließen sich vor allem auf die verstärkte Nutzung von e-mail und Internet durch ihre KundInnen zurückführen und auf die Frage, inwieweit das Unternehmen für seine eigene Werbung diese Medien nutzen möchte.

Zweitens sei die Anwendung verwaltungstechnischer Verordnungen auf die speziellen Rahmenbedingungen des Unternehmens oft problematisch. Hier würde ein Erfahrungsaustausch mit MitarbeiterInnen aus anderen Unternehmen helfen, die vor ähnlichen Fragestellungen stehen.

Zwei weitere Themenbereiche, die von einzelnen MitarbeiterInnen angesprochen wurden, beziehen sich auf die Kostenkalkulation und die Logistik bzw. Lagerhaltung.

Aktuelle und perspektivische Weiterbildungsthemen

Zusammengefasst ergeben sich in Auswertung der Gespräche für das Unternehmen folgende relevante Weiterbildungsthemen:

- Marketing bzw. Vertrieb: Integration des Marketings in die betrieblichen Abläufe und Vermittlung spezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten.

- Arbeiten mit neuen Technologien: Umgang mit CNC-Metallbearbeitungsmaschinen in der Produktion, Einsatz von CAD-Systemen in der Konstruktion und von PC bzw. IuK-Technologie im Vertrieb und Einkauf.
- Verbesserung der Handlungskompetenz: Unterstützung der Selbstständigkeit und der Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen in der Produktion.

3.2.3. Weiterbildungsbedarfe aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretungen der Beschäftigten

Wie bereits dargelegt, wurden die Betriebsräte der ausgewählten Firmen angeschrieben und über das Projekt informiert. Darüber hinaus wurde ihnen angeboten, sich am Projekt zu beteiligen. Auf dieses Schreiben gab es seitens der Betriebsräte keine Reaktion. In einem nächsten Schritt wurde den Betriebsräten - wieder schriftlich - mitgeteilt, dass Gespräche mit den Geschäftsführungen über Weiterbildungsbedarfe in den Betrieben und potentielle Unterstützungsmöglichkeiten durchgeführt werden. Darüber hinaus wurden 11 Betriebsräte - in Kooperation mit der IGM - zu einem Betriebsräte-treffen eingeladen. Ziel der Veranstaltung war es, einerseits das ADAPT-Projekt und die Projektträger bzw. -mitarbeiterInnen vorzustellen sowie andererseits u.a. zu diskutieren, wie die Betriebsräte durch das Projekt unterstützt werden können, welche gegenwärtigen und perspektivischen Weiterbildungsbedarfe/-themen seitens der Betriebsräte gesehen werden und welche Realisierungsgrenzen bzw. Hindernisse es gibt.

Von den anwesenden drei Betriebsräten¹⁶ wurden betriebliche Weiterbildungsdefizite in den Feldern Zeichnung lesen, CNC, Selbstständigkeit, Vertragsgestaltung, PC-Kenntnisse, Logistik und Außendienst gesehen. Probleme gebe es auch in Bezug auf die Altersstruktur in den Betrieben und den Qualifizierungsstand (Grundausbildung) der Auszubildenden. Damit wurden im Grunde die Ergebnisse der Gespräche mit den Geschäftsführern in den Betrieben bestätigt. Bei der Betriebsräte-Arbeit selbst könnten die Mitglieder Unterstützung im Bereich der Gesetzeskunde, des kritischen Bilanzenlesens und des Arbeitsschutzes (weil dieser in den Betrieben nur als Randthema gesehen würde) benötigen.

¹⁶ Obwohl die IGM vorab Kontakt zu den Betriebsräten aufnahm, waren nur drei Vertreter anwesend.

Da die Veranstaltung zum regen Erfahrungsaustausch genutzt wurde, schlug die Projektgruppe der IGM und den Betrieben vor, den Betriebsrätetamm-tisch Altenburger Land wieder zu veranstalten, wobei das Projekt bspw. bei der Organisation und Durchführung der Veranstaltung - einschließlich der Inputreferate - unterstützend wirksam werden könnte.

Infolge des Betriebsrätetreffens fand mit zwei Vertretern des Betriebsrates aus der Firma B ein Gespräch zu konkreten Weiterbildungsbedarfen im Betrieb und in der Betriebsrätearbeit statt: Bei betrieblicher Qualifizierung würde es volle Übereinstimmung mit der Geschäftsführung geben. Hervorgehoben wurden Probleme wie: technische Zeichnungen lesen, fehlende Selbstständigkeit der Produktionsarbeiter, PC-Kenntnisse des Managements, Informationsfluss im Betrieb, Motivation. Unterstützung in der Betriebsrätearbeit könne man sich vor allem bei neuen Gesetzeslagen, im Arbeits- und Gesundheitsschutz und in Bezug auf betriebswirtschaftliche Belange („... also mehr zwischen den Zeilen lesen können“) vorstellen. Vor allem sei Zeit und Geld ein Problem, z.B. könnten nicht beide Mitglieder auf einmal zu einem Seminar fahren.

Das folgende Zitat des Betriebsratsvorsitzenden ist u.E. nicht untypisch für die Situation ehemaliger DDR-Unternehmen, die MBO durchgeführt haben:

„Der Betriebsrat ist kein Machtmittel. Macht hat vielleicht noch die Gewerkschaft. Bei uns läuft es eher wie in einem Familienbetrieb. Ein gewisses Miteinander muss man pflegen. ... Im Grunde ist alles transparent.“¹⁷

Gründe für das scheinbare Desinteresse der Betriebsräte an der Bedarfserhebung könnten Zeitprobleme sein, aber auch, dass Weiterbildung nicht als prioritäres Handlungsfeld der Betriebsratsarbeit gesehen wird, weil andere betriebliche Probleme als wichtiger betrachtet werden. Darüber hinaus ist wohl der angenommene Kapitalmangel der Unternehmen von Bedeutung, da „für Weiterbildungen sowieso das Geld fehle“. Allerdings ist den Betriebsräten oft nicht klar, ob wirklich kein Geld für Weiterbildung in den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden kann, da Kenntnisse wie bspw. die des kritischen Bilanzenlesens fehlen, um die Aussagen der Geschäftsführungen entsprechend prüfen zu können.

¹⁷ Die Ursache dafür, dass der Betriebsrat sich eher in der Funktion des Co-Managements sieht, ist wahrscheinlich darin zu finden, dass gerade in MBO-Betrieben zu Zeiten der DDR der Geschäftsführer ehemaliger Kollege der Betriebsratsmitglieder war. Ein kritisches Miteinander - wie es Praxis in den Alten Bundesländern ist - ist in diesen Betrieben problematischer.

3.2.4. Zusammenfassung der Weiterbildungsbedarfe

Die Ergebnisse der Orientierungsgespräche und der Weiterbildungsbedarfsanalysen wurden mit den jeweiligen Geschäftsführungen der Betriebe ausgewertet. Dabei konnte festgestellt werden, dass bei allen untersuchten KMU im Altenburger Land, die ähnliche Veränderungsprozesse durchlaufen haben bzw. durchlaufen, vergleichbare neue Anforderungen an die MitarbeiterInnen und das Management gestellt wurden. Darüber hinaus gab es auch vergleichbare Weiterbildungserfordernisse.

Als zentrale Ansatzpunkte konnten generell bei den Betrieben Weiterbildungsbedarfe in Bezug auf

- die Arbeitsorganisation im gesamten Betrieb,
- das Marketing und den Vertrieb,
- die Sprachkenntnisse (vorrangig Englisch) für das Management und die Marketing- bzw. VertriebsmitarbeiterInnen,
- die CNC-Ausbildung in der Produktion,
- den Umgang mit neuen Medien für das Management, die Meisterebene und das Marketing sowie
- das Controlling¹⁸

genannt werden.

Übereinstimmend wurde festgelegt, *betriebsübergreifende* Weiterbildungsveranstaltungen für die wichtigsten Themenfelder durchzuführen. Dabei handelte es sich konkret um die Bereiche *Arbeitsorganisation*, *Controlling* und *Marketing*.

Fast alle untersuchten Betriebe gaben an, gut bis hoch qualifizierte MitarbeiterInnen zu haben. Bedingt durch die ständig steigenden Anforderungen zog sich allerdings die Forderung nach einer *Verbesserung der vorhandenen Handlungskompetenzen* der ArbeitnehmerInnen wie Selbstständigkeit, Flexi-

¹⁸ Weiterbildungsbedarfe in Bezug auf das Controlling wurden zwar von den GesprächspartnerInnen nicht direkt geäußert, aus unserer Sicht scheint es allerdings gerade auf diesem Gebiet Handlungsbedarfe für Qualifizierungen im Unternehmen zu geben. Dabei ist unter Controlling mehr als nur Berichterstellung und Kontrolle zu verstehen. Controlling stellt ein ergebnisorientiertes Informationsversorgungs-, Planungs-, Koordinierungs- und Kontrollsystem dar, welches Prozess- und Kundennutzeninnovationen anregt und bei Problemlösungsprozessen hilfreich ist, also das weite Thema Unternehmensstrategien anspricht.

bilität, Teamfähigkeit und Motivation wie ein roter Faden durch alle Bereiche der Unternehmen. Das wird durch die folgenden Zitate nochmals bestätigt:

„Problematisch ist aber, dass diese (Facharbeiter zwischen 30 und 45 Jahren, d.V.) zwar eine Menge Erfahrungen haben, aber wenig Selbstständigkeit besitzen und deshalb ein hohes Maß an Vorleistungen von den Vorarbeitern und Technologen einfordern. Das wird von diesen Mitarbeitern aber nicht als Mangel empfunden, auch wenn auf Montagebaustellen, wo sie neben westdeutschen Facharbeitern arbeiten, die Unterschiede deutlich werden. Eigentlich genügen sie den Facharbeiteranforderungen hinsichtlich dieser Anforderungen nicht.“ (Geschäftsführer)

„Nach der Wende musste umgelernt werden ... Es musste gelernt werden, komplexer zu denken, da sich die Arbeitseinheiten vergrößert haben, in denen die Mitarbeiter eine große Selbstständigkeit haben und auch die Arbeitsorganisation übernehmen müssen.“ (Meister)

„Die Anforderungen haben auch für uns Frauen zugenommen. Vor der Wende habe ich mich schon emanzipiert gefühlt. Allerdings hätte ich mir nie zgetraut, die Montageabteilung zu leiten. Das haben wir gern den Männern überlassen. Auf der anderen Seite wurde ich auch nie gefragt, ob ich so etwas machen würde ... Nach der Wende - als wir westdeutsche Geschäftsführer hatten - trat man mir offensichtlich mit Skepsis gegenüber, weil ich eine Frau war. Aber ich habe die Herren nach und nach von meinen fachlichen und organisatorischen Fähigkeiten überzeugen können ... Für einige Frauen in der Produktion gab es auch neue Anforderungen. Vor der Wende waren zum Beispiel vier Montagebänder getaktet, heute ist es nur noch eins, d.h., eine Arbeitskraft muss heute in der Lage sein, auf drei bis vier Arbeitsplätzen zu arbeiten ... Problematisch ist auch, dass fast keine Frau selbstständig Zeichnung lesen kann...“ (Leiterin einer Fertigungsabteilung)

Im Kontext zu den Weiterbildungsbedarfen wurde seitens der Betriebe auch auf Probleme aufmerksam gemacht, die es mit der Rekrutierung von qualifiziertem Fachpersonal gebe. Erste Engpässe würden bei qualifizierten SchweißerInnen und Fachkräften mit CAD- bzw. CNC-Kenntnissen und IngenieurInnen sichtbar.¹⁹ Auch die Vermittlung von FacharbeiterInnen/UmschülerInnen über das Arbeitsamt wäre nicht zufrieden stellend, da die Personen zwar formal die notwendige Qualifikation nachweisen könnten, aber in

¹⁹ Perspektivisch wird sich u.E. das Problem vor allem dort verschärfen, wo die Belegschaft überaltert ist und "Wissensträger" in absehbarer Zeit die Firmen verlassen.

der betrieblichen Praxis nicht den Anforderungen - weder fachlich noch in Bezug auf soziale Kompetenzen - genügen würden. In den meisten Fällen würden daher benötigte Arbeitskräfte durch „Mundpropaganda“ akquiriert.

In diesem Zusammenhang wurden von den Betrieben auch nochmals die Probleme bei der Ausbildung genannt. Die Metallbranche hätte ein schlechtes Image, was sich im fehlenden Interesse der Jugend niederschlagen würde, sich in einem Metallberuf ausbilden zu lassen. „Da bekommt man folglich nur die zweite Garnitur“, meinte ein Geschäftsführer. Ein anderer Betrieb hätte, obwohl zwei Azubis eingestellt werden sollten, ein Jahr darauf verzichtet, weil kein Jugendlicher mit entsprechender Qualifikation gefunden werden konnte. Zu Zeiten der DDR hätten die Lehrlinge schon durch ihre polytechnische Ausbildung in der Schule (Fächer: Einführung in die sozialistische Produktion, Produktionsarbeit, Technisches Zeichnen) bessere Voraussetzungen gehabt.

Diese Untersuchungsergebnisse in den Altenburger KMU werden unter anderem durch eine kürzlich fertig gestellte Studie der Otto-Brenner-Stiftung²⁰ über die Metallindustrie in Sachsen-Anhalt bestätigt. In der Studie wurde herausgearbeitet, dass die ostdeutsche Industrie schon in wenigen Jahren vor einem Problem stehen wird: Personalknappheit, weil auf der einen Seite qualifizierte Leistungsträger in Rente gehen, aber auf der anderen Seite zu wenig ausgebildet und qualifiziert wird. Obwohl die technische Ausstattung der Ostbetriebe inzwischen „auf Westniveau“ und teilweise noch moderner ist, liegen die Ostunternehmen bei der Weiterbildung der MitarbeiterInnen sowie bei der Erstausbildung trotz des „technologischen Modernisierungssprunges“ weit hinter den Westbetrieben zurück. Diese Situation und das relativ hohe Durchschnittsalter der Belegschaften gefährden die Entwicklungschancen der Betriebe.

Die Untersuchungsergebnisse zeigten, dass die betrieblichen AkteurInnen sowohl Bedarfe in Bezug auf fachbezogene Weiterbildungen und Handlungskompetenzen als auch im Umgang mit der „Weiterbildung an sich“ haben. Infolgedessen wurden vom Projekt - in Zusammenarbeit mit den Betrieben - auf der einen Seite fachliche Weiterbildungen konzipiert und durchgeführt (siehe Kapitel 5) und auf der anderen Seite Unterstützung bei der Verbesserung der Handlungskompetenz bezüglich der Durchführung von betrieblichen Weiterbildungsprozessen (siehe Kapitel 5 und 6) gegeben.

²⁰ Dieter Behrend, Uwe Neumann, „Metallspezifische Fachkräftelücken“ in: Arbeitsheft Nr. 4, 1999, Otto Brenner Stiftung Berlin

4. Herleitung des Weiterbildungskonzeptes

Nachdem vom Projekt betriebliche Weiterbildungsbedarfe in den KMU ermittelt worden waren, stellte sich die Frage, welche Konsequenzen sich aus diesen für die Gestaltung konkreter Weiterbildungsmaßnahmen ergeben.

Die ermittelten fachbezogenen Weiterbildungsbedarfe lagen bei mehreren KMU insbesondere in den Bereichen Arbeitsorganisation und Marketing (siehe Kapitel 3.2.). Die Weiterbildungsbedarfe bezogen sich jeweils auf fachliche und unmittelbar damit verknüpfte methodische und soziale Kompetenzanteile der Beschäftigten. Daneben wurden Weiterbildungsbedarfe festgestellt, die den Umgang der betrieblichen AkteurInnen mit dem Handlungsfeld Weiterbildung berühren, d.h., in den KMU gab es meist keine Personen, die im Bereich Weiterbildung genügende Erfahrung oder Vorwissen hatten, um einen Weiterbildungsprozess eigenständig initiieren, den betrieblichen Bedarfen entsprechend gestalten und steuern zu können. Auch der sich daraus ergebende Weiterbildungsbedarf bezieht sich auf fachliche, methodische und soziale Kompetenzanteile, er befindet sich aber auf einer grundlegenden Ebene, da erst dieses Wissen und diese Fähigkeiten in den Unternehmen vorhanden sein müssen, bevor eigenständig auf die zuerst genannten Weiterbildungsbedarfe reagiert werden kann. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit verbinden beide Bedarfe die Vermittlung von fachlichen Inhalten mit der von sozialen und methodischen Kompetenzen.

Neben diesen aus dem Projektverlauf stammenden Ansprüchen an das Konzept für den Weiterbildungsprozess gab es Ansprüche, die sich aus der Anlage des Projektes ableiteten:

- Gemäß der Intention der EU-Gemeinschaftsinitiative ADAPT stand die Weiterbildung betrieblicher AkteurInnen im Zentrum des Projektes.
- Eine Zielstellung des Projektes war es darüber hinaus, betriebliche Veränderungsprozesse anzustoßen und zu begleiten und damit betriebliche Abläufe durch die Weiterbildung von betrieblichen AkteurInnen zu verändern.

Ausgehend von den damit bestimmten Anforderungen an den vom Projekt zu initiiierenden Weiterbildungsprozess wurde Ende 1998/Anfang 1999 ein Weiterbildungskonzept erarbeitet. Dabei wurden aufgrund des umsetzungsbezogenen Ansatzes und der beabsichtigten Verbindung zwischen Weiterbildung und der Veränderung betrieblicher Abläufe bei der Konzeptentwicklung

für die Gestaltung des Weiterbildungsprozesses folgende drei Zugänge genutzt:

- In den letzten Jahren hat sich ein Fokus in der betrieblichen Weiterbildung vom Erwerb individueller (Fach-)Qualifikationen einzelner ArbeitnehmerInnen verschoben auf den Aufbau tätigkeitsbezogener Handlungskompetenzen. Mit dieser Entwicklung veränderten sich auch die Ansprüche an die inhaltliche und methodische Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen. Im Kapitel 4.1. skizzieren wir diese Entwicklungen kurz und setzen sie anschließend in Hinweise für die Gestaltung eines Weiterbildungskonzeptes um.
- Wie weiter oben bereits erwähnt, verknüpft der Projektansatz die betriebliche Weiterbildung von ArbeitnehmerInnen mit der Absicht, durch diese Weiterbildungen betriebliche Abläufe umzugestalten. Diese Verbindung ist auch ein Ausgangspunkt des Change Management, welches ein aus dem praktischen Management kommender Ansatz ist. Die sich aus diesem Ansatz ergebenden Folgerungen für die Gestaltung betrieblicher Weiterbildung diskutieren wir in Kapitel 4.2.
- Verhalten zu verändern setzt Lernen voraus, dieser Zusammenhang ist auf der individuellen Ebene unmittelbar einsichtig. Mit dem Ansatz „Lernende Organisation“ (Kapitel 4.3.) wird dieser Zusammenhang auf Organisationen übertragen und versucht u.a. zu klären, wer bei einer Veränderung in einer Organisation zu lernen hat und was in solchen Veränderungs- und Lernprozessen für die Gestaltung eben solcher (Weiterbildungs-)Prozesse zu beachten ist.

Die sich aus den drei beschriebenen Zugängen für die Gestaltung eines betrieblichen Weiterbildungsprozesses ergebenden Hinweise werden in Kapitel 4.4. zusammengefasst. Sie bilden eine Grundlage für den Ablauf der in Kapitel 5 und 6 beschriebenen praktischen Weiterbildungsprozesse in Altenburger Unternehmen.

4.1. Entwicklungen in der betrieblichen Weiterbildung

Ein Trend in der betrieblichen Weiterbildung in den 90er Jahren bestand in der Hinwendung zum Ziel der Kompetenzentwicklung. Im Mittelpunkt steht damit die Verbesserung der Handlungskompetenz von ArbeitnehmerInnen, aber auch der Mitglieder von Geschäftsführungen. Bereits in den 80er Jahren

wurde dies u.a. in einem Gutachten gefordert, welches vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (BMBW) zum Forschungsstand und den Forschungsperspektiven der Betrieblichen Weiterbildung in Auftrag gegeben wurde. Als wesentliches Element didaktisch-methodischer Neuansätze von auf diesem Ziel aufbauenden betrieblichen Weiterbildungen wird darin deren explizite Handlungsorientierung betont. Für die Gestaltung betrieblicher Weiterbildung führte dies u.a. zu der Anforderung, dass Lernende als aktiv Handelnde unter Beachtung ihrer eigenen Interessen den Bildungsprozess mitgestalten sollten und dass die Förderung der Befähigung der Lernenden nicht nur zum Verstehen und Reflektieren, sondern auch zum auf Veränderung hinzielenden Handeln angestrebt wird. (BMBW, 1990, S. 379.)

Zur Fortführung der in diesem Gutachten formulierten Forschungsperspektiven im Bereich betrieblicher Weiterbildung wurde auf Anregung des BMBW Anfang der 90er Jahre die Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (ABWF) initiiert. Ein Ziel dieser AG ist die Förderung des wissenschaftlichen Dialogs, aber auch die Durchführung von Forschungsprojekten zum Thema betrieblicher Weiterbildung. Zur Umsetzung dieser Zielstellung wurde die Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) gegründet, welche als Geschäftsstelle der ABWF fungiert und welche einen besonderen Schwerpunkt ihrer Arbeit in der Begleitung des Transformationsprozesses in den neuen Bundesländern und den damit einhergehenden Fragen zur Gestaltung von Weiterbildung sieht. Im Jahre 1995 gab QUEM ein Memorandum „Von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung“ heraus, in welchem ebenfalls eine „stärkere Ausprägung allseitiger Handlungskompetenz“ (QUEM, 1995, S. 41.) gefordert wurde, und setzte sich damit explizit die Förderung von Handlungskompetenz als Ziel der weiteren Arbeit.

Mit der Entwicklung zur Handlungskompetenz rücken die Arbeitsprozesse in den Unternehmen in den Mittelpunkt der betrieblichen Weiterbildung, deren Bewältigung von den Beschäftigten wesentlich mehr als nur den Aufbau von (fachbezogenen) Qualifikationen erfordert. Vielmehr ist eine Erhöhung tätigkeitsbezogener, häufig auch sozial-kommunikativer und selbstreflexiver Kompetenzen von einzelnen Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen notwendig.

In dem oben erwähnten QUEM-Memorandum wird eine Möglichkeit der methodischen Umsetzung des Ziels der Verbesserung der Handlungskompetenz in der Verbindung von Lernen und Arbeiten gesehen, da:

- „diese Verbindung ... die sofortige Umsetzung erworbenen Wissens in praktisches Handeln (ermöglicht), die Tätigkeit wird zum Erfolgskriterium der geistigen Aneignung;
- die Verbindung von Arbeiten und Lernen ... Blockierungen gegenüber schulischem Lernen ab(baut), (sie) ermöglicht durch den Wechsel von kognitiven und manuellen Tätigkeiten letztlich eine ganzheitliche Aneignung;
- der gemeinsame Arbeitsprozess ... das Erfahrungslernen und die Kommunikation über Erfahrungen, Defizite, Wertungen (entfaltet);
- das Lernen am Arbeitsplatz ... billiger als z.B. Weiterbildungsseminare (ist).“ (QUEM, 1995, S. 44.)

An dieser Darstellung wird deutlich, dass sich bei einer starken Verbindung von Lernen und Arbeiten deren Abgrenzungen aufzulösen beginnen und beide Prozesse kaum mehr zu unterscheiden sind. Zudem erwerben Teilnehmende solcher Lern- und Arbeitsprozesse nicht einfach nur Qualifikationen, sondern gestalten diese Prozesse mit ihren Erfahrungen, Wertungen und Erwartungen. Gerade dieser letzte Aspekt wird umso wichtiger als an betrieblicher Weiterbildung in der Regel Erwachsene teilnehmen, die über eigene (Arbeits-)Erfahrungen verfügen und diese in die Weiterbildungsmaßnahmen einbringen. Aus diesem Grund, und da Erwachsene häufig über wenig aktuelle Erfahrungen mit eigenem Lernen verfügen, erfordern Weiterbildungsmaßnahmen für Erwachsene den Einsatz spezieller Methoden, um nicht eine Lernverweigerung zu erzeugen. Knoll unterstreicht drei wesentliche Aspekte, die beim Lernen von Erwachsenen zu berücksichtigen sind (Knoll, 1999, S. 64 - 69):

- *Freiwilligkeit*: Menschen lernen nur, wenn sie innerlich dazu bereit sind und sich für die Lernprozesse öffnen. Diese Voraussetzung gilt auch - und deren Nichtbeachtung verhindert nur allzu oft einen Lernerfolg -, wenn sie zu einer Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme gezwungen werden, auch wenn dies aus einem „objektiv“ berechtigten betrieblichen Interesse heraus geschieht. Ein Interesse von Erwachsenen zu lernen könne aus Neugier, aus Leidensdruck oder schlicht aus Notwendigkeit herühren.
- *Kontextbezug*: Lernen geschieht bei Erwachsenen in vielfachen Verbindungen, z.B. zu früheren Ausbildungen, zur Erwerbstätigkeit, zur Freizeit, zur Familie usw. Diese Verbindungen können als Ansatzpunkte Lernen beflügeln, können zugleich aber auch Konflikte auslösen.

- *Erwartungshorizonte*: Erwachsene haben am Lernen und damit an Weiterbildungsmaßnahmen vielfache Erwartungen. So wollen sie Wissen erwerben, Kenntnisse und Fähigkeiten erweitern, sie wollen ihren sozialen Status erhalten bzw. erhöhen, wollen sich über Alltägliches und über Fachliches mit anderen Teilnehmenden austauschen, sie wollen in problematischen, beruflichen oder privaten Situationen Lebenshilfe, sie wollen emotionale Befriedigung und Bestätigung, sie wollen sich entfalten können und Geist und Körper betätigen, um Neues zu schaffen. Allen diesen Erwartungen muss eine Weiterbildung gerecht werden, auch wenn dies letztlich objektiv unmöglich ist.

Bei der Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen können (vermutlich) nicht alle drei Aspekte gleichzeitig in ausreichendem Maße beachtet werden, eines wird aber nochmals klar: Betriebliche Weiterbildung darf sich thematisch und methodisch nicht nur aus den betrieblichen Interessen herleiten, sondern muss die Interessen der Teilnehmenden berücksichtigen, die aber natürlich mit den betrieblichen Interessen übereinstimmen können, und deren Erfahrungen und Erwartungen aufnehmen.

Baethge und Schiersmann (1998, S. 21) konstatieren, dass sich in den 90er Jahren in der Steuerung betrieblicher Abläufe in den Unternehmen ein radikaler Wandel hin zur Prozessorientierung vollzogen hat. In der Betriebsorganisation führte dies zu einer Konzentration auf die Kernkompetenzen der Unternehmen, zur Bildung von Profit-Centern und zu einer zunehmenden Projektorganisation, in der Arbeitsorganisation führte dies zu prozessbezogener Arbeitsteilung, querfunktionaler Kooperation, einer Dehierarchisierung und einer flexibleren Zeitorganisation. Diese Veränderungen in der Organisation der betrieblichen Abläufe wandelt auch die betriebliche Weiterbildung (siehe dazu auch Tabelle 4). Anhand dieser Aufstellung wird deutlich, was die Entwicklung zur handlungsorientierten bzw. hier zur prozessorientierten betrieblichen Weiterbildung letztlich ausmacht: Erstens findet eine direkte Anbindung der Weiterbildung an den Arbeitsprozess statt, d.h., die Teilnehmenden lernen primär, um auf betriebliche Probleme erfolgreicher reagieren zu können. Zweitens ist aber zu beachten, dass sich das Verständnis über diesen Arbeitsprozess grundlegend verändert, da z.B. auch Kommunikations- und Kooperationsprozesse in Arbeitsgruppen oder die eigenständige Planung von Arbeitsprozessen mit einbezogen werden. Drittens setzt Kompetenzentwicklung nicht bei einzelnen Beschäftigten an, sondern bezieht sich in der Regel auf innerbetriebliche Arbeitsgruppen.

Mit der Veränderung des Blickwinkels von Qualifizierung zur Kompetenzvermittlung verändert sich das Verständnis von Weiterbildung grundlegend: es werden nicht mehr einzelne Personen qualifiziert, die dann im betrieblichen Alltag selbst die Integration des Erlernten in ihren Arbeitsprozess bewerkstelligen müssen, sondern jetzt werden Arbeitsgruppen in einem Veränderungs- und Weiterbildungsprozess zum Umgang mit und anhand von betrieblichen Problemen befähigt.

Tabelle 4: Der Wandel betrieblicher Weiterbildung im Rahmen prozessorientierter Organisation

Dimensionen	Berufs- und funktionsbezogene betriebliche Weiterbildung	Prozessorientierte betriebliche Weiterbildung
Lernarrangements	Interne und externe Kurse und Seminare	Arbeitsbezogenes bzw. arbeitsintegriertes Lernen Selbstorganisiertes Lernen Einbezug neuer Medien
Lernziele	Verbesserung der Qualifikation	Kompetenzentwicklung
Lerninhalte	Vermittlung fachbezogener Kenntnisse/Fertigkeiten/Fähigkeiten (Maschinenbedienung, Verfahrens-/Stoffkenntnisse, kunden-/marktorientierte Fragen)	Neben fachbezogenen Inhalten verstärkte Einbeziehung sozial-kommunikativer und (selbst-)reflexiver Dimensionen
Zielgruppe	Individuelle Nachfrager (Führung und Fachkräfte)	Innerbetriebliche Teams Projektgruppen

Quelle: Baethge, Schiersmann, 1998, S. 30, gekürzte Darstellung

4.2. Change Management/Change Agents

Ein Ziel betrieblicher Weiterbildung wird auch immer die Veränderung betrieblicher Abläufe sein, somit gibt es eine direkte Verbindung zum Change Management. Trotzdem lohnt ein gesonderter Blick auf diesen Ansatz, da

sein Ausgangspunkt im Management und damit explizit in der Gestaltung betrieblicher Abläufe liegt. Äußere Anlässe der permanenten innerbetrieblichen Veränderungsprozesse sehen Doppler und Lauterberg (vgl. Doppler, Lauterberg, 1994) sowohl in der Verknappung der Ressource Zeit, etwa durch zunehmende Mobilität, neue Informations- und Kommunikationstechnologien oder kürzere Produktlebenszyklen, als auch in einer Verknappung der Ressource Geld, u.a. hervorgerufen durch die steigenden Kosten für natürliche Ressourcen. Diese äußeren Veränderungen führen dazu, dass das Ausmaß, die Komplexität und die Anzahl organisatorischer Anpassungsprozesse in Unternehmen in den letzten Jahren stark zugenommen hat und dass diese Entwicklung vermutlich voranschreiten wird. (Spalink, 1998, S. 5)

Das Change Management verbindet als ganzheitlicher Ansatz folgende Aspekte miteinander:

- Die Voraussetzungen für die Erschließung neuer Geschäfte sollen geschaffen werden,
- Kernabläufe und -verfahren im Unternehmen sollen um- bzw. neugestaltet werden,
- die dafür benötigten Fähigkeiten der MitarbeiterInnen sollen weiterentwickelt und
- der mentale Wandel durch Umdeutung subjektiver Einstellungen und Wahrnehmungen soll realisiert werden (siehe Bullinger/Wernecke 1996).

Erklärtes Ziel bei der Neugestaltung der Geschäftsabläufe ist die Verbesserung ihrer Funktionalität, d.h., anhand der Ziele des Unternehmens und den daraus abgeleiteten Aufgaben bestimmt sich die Form der betrieblichen Abläufe bzw. der Organisation. (Doppler/Lauterberg, 1994, S. 73)

Die AkteurInnen, die den Veränderungsprozess anstoßen und begleiten sind die so genannte Change Agents. Ihre Aufgabe ist es, „durch geeignete Arbeitsbeziehungen zu den betreffenden Gruppen im Unternehmen ... Änderungsprozesse in Gang (zu) setzen und die unternehmensstrategischen Methoden zu ihrer Beherrschung (zu) vermitteln und (zu) implementieren ...“ (Gabler Wirtschaftslexikon 1992). Die Aufgabe des Change Agents kann durch externe Unternehmensberater, aber auch durch die klassischen Manager bzw. die Führungskräfte übernommen werden, auf jeden Fall ist der Change Agent aktiv am Prozess der Organisationsentwicklung beteiligt. Sie werden jeweils für ein Change Projekt eingesetzt und übernehmen für dieses die Verantwortung, damit stellen sie eine Art Bindeglied zwischen der Projektgruppe und der Geschäftsführung dar.

Change Agents müssen eine hohe Sensibilität für die Reaktionen der Beteiligten sowie des gesamten Unternehmens auf die Veränderungen haben. Sie sollten das durch die Veränderungen auftretende kontraproduktive Verhalten der einzelnen Beteiligten erkennen, analysieren und minimieren können. Dabei ist es sehr wichtig, dass die Unsicherheiten und Widerstände der beteiligten Personen ernst genommen werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Change Agents einen Veränderungsprozess einleiten, begleiten und lenken sollen sowie die MitarbeiterInnen zur aktiven Mitarbeit und -gestaltung am Transformationsprozess motivieren und auftretende Störungen minimieren können sollen (vgl. Spalink 1998, S. 61 ff.).

Innerhalb dieses Veränderungsprozesses müssen alle Beteiligten, also Führungskräfte und MitarbeiterInnen, vor allem lernen, mit permanenten Veränderungen umzugehen, sie zu akzeptieren und als Chance zu sehen, bisherige Geschäftspraktiken und hierarchische Strukturen loszulassen und zu hinterfragen. Es geht um den „wirklichen Wandel in den Köpfen“ und darum, „die Führungskräfte und Mitarbeiter für die neuen Bedingungen aufzuschließen“ (vgl. Bullinger/Wernecke 1996). Um Unsicherheiten und Angst vor dem Neuen und Unbekannten abzubauen, sollten daher die MitarbeiterInnen so früh wie möglich in die Veränderungsprozesse eingebunden werden, d.h., sie sollten laufend über geplante Veränderungen, Neuerungen und gesteckte Ziele aufgeklärt werden und es sollten Informations- und Diskussionsveranstaltungen stattfinden, die die MitarbeiterInnen zur aktiven Teilnahme am Prozess auffordern. Wesentlichstes Ziel der Einbeziehung der MitarbeiterInnen ist es, ihnen Verantwortung zu übertragen, die in den komplexen Strukturen von Veränderungsprozessen nicht effizient allein von den Führungskräften getragen werden kann.

Bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der einzelnen MitarbeiterInnen geht es vor allem darum, durch Analyse die jeweiligen individuellen Fähigkeiten, Kapazitäten und Potentiale herauszufinden, zu nutzen und ggf. weiter auszubilden. Individuelles Lernen und Weiterbildung soll je nach Gegebenheit erfolgen, gemessen an den Qualifikationsanforderungen und den jeweiligen Stärken der MitarbeiterInnen. Ein Ziel ist es, die Beschäftigten zu befähigen, nicht mehr nur nach vorgegebenen Lösungsmustern zu handeln, sondern diese auch selbstständig zu erarbeiten. Von den Mitgliedern der mittleren und oberen Führungsebene fordert dies in erster Linie soziale, strategische und kommunikative Kompetenzen (vgl. Spalink 1998 und Doppler/Lauterburg 1994).

4.3. Lernende Organisation

Während beim Change Management der Ansatz und die Richtung der angestrebten Veränderungen planbar und damit durch die Change Agents weitgehend steuerbar scheinen, wird im Ansatz „lernende Organisation“ diese vorausschauende Planbarkeit von Veränderungen verneint. Vielmehr müsse eine Organisation als Ganzes und jedes seiner Mitglieder bereit und in der Lage sein, äußere und innere Anlässe für notwendige Veränderungen der Organisation zu erkennen und die daraus folgenden Veränderungsprozesse anzustoßen. Konkreter bedeutet dies, dass Organisationen:

- „sensible Antennen und offene, flexible Organisationsstrukturen herausbilden, um Veränderungen in ihrer Umwelt und ihren eigenen Zuständen laufend zu beobachten, zu verarbeiten und in angemessene Veränderungen umzusetzen;
- die hierzu erforderlichen Problemlösungsverfahren entwickeln oder von außen zu beschaffen und institutionalisieren, um sich in einem ständigen Prozess von Versuch und Irrtum über permanente Rückkopplungsschleifen von Beobachten - Hypothesenbilden - Handeln laufend selbst zu korrigieren können und
- die hierzu notwendigen Schlüsselqualifikationen ihrer MitarbeiterInnen entwickeln und ihre Lern- und Entwicklungsfähigkeit fördern.“ (Engelhardt, 1996, S. 77 - 78)

Das Lernen von Organisationen wird direkt verknüpft mit der Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz der Organisation; das Mittel, um dies zu erreichen, liegt im permanenten Korrigieren des eigenen Verhaltens durch Lernprozesse. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie ein Unternehmen seine betrieblichen Abläufe gestalten muss, um auf Umweltveränderungen erfolgreich und flexibel reagieren zu können und um selbst aktiv werden und die Unternehmensumwelt verändern zu können. (Wilkesmann, 1999, S. 16)

Ausführlicher und in der Beschreibung mehr am betrieblichen Alltag orientiert, wird das Organisationale Lernen beschrieben als ein Prozess, der stattfindet, wenn „Mehrere Mitglieder einer Organisation zusammen kommen, um ihre jeweils individuellen Wahrnehmungen, Wissensbestände, Meinungen, Vorstellungen, Ideen, Wünsche, Hoffnungen, ... in Bezug auf ein spezifisches, aus dem betrieblichen Geschehen herausgetrenntes und isoliertes

Ereignis, Thema oder Problem (Anlass des [Lern-]Prozesses), in einer für alle Beteiligten einseh- und verstehbaren Form in die (Lern-)Gruppe qua (verbaler und visueller) Kommunikation einzubringen. Sie sichten, überprüfen, ordnen, bewerten, gewichten ... die in die Gruppe eingebrachten Wahrnehmungen, Wissensbestände, Meinungen, Vorstellungen, Ideen, Wünsche, Hoffnungen ... qua Kommunikation und mit Hilfe von (Visualisierungs-)Tools, entwickeln in diesem Prozess ein gemeinsames, von möglichst allen (Lern-)Akteure entwickeltes und geteiltes kooperatives Wissen, das von den Lern-Akteuren in Form von weiter gehend identischen kognitiven Bildern und Karten gespeichert wird und treffen - auf der Basis des neu entwickelten Wissens - verbindliche Vereinbarungen über zukünftige Aktivitäten (Motto: „Wer, macht was, bis wann?“) mit dem Ziel, spezifische Veränderungen innerhalb der Organisation (z.B. neue Wahrnehmungs-, Denk-, Organisations- bzw. Handlungsformen) oder in den Außenwirkungen der Organisation (z.B. neue Produkte, Leistungen, Handlungs- und Verhaltensformen) erreichen zu können.“ (RKW, 1997, S. 16)

Mit dieser detaillierten Beschreibung wird deutlich, dass auch für das Lernen von Organisationen das Lernen von Individuen eine Voraussetzung ist, dass dieses Lernen über kommunikative Prozesse geschieht und dass die Ansatzpunkte für diese Lernprozesse im betrieblichen Alltag zu suchen sind, dass also problemorientiert gelernt wird.

Die beschriebenen Lernprozesse können grundsätzlich auf drei verschiedenen Ebenen stattfinden, die als Anpassungslernen, Veränderungslernen und Prozesslernen (nach Probst, 1999) oder auch „single-loop learning“, „double-loop learning“ und „deutero-learning“ (nach Argyris/Schön, 1978) bezeichnet werden.

Mit dem Begriff Anpassungslernen werden Lernprozesse einer Organisation beschrieben, die von einer Störung der internen oder externen Umwelt ausgehen. Dabei wird das veränderte Verhalten, mit dem auf die Störung reagiert wird, den schon vorher bestehenden Normen und Zielen der Organisation angepasst. Ein Beispiel für das Anpassungslernen könnte die Verwendung neuer Materialien im Produktionsprozess sein, die zwar von den dort Arbeitenden die Veränderung ihrer bisherigen Handlungsroutinen u.U. erfordert, das eigentliche Ziel des Produktionsprozesses aber nicht verändert.

Beim Veränderungslernen sind die Störung der inneren und äußeren Umwelt so groß, dass Anpassungslernen nicht genügt, um ein neues angemessenes Verhalten zu ermöglichen. Vielmehr müssen beim Veränderungslernen die der Organisation zugrunde liegenden Normen und Ziele ebenfalls in Frage

gestellt und diese in einem neuen Bezugsrahmen organisiert werden. Beispielsweise könnte der Markt für eine Produktlinie vollständig wegbrechen, woraufhin sich ein Unternehmen vollständig neu in Bezug auf herzustellende Produkte oder anzubietende Dienstleistungen orientieren müsste. Ein solches Veränderungslernen ruft in der Regel innerhalb einer Organisation vielfache Verunsicherungen und Blockaden hervor, deren Ziel die Beharrung im Status-Quo ist.

Das Prozesslernen setzt an diesem Problem an, da es die Fähigkeit einer Organisation beschreibt zu lernen, also Verhaltensveränderungen zu entwickeln und umzusetzen. Eine Notwendigkeit für das Prozesslernen liegt im Bewusstsein und in der Reflexion über die Vorgänge des Anpassungs- und Veränderungslernens. Erst die Erkenntnis über bisherige Lernmuster einer Organisation schafft die Voraussetzung für die Bildung neuer Verhaltensregeln und -normen, die Prozesslernen ermöglichen. Beispielsweise kann die Analyse des Scheiterns eines bestimmten Innovationsvorhabens, Hinweise darauf liefern, was bei einem erneuten Vorhaben anders angegangen werden muss. (Probst, 1999, S. 35 - 39.)

Je nachdem, welche Ebene des Lernens notwendig wird, um ein Problem zu lösen, verändert sich die Eingriffstiefe der Veränderungsprozesse und damit letztlich auch die Gestaltung von Weiterbildungsprozessen. Während beim Anpassungslernen im zugespitzten Fall eine einzelne Person lernen muss, werden beim Prozesslernen alle Mitglieder einer Organisation beteiligt werden müssen, um eine dauerhafte Verhaltensveränderung zu bewirken.

4.4. Konsequenzen für den Weiterbildungsprozess

Aus den genannten Ansätzen lassen sich Vorgaben für die Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen auf zwei unterschiedlichen Ebenen bestimmen: Einerseits werden übergeordnete Ziele von Weiterbildungen deutlich, die neben die konkreten thematischen Ziele aus der Ermittlung der betrieblichen Weiterbildungsbedarfe treten. Andererseits gibt es Hinweise auf Lern- und Lehrmethoden, die in Weiterbildungsmaßnahmen beachtet werden sollten. Diese ergeben sich aus der spezifischen Situation betrieblicher Weiterbildung, d.h. aus dem Lernen u.U. lernungeübter Erwachsener mit dem Ziel der Veränderung betrieblicher Arbeitsabläufe.

Als übergeordnete Ziele von Weiterbildungsmaßnahmen können benannt werden:

- Die Vermittlung sozialer Kompetenzen, wie z.B. Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, ist grundlegend, wenn es sich innerhalb von Unternehmen um die Veränderung vorhandener Arbeitsabläufe und Strukturen handelt. Dabei geht es auch um die Sensibilität gegenüber dem Verhalten einzelner Personen oder für soziale Prozesse in Arbeitsgruppen o.ä.
- Eines der entscheidenden Ziele der Kompetenzentwicklung ist die Vermittlung von Problemlösungs- und Handlungskompetenz, d.h. das Erkennen von Anlässen für Veränderungen, das Reflektieren über die Notwendigkeit daraus entstehender Handlungen und letztlich die Umsetzung dieser Handlungen.
- Das „Lernen lernen“ ist ein weiteres der Ziele der Kompetenzentwicklung, welchem aber in Hinblick auf die Gestaltung betrieblicher Abläufe eine besonders große Bedeutung zukommt.

Diese übergeordneten Lernziele leiten sich letztlich aus Anforderungen ab, die nahezu alle Unternehmen betreffen, z.B. aus dem stetigen Druck aufgrund von Marktentwicklungen und daraus folgenden innerbetrieblichen Veränderungsnotwendigkeiten.

Zu diesen übergeordneten Zielen von Weiterbildungsprozessen kommen einige Vorgaben, wie solche Prozesse zu gestalten sind. Im Einzelnen sind zu nennen:

- *Freiwilligkeit*: Für die Absolvierung von Weiterbildungen sollte die Freiwilligkeit der Teilnehmenden Voraussetzung sein, da das eigene Interesse sich weiterzubilden entscheidend für die Aufnahmebereitschaft, die Motivation, das Engagement und letztendlich für den *Lernerfolg* an sich ist. D.h., die Frage nach dem *persönlichen* Nutzen für die Teilnehmenden muss vorab geklärt sein.
- *Einsatz aktivierender Methoden*: Methodisch sollten Weiterbildungen nicht so angelegt werden, dass die Teilnehmenden in eine passive und konsumierende Haltung gedrängt werden, viel mehr ist darauf zu achten, aktivierende Lehr- und Lernmethoden einzusetzen, die den Teilnehmenden Möglichkeiten des Handelns bieten.
- *Einbezug der Arbeits- und Lebensumwelt*: Erwachsene Teilnehmende in Weiterbildungsmaßnahmen bringen ihre Erfahrungen und Erwartungen

ein. Diese Impulse müssen aufgenommen und als Lernanlässe genutzt werden.

- *Verbindung von Lernen und Arbeit:* Lernen lässt sich nicht von Arbeit trennen, da (auch) für die Arbeit gelernt wird, und Arbeit lässt sich nicht von Lernen trennen, da permanent beim Arbeiten gelernt wird. Für die Motivation zum Lernen ist dieser Aspekt sehr wichtig, da das Lernen im Arbeitsprozess bzw. am bekannten betrieblichen Problem den Lernenden immer einen Hinweis liefert, wofür gelernt wird und wie das Erlernte in Handlungen überführt werden kann.
- *Lernen in Gruppen:* Im Rahmen des neuen Verständnisses von Weiterbildung als Kompetenzentwicklung zum Umgang mit betrieblichen Problemen wird sich eindeutig für die Weiterbildung von Gruppen ausgesprochen, da diese gemeinsam Veränderungen betrieblicher Abläufe vorantreiben können.

Im Folgenden werden zwei Weiterbildungsprozesse beschrieben, deren Gestaltung an den oben aufgeführten Vorgaben orientiert ist und die sich im Kapitel 5 auf die Durchführung fachbezogener Weiterbildungen und im Kapitel 6 auf die Vermittlung von Weiterbildungskompetenz beziehen.

5. Fachbezogene exemplarische Qualifizierungsmaßnahmen in Metallbetrieben des Altenburger Landes

5.1. Planung und Durchführung von fachbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen

Auf Basis der vorab dargestellten methodischen Erwägungen und der Einschätzung des Projektes über die betriebliche Relevanz der einzelnen erhobenen Weiterbildungsbedarfe sowie der notwendigen Beschränkung des Projektes im Hinblick auf die eigenen Ressourcen (finanzieller und zeitlicher Rahmen) wurden den Klein- und Mittelständischen Unternehmen folgende fachliche Weiterbildungsthemen angeboten:

- Arbeitsorganisation
- Controlling
- Marketing.

Oftmals wurde seitens der Betriebe kritisiert, dass der Erfolg von Weiterbildungen geringer sei, wenn nicht die Anwendung und Umsetzung der in den Weiterbildungen vermittelten Inhalte in den Unternehmen mit berücksichtigt würde. Infolgedessen beinhaltete das konkrete **Weiterbildungsangebot** für die Unternehmen *drei aufeinander aufbauende Phasen*:

1. Phase: Einführungsseminar

In einem jeweils dreitägigen betriebsübergreifenden Einführungsseminar wird den Teilnehmenden grundlegendes Wissen zum entsprechenden Thema und zur Anwendung im Betrieb praxisnah vermittelt.

2. Phase: Training-on-the-job

In einem anschließenden betriebsinternen Training-on-the-job werden die MitarbeiterInnen bei der Umsetzung des erlernten Wissens im betrieblichen Alltag durch das Projekt weiterführend unterstützt. Das heißt, im Anschluss an das Einführungsseminar werden jeweils einzelbetriebliche Anwendungsfelder gemeinsam mit den Geschäftsleitungen, den Seminarteilnehmenden besprochen. In diesen konkreten Feldern wenden nachfolgend die MitarbeiterInnen die im Einführungsseminar angeeigneten Inhalte in einem mehrmonatigen Training-on-the-job an. Als Arbeitsform wird die *Projektarbeit* vorgeschlagen. Dazu sind einerseits Absprachen über das jeweilige Projektziel und die dorthin führenden einzelnen Arbeitsschritte, über die Festlegung der

Verantwortlichkeiten, die Zeitplanung und die Kriterien zur Messung des Erfolges zu treffen. Andererseits ist eine Projektgruppe zu bilden, in der inhaltlich betroffene MitarbeiterInnen, VertreterInnen der Geschäftsführung und die ADAPT-ProjektmitarbeiterInnen vertreten sind. Die Aufgaben der ADAPT-ProjektmitarbeiterInnen können (im Rahmen der zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten) bspw. in der Strukturierung und Vorbereitung des Arbeitsprozesses, in der Moderation und Fortführung der Unterstützung des Weiterbildungsprozesses liegen.

3. Phase: Begleitseminare

Zur Unterstützung der Praxisrelevanz der Weiterbildungen und zur Vertiefung einzelner Themen wird - bei Bedarf - das Training-on-the-job mit betriebspezifischen bzw. betriebsübergreifenden Begleitseminaren gekoppelt.

Die Weiterbildungsangebote wurden - neben den bereits am Projekt teilnehmenden sieben Betrieben - weiteren 13 Betrieben der Metallbranche in der Region unterbreitet. Insgesamt nahmen allerdings nur fünf Betriebe das Weiterbildungsangebot wahr: Eine telefonische Rückfrageaktion ergab, dass vier Betriebe aus betrieblichen Gründen (Auftragslage, Zeit, Personalmangel) nicht an den Weiterbildungen teilnehmen könnten, obwohl die Themen für sie interessant wären. Weitere vier hätten „keine Befugnis“, da die Qualifizierung/Weiterbildung über die westdeutschen Stammbetriebe organisiert und durchgeführt würde. Die anderen sieben Betriebe gaben ohne nähere Begründung an, keinen Bedarf zu haben.

5.1.1. Durchführung der Einführungsseminare

Die 3-tägigen betriebsübergreifenden Einführungsseminare zu den Themenkomplexen Arbeitsorganisation, Controlling und Marketing wurden im Frühjahr 1999 veranstaltet. Dazu war es vorab seitens des Projektes notwendig, diverse Absprachen mit den Bildungseinrichtungen und/oder dem Trainer/Dozenten sowie innerhalb der einzelnen Betriebe zu führen²¹. So waren mit den ReferentInnen Fragen zu den Finanzen, dem zeitlichen Rahmen, den Räumlichkeiten, zum Ort, zur Art und Form (methodisch-didaktische Gestaltung) und dem Inhalt der Maßnahmen (vgl. Seminarbeschreibung im Schaubild) zu klären. Besonders wurde darauf geachtet, dass die ReferentInnen einerseits praktische Erfahrungen hatten und mit der Situation der KMU in Ostdeutschland (möglichst der Metallbranche) vertraut waren. Andererseits

²¹ Die Kooperation mit den externen ReferentInnen wurde über Honorarverträge verbindlich geregelt.

sollten die Referenten die Handlungskompetenzen der Teilnehmenden - z.B. durch Diskussionen und Kleingruppenarbeit mit anschließender Auswertung im Plenum - fördern²². Darüber hinaus war durch die Firmen der TeilnehmerInnenkreis festzulegen. Alle Veranstaltungen fanden in Altenburg, jeweils außerhalb der Betriebe statt. Die Weiterbildungsmaßnahmen waren für die Betriebe kostenlos.

⇒ **Arbeitsorganisation - Ein Instrument zur Unternehmenssicherung**

26. bis 28. April 1999, Altenburg

Referentin: Dipl. oec. Cornelia Bieler, START e.V. Erfurt

Teilnehmer: ein Vorarbeiter, vier Meister, ein Abteilungsleiter und Geschäftsführer aus zwei Betrieben

Dieses Weiterbildungsangebot zur Arbeitsorganisation richtete sich vorrangig an die in der Produktion beschäftigten MitarbeiterInnen und sollte die KMU darin unterstützen, ihre betrieblichen Abläufe effizienter zu gestalten. Es wurden u.a. folgende Inhalte vermittelt:

- Einführung klassische betriebliche Organisationslehre
- Aufbauorganisation
 - Aufgabenanalyse, Kriterien der Aufgabengliederung
 - Aufgabensynthese, Stellenbildung, Abteilungsbildung
 - Stellenbeschreibung
 - Leitungssysteme, Führungsstile
 - Führungsmodelle, Zielvereinbarungssysteme, Qualitätsmanagement und Personalentwicklung
- Ablauforganisation - Mittel zur zweckmäßigen Gestaltung betrieblicher Tätigkeiten?
 - funktionsorientierte Ablauforganisation
 - zeitorientierte Ablauforganisation
 - raumorientierte Ablauforganisation

²² Die Phase der ReferentInnensuche war vor allem wegen der zu hohen finanziellen Vorstellungen der Externen schwierig.

- Neue Managementkonzepte - Wie organisatorische Einheiten sich verändern
 - Von der Fließarbeit zur Gruppenarbeit (Anforderungen, Chancen, Risiken)
 - Neue Organisationskonzepte (Lean Management, Reengineering)

⇒ **Controlling - Der richtige WEG (Wachstum, Entwicklung, Gewinn)**

04. Mai bis 06. Mai 1999, Altenburg

Referenten: Dipl. Volkswirt Herwig R. Friedag, Friedag Consult Berlin,

Dr. Walter Schmidt, ICG Investitions-Consult GmbH Berlin

TeilnehmerInnen: zwei kaufmännische Mitarbeiterinnen, ein leitender Mitarbeiter, eine Abteilungsleiterin und vier GeschäftsführerInnen aus fünf Betrieben

Dieses Weiterbildungsangebot richtete sich an die Geschäftsführungen und kaufmännischen MitarbeiterInnen der KMU. Es beinhaltete Optimierungsansätze für die strategische und operative Unternehmensführung und sollte die Firmen dabei unterstützen, die Transparenz und Rationalität ihrer betrieblichen Prozesse zu erhöhen. Folgende Inhalte wurden u.a. vermittelt:

- Wechselwirkung zwischen den Zielen des Controllings und denen des Unternehmens
- Verknüpfung von strategischem Controlling mit operativem Controlling am Beispiel der Balanced Scorecard (ausgewogener Berichtsbogen)
 - ◇ Erarbeitung von Zielvorgaben aus verschiedenen Blickwinkeln:
 - Wie sehen uns die Kunden?
 - Wie sehen uns die Kapitalgeber?
 - Wie sehen unsere Geschäftsprozesse aus?
 - Wie sieht unsere innere Struktur aus?
- Controllers Toolbox am Beispiel des Vertriebscontrollings

⇒ **Marketing für Klein- und Mittelunternehmen - Ein Instrument für Ihren betrieblichen Alltag**

17. Mai bis 19. Mai 1999, Altenburg

Referentin: Dr. Brigitte Schulze, IPP Erfurt

Teilnehmer: zwei Vertriebsmitarbeiter, ein leitender Mitarbeiter, ein Konstrukteur und vier Geschäftsführer aus fünf Betrieben

Dieses Weiterbildungsangebot zum Marketing richtete sich an die im Marketing bzw. Vertrieb beschäftigten Personen und sollte die Betriebe darin unterstützen, ihre Marktposition zu sichern und auszubauen. Es wurden u.a. folgende Inhalte vermittelt:

- Marketingkonzeption und Marketingkreislauf
- Wirksamer Einsatz der marketingpolitischen Instrumente im Hinblick auf Gewinnerzielung und Kundenorientierung
- Marketingorganisation
- Marktinformationsbeschaffung als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmens- bzw. Produktplatzierung
- Verkaufsförderung (Trainingsprogramm für Spezialisten, Kommunikation am Telefon, individuelle Verkaufsgespräche).

5.1.2. Auswertung der betriebsübergreifenden Einführungsseminare

Grundlage für die Bewertung der Einführungsseminare bildeten einerseits die Feedbacks der Teilnehmenden direkt im Anschluss an die Veranstaltungen und die Seminauswertungsgespräche mit den Geschäftsführungen der Unternehmen sowie andererseits die zu Projektende durchgeführten Abschlussgespräche mit VertreterInnen der Geschäftsführung und den Teilnehmenden (vgl. Frageleitfaden für die Evaluation durch die an den Weiterbildungen beteiligten AkteurInnen/Geschäftsführung und Frageleitfaden für die Evaluation durch die an den Weiterbildungen beteiligten AkteurInnen/Teilnehmende im Anhang).

Die Einführungsveranstaltungen wurden von den Teilnehmenden insgesamt positiv bewertet.

Hervorgehoben wurde vor allem das methodisch-didaktische Vorgehen, die Praxisnähe und die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches. Es hätte Denkansätze in den Betrieben gegeben. Die folgenden Zitate unterstreichen dies:

„Eigentlich hatte ich mir unter Controlling etwas anderes vorgestellt, so in Erwartung eines Kennzahleninstrumentes. Aber die Weiterbildung hat mir dennoch viel gegeben. Auch betrieblich gab es viele Denkanstöße. So hat sich die Kommunikation verbessert. Es gibt seitdem mehr offene Türen ... Auch hatten wir gemeinsame Diskussionen über die perspektivische Entwicklung des Betriebes. Gut war auch, dass wir etwas selber machen, uns selbst was erarbeiten mussten. Das prägt sich viel besser ein und es ist sehr hilfreich für die eigene Arbeit im Betrieb. ... Eine Balance Scorecard haben wir aus zeitlichen Gründen noch nicht erarbeitet. ... Das wäre etwas für die Geschäftsführung. Er war aber leider nicht dabei, deshalb fehlt jetzt die Initiative, die Kraft.“ (Leiterin einer Produktionsabteilung, Teilnehmende am Controllingseminar)

„Unsere Vorstellungen wurden erfüllt. ... Es ist immer gut, einen neuen Blickwinkel zu erhalten. Die Effekte kann man nicht gleich in Wort und Pfennig ausdrücken, das ist klar. Aber es gibt Diskussionen im Unternehmen und es wird auch mal was Neues ausprobiert und das ist gut. ... Vielleicht ein Tipp für weitere Veranstaltungen: Es ist nicht immer von Vorteil, wenn die Weiterbildungen kostenlos sind. Gewisse Gebühren für die Seminare zu nehmen wäre sinnvoll - schon wegen der Motivation, daran dann auch wirklich teilzunehmen.“ (Geschäftsführer, Teilnehmender am Marketingseminar)

„Die Weiterbildungen haben uns die Augen geöffnet bzw. uns darin bestätigt, dass wir etwas tun müssen, z.B. beim Aufbau des Marketings. Von Vorteil war, dass alle Gesellschafter an den Weiterbildungen teilgenommen haben, das hat die Entscheidungen erleichtert. ... Gut war auch, dass die Seminare außerhalb des Betriebes in einem angenehmen Umfeld stattgefunden haben und dass es einen regen Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmern gab.“ (Geschäftsführer, Teilnehmender am Marketingseminar)

„Es war schon interessant, wie man es theoretisch machen könnte. Ich denke aber, wir sind nicht die richtigen Leute, da müssten erstmal die Manager hier sitzen. ... Der Chef verdrängt nämlich diese Probleme. Unsere innerbetriebliche Kommunikation ist sowieso schlecht und Verbesserungsvorschläge werden nicht mal honoriert.“ (Vorarbeiter, Teilnehmender am Seminar Arbeitsorganisation)

Ansatzpunkte für betriebliche Veränderungsprozesse konnten für alle Betriebe erarbeitet werden:

VertreterInnen der **Firma B**²³ waren in allen drei Seminaren anwesend. Dabei kristallisierten sich mehrere Ansatzpunkte für notwendige Veränderungsprozesse im Betrieb heraus. Vorrangig ging es um potentielle Veränderungen im *Marketingbereich*. So wurde von den Teilnehmenden des Betriebes festgestellt, dass es nicht mehr ausreiche, „Marketing nebenbei zu betreiben“ sondern, dass (neue) *Marketingstrukturen* errichtet werden müssen. Eng damit verbunden war die Erkenntnis, zielgerichtet *Marktforschung* zu betreiben. Darüber hinaus müsse das *Auftragscontrolling* verbessert werden. Die im Controlling-Seminar herausgearbeitete Vision „Wir binden unsere Kunden durch kurze Fristen und absolute Qualität“ solle strategisch über eine aktive Interessenten-/Kundenbetreuung (z.B. Ausbau eines systematischen Vertriebes) und über eine kostengünstigere Produktion (durch Innovationen) erreicht werden. Es ginge auch um *Entwicklungen von Unternehmensstrategien*. Weitere Ansätze bezogen sich auf die Arbeitsorganisation. Hier wurden unter anderem (*Neu-)Strukturierungen der Arbeitsabläufe* gefordert, da es z.B. im Durchlauf oft erhebliche (zeitliche) Probleme gebe:

„Die Arbeitsabläufe werden vorher nicht geplant, das gelingt nur in Ausnahmefällen. Durch den erheblichen Zeitdruck läuft alles nur sporadisch.“ (Teilnehmender am Arbeitsorganisationsseminar)

„Oft ist die Zeit so knapp bemessen, da kommen die Konstruktionsunterlagen viel zu spät zur Fertigungsvorbereitung. Es gab auch schon Fälle, wo die Fertigungsvorbereitung ganz ausgeschlossen wurde.“ (Teilnehmender am Arbeitsorganisationsseminar)

„Die Thüringer Agentur XX wollte uns auch helfen. Ein Ergebnis war, dass unsere Strukturen verändert werden müssen. Aber in der zweiten Sitzung reden wir schon wieder nur über das Produkt. Da wird der zweite Schritt mal wieder vor dem ersten gemacht.“ (Teilnehmender am Arbeitsorganisationsseminar)

„Ich weiß manchmal nicht um 6 Uhr, was ich um 7 Uhr mache“ (Teilnehmender am Arbeitsorganisationsseminar)

²³ Die jeweilige Firmenbezeichnung entspricht der Firmenbeschreibung im Kapitel 3.2.2. Firma A nahm nicht an den Weiterbildungen teil (Zeitmangel/Personalwechsel)

Darüber hinaus gebe es zu lange Transportwege - da die Hallen zu weit auseinander lägen - und die Maschinenkapazitätsauslastung sei ebenfalls nicht optimal. In allen Seminaren wurde auch darüber diskutiert, ob eine *Verselbstständigung der einzelnen Produktionsbereiche* (Profit-Center) nicht sinnvoll sein könnte. Weitere Veränderungsnotwendigkeiten wurden bei der *Aufgabenverteilung* gesehen, da es keine relevante *Stellenbeschreibung* gebe. Auch die *Vergütungs- und Anreizstrategien* müssten überdacht werden. So würden bspw. Verbesserungsvorschläge nicht honoriert werden. Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld für betriebliche Veränderungen wäre die *Kommunikation und Verhandlungsführung*. Das treffe sowohl für die Kommunikation nach außen (Kunden, Behörden, Banken etc.) als auch für die innerbetriebliche Kommunikation (Führungsstil, Informationsfluss, Gesprächsführung etc.) zu. Vor allem wäre es nötig, die Unternehmensstrategien transparenter zu machen:

„Oft sind die Zielstellungen viel zu hoch. Die Leute in der Produktion wissen von Anfang an, dass es nicht zu schaffen ist. Außerdem wissen wir oft nicht, warum Aufträge angenommen werden, die keinen Gewinn bringen. Würden wir rechtzeitig über die Hintergründe informiert werden, könnten wir die Arbeiter und uns auch besser motivieren.“ (Teilnehmender am Arbeitsorganisationsseminar)

In der **Firma C** gebe es ähnlich gelagerte Ansätze. Auch hier wurden Änderungsbedarfe im *Marketing* gesehen. Es müsse vor allem der *Vertrieb* professionalisiert werden. Dabei ginge es neben einer besseren *Kundenkommunikation* auch um eine *engere Verbindung von Vertrieb (Marketing) und Produktion*. Da der Betrieb zurzeit vorrangig für ein großes westdeutsches Unternehmen (zu 60 % strategischer Abnehmer des Endproduktes) produziert, solle darüber nachgedacht werden, zukünftig ein eigenes Vertriebsnetz für das Hauptprodukt und für neue Produkte aufzubauen. Ziel ist die *gleichberechtigte Platzierung des Firmennamens in der deutschen Konkurrenz*.

„Wir hängen sozusagen am Tropf und haben durch die Abhängigkeit - was sicherlich momentan mehr Vorteile als Nachteile bringt - auch schon andere Kunden verprellt.“ (Teilnehmender am Arbeitsorganisationsseminar)

„Zur Zeit zählt nur der Name des Großkunden, der unser Produkt vertreibt. Wir müssen unseren Namen XXX im Markt einführen. Anfangen sollte man bei Spezialwünschen von Kunden. Dazu müssen wir ein Firmen- bzw. Produktimage aufbauen. ... Wir reagieren nur auf den Markt, wir bestimmen ihn noch nicht.“ (Teilnehmer am Marketingseminar)

In Bezug auf die Arbeitsorganisation und in Zusammenhang damit auf das Personalwesen wurden ebenfalls Veränderungsbedarfe diskutiert. So würden die *Stellenbeschreibungen* oft nicht den wahren Tätigkeitsumfang widerspiegeln. Auf Grund der geringen Personaldecke wären vor allem die *Meister und Konstrukteure überlastet*:

„Wir sind Allrounder, müssen aufpassen, uns nicht zu verzetteln, der Stress nimmt zu, gesundheitliche Probleme folgen und aus Stress macht man Fehler ... Es nimmt sich keiner mehr Zeit für die Probleme des anderen ... Im Vertrieb müsste z.B. viel mehr mit dem Internet gearbeitet werden. Aber das ist zeitlich kaum zu schaffen.“ (Teilnehmender am Arbeitsorganisationsseminar)

„Das Operative überrollt uns. ... Urlaubsvertretungen und Vertretungen im Krankheitsfall im üblichen Sinne gibt es nicht. Die anfallende Arbeit muss dann ein anderer Meister, Konstrukteur usw. mit erledigen, obwohl ihm das Wasser auch schon bis zum Hals steht. Insgesamt läuft dann alles auf niedrigerem Niveau.“ (Teilnehmender am Arbeitsorganisationsseminar)

VertreterInnen der **Firma E** nahmen am Controlling- und am Marketingseminar teil. Ansatzpunkte für potentielle Veränderungen wurden vor allem im *Marketingbereich* und in Hinsicht auf die *Unternehmensstrategie* erarbeitet. Darüber hinaus gebe es Bestrebungen, *neue Produkte* zu entwickeln und zu vermarkten.

Hauptziel sei die *Erhaltung des dritten Platzes (Marktposition) in Deutschland* und der *Marktaufbau in den Alten Bundesländern* nach dem Motto „Qualität aus Tradition“. Des Weiteren wären auch folgende Veränderungsansätze relevant:

- die *Verkürzung von Produktionszyklen (Verkürzung der Durchlaufzeiten)*
- der *Ausbau des Simultan Engineering*
- die *Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Firma*
- die *nutzenorientierte Honorierung von Verbesserungsvorschlägen*
- die *Verbesserung des Service innerhalb 48 Stunden*
- die *Verbesserung des Auftragscontrollings*
- die *Durchführung von Marktanalysen*.

Auch ein Vertreter der **Firma D** nahm am Controlling- und Marketingseminar teil. Strategisches Ziel dieses High-Tech-Unternehmens sei es, in drei Jahren weltweit (!) die Nr. 1 bei 3-dimensionaler Nähtechnik zu sein. Ansatzpunkte

wurden in beiden Seminaren erarbeitet. Ein wesentlicher Punkt wäre der *Ausbau der modernen Fertigung* (Erweiterung des Maschinenparks durch neue CNC-Maschinen u.ä. moderne Fertigungstechnik, Ausbau des Fertigungspotentials). Darüber hinaus wäre es notwendig, das *FuE-Potential zu erweitern*. Das beziehe sich vorrangig auf Spezialtechniker). Auch über die *Einführung der Balanced Scorecard* (Managementprozess zur Umsetzung von Visionen und Strategien) würde nachgedacht. Ein weiterer Veränderungsansatz wäre der *Aufbau einer Marketingabteilung*. Weitere Ansätze werden im folgenden Zitat deutlich.

„Wichtig ist auch, den *Bekanntheitsgrad* zu *erhöhen*. Der Kunde muss wissen, dass es uns wieder gibt. Wir brauchen ein *neues Corporate Identity*. Auch unsere *Forschungsaktivitäten* müssen präsentiert werden. ... Im Bereich FuE sollten wir die *Zusammenarbeit mit den Universitäten verstärken*, wie es z.B. schon mit der Uni in Aachen und Dresden durchgeführt wird.“

Darüber hinaus sei die *Verbesserung der betrieblichen und externen Kommunikation* von Bedeutung.

Die **Firma F** war vorher nicht im Projekt integriert. Es handelt sich um einen MBO-Betrieb mit drei Gesellschaftern und 27 Beschäftigten. Momentan werden Universal-Großküchenmaschinen und Apfelschäl-, -entkern- und -teilmaschinen hergestellt. Darüber hinaus ist der Betrieb Zulieferer von Raspelscheiben für andere Maschinenbauer. Ziel sei es, die *Produkte weiter zu entwickeln* und *neue Produkte* anzubieten (komplexe Küchenmaschinschränke und Fleischverarbeitungsmaschinen). Aus diesem Betrieb nahm eine Vertreterin am Controllingseminar teil. Die in diesem Seminar erarbeitete Vision „Wir wollen in Europa der Spezialist sein für regional spezifische Schneidtechnik im Großküchenbereich“ wolle man hauptsächlich mittels *Erweiterung des Entwicklungspotentials* durch *Zusammenarbeit mit externem FuE-Potential* erreichen. Besonderes Augenmerk würde aber auch auf den Umgang mit den Kunden gelegt. Hier müsse vor allem *die Kundenkommunikation* verändert werden (z.B. professionellere Reaktion auf Kundenwünsche).

5.2. Innerbetriebliche Veränderungsprozesse

Ausgangspunkt einer Weiterführung des Weiterbildungsprozesses in den Unternehmen sollte ein konkretes betriebliches Vorhaben sein, bei dessen Bearbeitung Inhalte und Anregungen aus den Weiterbildungen aufgenommen und im Betrieb umgesetzt werden können. Die Wahl eines solchen Vorhabens erfolgte - unter den Gesichtspunkten der betrieblichen Dringlichkeit aber auch der projekt- und zeitmäßigen Leistbarkeit - in Absprache mit den jeweiligen Geschäftsführungen, den beteiligten MitarbeiterInnen und dem Projekt.

Basierend auf der Auswertung der durchgeführten Weiterbildungen und der Gespräche innerhalb der Firmen ergaben sich insgesamt folgende potentielle Ansatzpunkte für die betrieblichen Vorhaben.

- **Durchführung von Ablaufanalysen:** Durch die Analyse der funktionalen, zeitlichen und räumlichen Abläufe der Unternehmenstätigkeiten werden Ansatzpunkte für deren effektivere Gestaltung sichtbar gemacht.
- **Erstellen einer Balanced Scorecard:** Die Balanced Scorecard vereint die Festlegung von mittel- und langfristigen Entwicklungszielen für das Unternehmen mit der Erarbeitung eines Messinstruments zur Erfolgskontrolle.
- **Anwendung eines Auftragscontrollings:** Ziel ist es, die Kostentransparenz über spezifische Aufträge zu verbessern, um sowohl die Erstellung Kosten deckender Angebote sicherzustellen als auch um Kosten steigende Faktoren zu erkennen.
- **Aufbau einer Marketingabteilung:** Durch die feste Verankerung des Marketings im Unternehmen wird dessen innerbetrieblicher Stellenwert erhöht, dies fördert die kundenorientierte Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf allen Ebenen des Unternehmens.
- **Durchführung einer Marktanalyse:** Eine Marktanalyse kann u.a. Hinweise auf Konkurrenzunternehmen und deren Produkt- und Dienstleistungsspektrum sowie über potentielle Kunden und deren Bedarfe geben. Darüber hinaus können entscheidende Empfehlungen für die Produktentwicklung und das Marketing getätigt werden.

Diese Ansatzpunkte wurden als Angebot formuliert und den Geschäftsführungen der an den Einführungsseminaren teilgenommenen Betriebe unterbreitet (vgl. Angebot zur Weiterführung der Weiterbildungen in den Bereichen

Arbeitsorganisation, Controlling, Marketing im Anhang). Neben den genannten Ansatzpunkten war selbstverständlich das Einbringen weiterer Themen durch die jeweiligen Unternehmen möglich.

Als Arbeitsform wurde den Betrieben die *Projektarbeit* vorgeschlagen, d.h., die Vorbereitung und Durchführung der betrieblichen Vorhaben sollte durch kleinere Arbeitsgruppen unter Einbeziehung der Geschäftsführung und der jeweils betroffenen MitarbeiterInnen vorgenommen werden. Die Firmen wurden darüber informiert, dass es dazu u.a. notwendig ist, Festlegungen über das Projektziel, die dorthin führenden Arbeitsschritte, die Verantwortlichkeiten, einen Zeitplan und Kriterien zur Messung des Erfolges zu treffen. Dabei sollten die Aufgaben des Trägerprojektes (START, WSI) in der Strukturierung und Vorbereitung der einzelnen Arbeitsprozesse, in der Moderation und Koordination und bei Bedarf in der Fortführung des Weiterbildungsprozesses liegen.

Insgesamt nahmen drei Unternehmen an der zweiten Phase des Weiterbildungsprozesses teil. Bei den anderen zwei Firmen gebe es betriebliche Gründe, sich nicht an der Umsetzungsphase zu beteiligen: So fand in einem Betrieb ein Geschäftsführerwechsel statt. Daraus resultierend gebe es Unstimmigkeiten in Bezug auf die Verantwortlichkeit und Befugnis im Handlungsfeld Personalwesen/Weiterbildung. Das zweite Unternehmen wäre auf Grund der momentanen betrieblichen Struktur und der guten Auftragsituation nicht in der Lage, konkrete Veränderungsprozesse in die Wege zu leiten.

5.2.1. Durchführung eines Marketing- Zielfindungswshops

Nach intensiven Diskussionen innerhalb der Unternehmen kristallisierte sich bei diesen das Thema **Marketing** als das prioritäre Feld heraus. Dabei handelte es sich bei zwei Betrieben konkret um die Durchführung von *Marktforschungen/Marktanalysen*. Dem dritten Betrieb ging es vorrangig um den *Aufbau von Marketingstrukturen*, da das Marketing bisher von der Geschäftsführung quasi nur „nebenbei“ durchgeführt wurde. Zwar wären die anderen Ansätze auch relevant, jedoch könne auf Grund der anstehenden betrieblichen Probleme momentan nur ein Bereich bearbeitet werden.

Zur Konkretisierung der Zielstellung und zur Vorbereitung des weiteren Arbeitsprozesses innerhalb der jeweiligen Betriebe wurde in Abstimmung mit den Unternehmen im Oktober 1999 ein 1-tägiger betriebsübergreifender **Zielfindungsworkshop** in Altenburg durchgeführt. Hier wurde u.a. - neben einer kurzen praxisnahen Einführung in die Problematik - diskutiert bzw. erarbeitet,

wie die einzelnen Vorhaben konkret anzugehen sind. Dabei handelte es sich bspw. sowohl um Arbeitsfelder wie die Benennung von Quellen und Möglichkeiten der Informationsbeschaffung als auch die Erarbeitung eines ersten (Grob-)Arbeitsplanes inklusive Zeitplanung, die Formulierung der nächsten Arbeitsschritte, das Festlegen von Verantwortlichkeiten sowie das Erarbeiten von Kriterien zur Messung des Erfolges.

Der Referent kam von der Hars, Schroeder und Partner GmbH, Hamburg. Es nahmen insgesamt 8 VertreterInnen der Geschäftsführungen und der im Marketingbereich beschäftigten MitarbeiterInnen sowie ein Diplomandin der Fachhochschule Jena²⁴ teil.

Dieser Workshop wurde von allen Beteiligten - nicht zuletzt wegen der großen Praxiserfahrung des Referenten - als sehr gelungen bezeichnet. Auch die methodische Gestaltung - die an die vorhergehenden Weiterbildungen anknüpfte - (vgl. 5.1.1./5.1.2.) wurde von den Teilnehmenden als sehr positiv bewertet. Hervorgehoben wurde auch, obwohl es keine Standardlösung für die unterschiedlichen betrieblichen Belange gibt, dass z.B. für jedes Unternehmen eine klar umrissene Zielstellung und ein Arbeitsplan für die zukünftigen Vorhaben *selbst erarbeitet* wurde, so dass in den Unternehmen unmittelbar mit der Umsetzung der geplanten Vorhaben begonnen werden konnte.

5.2.2. Innerbetriebliche Umsetzungsphase (Training-on-the-job)

5.2.2.1. Veränderungsprozesse im Handlungsfeld Marketing

In allen drei Betrieben haben nach den durchgeführten Weiterbildungen Veränderungsprozesse stattgefunden. In den durchgeführten Abschlussgesprächen (vgl. Frageleitfaden für die Evaluation durch die an den Weiterbildungen beteiligten AkteurInnen/Geschäftsführung und Frageleitfaden für die Evaluation durch die an den Weiterbildungen beteiligten AkteurInnen/Teilnehmende im Anhang) wurden folgende Prozesse betrieblicher Veränderungen genannt:

So wäre im **Betrieb B** begonnen worden, eine Marketingabteilung aufzubauen. Die Aufgabe des Marketingleiters übernehme ein bereits im Unternehmen arbeitender Konstrukteur. Ein neuer Konstrukteur wäre eingestellt worden, der momentan durch seinen Vorgänger (den jetzigen Marketingleiter)

²⁴ Die Studentin unterstützte mit ihrer Diplomarbeit die Firma B bei der Implementierung des Marketings im Unternehmen.

eingewiesen wird. In den Gesprächen wurde aber auch klar, dass für den Aufbau des Marketing weitere externe Unterstützung benötigt wird:

„Die Weiterbildungen waren sehr anregend für den Betrieb. Die wichtigste Anregung war die Bestätigung, eine Abteilung Marketing zu gründen. Für mich hat sich persönlich viel verändert. Jetzt läuft es noch nicht optimal: Ich leite noch vier Projekte im Betrieb. Die Kunden kennen mich als Techniker und fragen mich dementsprechend. Der neue Konstrukteur müsste noch mehr übernehmen. ... Ich mache im Moment nur 40 % Marketing, meist Angebotserstellung, und 30 % Projektbetreuung.“ (ehemaliger Konstrukteur, jetzt Marketingleiter, Teilnehmender am Marketingseminar und am Zielfindungsworkshop)

„Besonders das zweite Seminar (Zielfindungsworkshop d.V.) war gut, weil es aus der Praxis war. Der Referent kannte sich aus. Die Erarbeitung einer Richtschnur war nötig gewesen. Allerdings bräuchte die Marketing-Person beim Aufbau des Marketings noch Unterstützung.“ (Geschäftsführer, Teilnehmender am Marketingseminar und am Zielfindungsworkshop)

In der **Firma C** gebe es „gravierende Veränderungen im Vertrieb“. Bspw. hätten sich die Strukturen geändert. Vor den Weiterbildungen wäre der Vertrieb sehr sporadisch betrieben worden. Jetzt wäre ein Marketingkonzept für den Service und den Anhängerbau erstellt worden:

“Die Konzeption beinhaltet jetzt auch längerfristige Planungen (z.B. Termine, Messen). Wir haben auch neue Arbeitsstrukturen, so bin ich wöchentlich rechenschaftspflichtig. ... Der Vertrieb wurde vom Kopf auf die Füße gestellt. Wir machen jetzt auch strukturiertere Kundenbetreuung, z.B. durch regelmäßige Besuche bezogen auf die Gebiete Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt.“ (Vertriebsmitarbeiter, Teilnehmender am Marketingseminar und am Zielfindungsworkshop)

„Wir haben uns bei den Weiterbildungen auf das Marketing konzentriert. Da müssen, wollen wir was verändern. Innerbetrieblich ist das ein zäher Prozess. ... Ich muss aber sagen, dass wir recht aktiv geworden sind. Wir haben die Strukturen verändert, z.B. Kundenstämme aufgebaut und die Neukundenakquise strukturiert. Bei der Fertigungsorganisation gibt es wenig Veränderungen. Die passiert weiterhin aus dem Bauch heraus. Marketing hat jetzt einen anderen Stellenwert bekommen. Erfolge stellen sich aber noch nicht ein. Das ist ein längerer Prozess, auch wenn die Vertriebsmitarbeiter darüber teilweise frustriert sind. (Geschäftsführer, Teilnehmender am Marketingseminar)

Im dritten **Betrieb E** gebe es Veränderungsprozesse in Hinblick auf potentielle Entwicklungsperspektiven für die Firma. Es ginge darum, sich ein „zweites Standbein zu schaffen“ und nach einer neuen Zielrichtung zu suchen. Darüber hinaus wäre der Vertrieb verbessert worden. Es hätten aber auch allgemeine Überlegungen in die Richtung gegeben, wie perspektivisch mit dem Betätigungsfeld Weiterbildung umzugehen ist:

„Eigentlich dürfte Weiterbildung nicht ungeplant sein. Ein Plan wäre notwendig, um die Firma voranzubringen ... z.B. um die Arbeitsorganisation zu verbessern. ... Dass Weiterbildung Geld kostet, ist klar. Da muss eine Entscheidung getroffen werden: z.B. das Geld für Marketing ausgeben oder für Weiterbildungen. Heute ist es noch so, dass Geld für Marketing bereit gestellt wird, weil es kurzfristig notwendig ist. Auf die Dauer kann das aber problematisch werden. Nehmen wir das Beispiel Materialkunde Kunststoffe. Haben die MitarbeiterInnen zu wenig Kenntnisse über die neuen Materialien, wird es Probleme bei Lohnaufträgen geben.“ (Geschäftsführer, Teilnehmender am Marketingseminar)

Auch in der innerbetrieblichen Umsetzungsphase wurden die beteiligten Betriebe durch das Projekt unterstützt. Allerdings muss kritisch eingeschätzt werden, dass - trotz anfänglicher Akzeptanz der Geschäftsführer - der Ansatz über die Bildung einer betrieblichen Projektgruppe, die die einzelnen Vorhaben vorbereiten und die nachfolgenden Schritte bis hin zur Umsetzung initiieren, steuern und unterstützen sollte, nicht in dem Sinne wie geplant vollzogen werden konnte. Als Ursachen dafür wurden seitens der Betriebe folgende Gründe genannt: Zeitprobleme, Betriebsstrukturen, Betriebsgröße, Personaldecke, die sich auch aus den Zitaten erschließen:

„Der Vertrieb muss kurzfristig reagieren. Projektarbeit würde die Personaldecke überanstrengen. Wir sind nun mal keine fünf Vertriebsleute. Die Weiterbildungen waren aber gut, besonders für langfristige Planungen.“ (Vertriebsmitarbeiter, Teilnehmender am Marketingseminar und am Zielfindungsworkshop)

„Wir sind ein zu kleiner Betrieb, haben zu wenig Leute. Eigentlich wird die Arbeit gemacht, es nennt sich nur anders. Die Übersetzung der Theorie in die Praxis der KMU sieht immer anders aus.“ (Geschäftsführer, Teilnehmender am Marketingseminar)

„Es fehlte nicht an Unterstützung Ihrerseits. Unser Zeitdruck ist zu hoch. Das Personal ist oft überlastet. ... Ein Beispiel: Der Vorlauf wird immer kleiner

(1 - 2 Monate), aber die Materialbestellung dauert oft 3 Monate." (Geschäftsführer, Teilnehmender am Marketingseminar)

„Eigentlich arbeiten wir schon in Projektgruppen: So z.B. bei der Entwicklungsarbeit und der Prognostik für die Firma. Operativ verbessern wir gerade unser neues Produkt." (Leiterin einer Fertigungsabteilung und Teilnehmerin am Controllingseminar)

5.2.2.2. Unterstützung der betrieblichen Vorhaben durch Kooperation mit den Fachhochschulen

Nachdem deutlich wurde, dass die Umsetzungsphase nicht über den Weg der angedachten Projektarbeit angegangen werden konnte, wurde nach weiteren Unterstützungsmöglichkeiten gesucht. Nach Absprachen mit den Geschäftsführungen der KMU wurde daher vom ADAPT-Projekt Kontakt zu einzelnen Fachhochschulen aufgenommen. Das Ziel war dabei, über die Einbindung von Studierenden in die betrieblichen Vorhaben, deren Durchführung zu unterstützen. Die Prioritäten wurden auf eine Zusammenarbeit mit Hochschulen aus Thüringen und dem benachbarten Sachsen gelegt. In zwei Fällen konnte infolgedessen eine Kooperation mit der Fachhochschule Jena, Bereich BWL/Marketing angeregt werden.

In **Firma B** beschäftigte sich eine Studentin im Rahmen ihrer Diplomarbeit mit der Implementierung von Marketing im Betrieb. Konkret ging es dabei um eine Konzeptentwicklung für den Aufbau von Marketingstrukturen speziell für einen Produktionsbereich der Firma. Diese Arbeit war zum Projektende noch nicht abgeschlossen.

Das Hauptanliegen der **Firma C** bestand in der Ausarbeitung einer Markt- bzw. Konkurrenzanalyse für ein Produkt, welches ca. $\frac{2}{3}$ des Firmenumsatzes ausmacht. Diese Analyse sollte - wenn möglich - im Rahmen einer Diplomarbeit erstellt werden. Vom Projekt wurden daher Gespräche mit den entsprechenden Marketingbereichen an den Fachhochschulen in Jena und in Zwickau geführt.

In Bezug auf die **Firma E** ging es einerseits um Fragen der zukünftigen Gestaltung des momentanen Hauptproduktes, d.h., es sollten Hinweise auf das aktuelle und das zukünftige Nutzungsverhalten und auf die Veränderung der Funktionalität des Produktes gewonnen werden (Marktforschung/-analyse). Andererseits sollte geklärt werden, ob es neue Produktideen gibt, die für die Erweiterung des Produktspektrums des KMU genutzt werden könnten, ohne erhebliche Neuinvestitionen vornehmen zu müssen und für deren Vertrieb

die schon existierenden Vertriebsstrukturen genutzt werden können. Die Bearbeitung der Anliegen wurde nach Projektende durch StudentInnen der Fachhochschule Jena durchgeführt.

5.2.3. Weiterführende praxisrelevante Weiterbildungen

5.2.3.1. Durchführung eines Kommunikationsseminares

Ausgehend von den Ergebnissen der Einführungsseminare und des Zielfindungsworkshops sowie der durchgeführten Gespräche mit den Geschäftsführungen und MitarbeiterInnen der KMU wurde zur Unterstützung der Veränderungsprozesse in den Betrieben in Kooperation mit dem Wissenschafts- und TransferCenter des Altenburger Landes und der Hochschulen e.V. (WTC) ein 1-tägiges Seminar „Kommunikation im betrieblichen Alltag“ organisiert (vgl. Einladung im Anhang) und am 01.12.99 durchgeführt.

Mit dieser Veranstaltung wurde direkt auf die mehrfach geäußerten Bedarfe bzw. Problemlagen in den Betrieben reagiert: So würden häufig Absprachen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen bzw. innerhalb von Besprechungen der Geschäftsleitungen oder anderer Arbeitsgruppen nicht eingehalten. Darüber hinaus stelle sich oftmals die Einweisung von MitarbeiterInnen als sehr schwierig heraus. MitarbeiterInnen beklagten andererseits den schlechten Informationsfluss innerhalb des Betriebes. Häufig hätten Kontakte zu Kunden, Zulieferern und Institutionen (Behörden, Banken ...) nicht den gewünschten Erfolg.

Von der Referentin, die von START e.V. Erfurt kam, wurden neben der Vermittlung von Grundlagenwissen (Kommunikation als Austausch von Informationen [vier Aspekte], Einflüsse auf die Kommunikation, Kanäle nonverbaler Kommunikation, Transaktionsanalyse etc.), Übungen durchgeführt und Beispiele erfolgreicher bzw. nicht erfolgreicher Kommunikation erklärt.

Das Seminar wurde 30 Betrieben verschiedener Branchen - mit dem Schwerpunkt Metallindustrie - angeboten. Obwohl sich 11 Unternehmen angemeldet hatten, wurde diese Veranstaltung leider nur von zwei Betrieben, einem Verband und zwei Vereinen wahrgenommen. Als Grund dafür wurde seitens der Betriebe meist Zeitmangel (Termindruck vor Weihnachten) angegeben.

Die Teilnehmenden bewerteten das Seminar als sehr gut und regten perspektivisch eine Fortsetzung/Vertiefung zum Thema Gesprächsführungstechniken an.

5.2.3.2. Konzepterstellung für eine Weiterbildung zur Erhöhung der Selbstständigkeit der MitarbeiterInnen in der Produktion

In einem Gespräch mit der Geschäftsführung der Firma B wurde an das Projekt herangetragen, Unterstützung bei der *Erhöhung der Selbstständigkeit der MitarbeiterInnen* in der Produktion zu geben: Ein größerer Teil der ProduktionsmitarbeiterInnen sei derzeit nicht in der Lage, selbstständig die eigenen Arbeitsabläufe zu strukturieren. Dies beziehe sich u.a. auf die Informationsgewinnung aus Zeichnungen, deren Umsetzung in die Vorbereitung der einzelnen Arbeitsschritte und deren selbstständige Bearbeitung. Seitens des Projektes wurde ein entsprechendes Weiterbildungskonzept erarbeitet: Insbesondere dort, wo Qualifikationen bisher nur eng an fachspezifischen Anforderungen ausgerichtet sind und Defizite in der Ablauf- und Arbeitsorganisation das Betriebsergebnis gefährden, ist es für die MitarbeiterInnen wichtig, auch methodische und soziale Kompetenzen zu erwerben. Eine rein fachliche außerbetriebliche Qualifizierung (z.B. Zeichnung lesen) konnte einerseits durch das Projekt nicht realisiert werden (Zeit/Finanzen), andererseits wird u.E. dadurch das Problem der fehlenden Selbstständigkeit der MitarbeiterInnen nicht gelöst²⁵.

Zur Entwicklung der Handlungskompetenzen der MitarbeiterInnen bietet sich daher als Weiterbildung eine arbeitsplatznahe bzw. -integrierte Qualifizierungsform²⁶ an. Das Grundprinzip der Weiterbildungsmethode besteht darin, MitarbeiterInnen, die die gewünschten Kompetenzen haben (Zeichnung lesen, eigenverantwortlich arbeiten etc.), zu befähigen, ihr Wissen an die anderen MitarbeiterInnen weiterzugeben. In diesem Prozess bekommen sie damit quasi eine Multiplikatorenfunktion.

²⁵ Eine Weiterbildung, die ausschließlich fachliche Theorie vermittelt, würde vermutlich nicht die gewünschten Effekte bringen, da es den Lernenden oft schwer fällt, eigenverantwortlich ihr neues Wissen im Arbeitsprozess umzusetzen.

²⁶ Diese Qualifizierungsform hat folgende Vorteile:

- Förderung der Handlungskompetenzen und der Selbstständigkeit der MitarbeiterInnen
- Das Lernen findet im Betrieb am Arbeitsplatz und während des Arbeitsprozesses statt, damit ist das Erlernete unmittelbar anwendbar.
- Das Wissen bleibt in der Firma (Erlernen einer Methode zur Wissensweitergabe im Betrieb).
- Das Anwenden der Methode ist mittel- und langfristig kostengünstiger.
- Teamgeist und ganzheitliches Denken, auch in Bezug auf das Betriebsergebnis, werden gefördert.

Der Ablauf dieser Weiterbildung sieht *vier Phasen* vor:

- *Informationsphase (Motivationsphase)*: In einer ersten Phase werden die Geschäftsführung und die Belegschaft (Betriebsrat) durch das Projekt über die Ziele der Weiterbildung und die neue Lernform informiert. Es sollte unter anderem diskutiert werden, wie die MitarbeiterInnen für diese Lernform motiviert werden können.
- *Entschlussphase*: Es sollten verbindliche und einvernehmliche Absprachen zwischen der Geschäftsführung und der Belegschaft über die Ziele, die Form und die Beteiligung der MitarbeiterInnen an der Weiterbildung erfolgen (z.B. durch eine Qualifizierungsvereinbarung).
- *Arbeitsphase*: In einem ersten Schritt werden die „Könnern“ durch den Lehrgangleiter eingewiesen. Im nächsten Schritt wenden diese MitarbeiterInnen ihre erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse unmittelbar an und weisen die Lernenden direkt am Arbeitsplatz ein. Zum Abschluss erfolgt eine Reflexion des Lehrgangleiters mit den „Könnern“.
- *Auswertungsphase und Schlussfolgerungen*: In einer letzten Phase wird der Lehrgang mit der Geschäftsführung und der Belegschaft ausgewertet.

Die Methode wurde in zwei Gesprächen mit der Geschäftsführung diskutiert. Letztendlich stand die Geschäftsführung dieser für sie neuen Qualifizierungsform offen gegenüber, wünschte allerdings vorab eine fachliche Weiterbildung als „solide Grundlage“. Aus Zeit- und Finanzgründen konnte eine solche Weiterbildung aber nicht innerhalb des ADAPT-Projektes durchgeführt werden.²⁷

5.2.3.3. Vorbereitung eines Seminars zur Verbesserung der betrieblichen Kommunikation für Betriebsräte

Im Rahmen der Gespräche in den Unternehmen und der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen wurden von den betrieblichen AkteurInnen Defizite in Bezug auf die Verhandlungsführung und betriebliche Kommunikation genannt. Da die Vermutung nahe liegt, dass auch die betrieblichen Interessenvertretungen der MitarbeiterInnen ähnliche Probleme haben, wurde in

²⁷ Momentan läuft außerhalb des Projektes - im Rahmen der Erwachsenenbildung - eine fachliche Weiterbildung für 12 Schweißer. Im Anschluss daran will die Geschäftsführung voraussichtlich die beschriebene konzipierte Weiterbildung durchführen.

Absprache mit der IGM, Verwaltungsstelle Gera, eine 1-tägige Weiterbildungsveranstaltung auch für betriebliche Interessenvertretungen der Belegschaften zu Fragen der innerbetrieblichen Kommunikation konzipiert. In einer Veranstaltung „Mitreden - Mitwirken - Mitentscheiden. Aber Wie?“ sollten unter anderem folgende Fragen diskutiert und beantwortet werden:

- Wie kann ich als Betriebsratsmitglied meine Ideen und Ansichten besser „verkaufen“?
- Wie kann ich mich besser durchsetzen?
- Wie kann ich überzeugen?
- Wie schaffe ich es, mein Verhandlungsgeschick zu erhöhen?
- Wie gehe ich mit schwierigen Gesprächssituationen um?

Ziel ist es, durch die Vermittlung ziel- und situationsgerechter Kommunikations- und Gesprächsführungstechniken den Betriebsräten dahingehend Unterstützung zu geben, um sicherer auftreten, überzeugender argumentieren und professioneller verhandeln zu können.

5.3. Zusammenfassung

Das entwickelte Weiterbildungskonzept konnte in den beteiligten Betrieben erfolgreich umgesetzt werden. Die methodisch-didaktische Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen (nur so viel Inputreferat wie nötig, dafür viel Kleingruppenarbeit, Diskussionen, Erfahrungsaustausch, eigenständige Textarbeit, kritische Reflexionen etc.) hat sich als erfolgreich herausgestellt. Die angestrebte Verbindung zwischen Weiterbildung und der Initiierung von betrieblichen Veränderungsvorhaben kam besonders positiv im Zielfindungsworkshop zum Tragen, wo selbstständig eine Richtschnur für die Umsetzung der jeweiligen betrieblichen Veränderungsvorhaben erarbeitet wurde.

Da die Weiterbildungsbedarfe in den befragten Betrieben ähnlich waren, hat sich die Durchführung von überbetrieblichen Einführungsveranstaltungen (Arbeitsorganisation, Controlling [Balanced Scorecard] und Marketing) bewährt. Dabei wurde besonders der offene Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen von den Teilnehmenden als positiv eingeschätzt. In allen Einführungsseminaren wurde der Wunsch geäußert, sich nach Absolvierung der Maßnahmen zur Fortführung dieses Erfahrungsaustauschs auch weiter

zu treffen²⁸. Bemerkenswert ist, dass in den Veranstaltungen eine völlig offene Atmosphäre vorherrschte, es also kein Konkurrenzverhalten zwischen den Betrieben gab. Dies lässt sich sicherlich damit begründen, dass die Unternehmen auch im betrieblichen Alltag keine Konkurrenzfirmen darstellen.

Alle Weiterbildungsveranstaltungen - mit Ausnahme des Zielfindungswshops (siehe Kapitel 5.2.1.) - wurden neben den exemplarisch untersuchten Unternehmen auch für andere Betriebe der Metallbranche des Altenburger Landes geöffnet. Die Resonanz darauf war jedoch zurückhaltend. Nachfragen bei den Geschäftsführungen ergaben, dass als Grund dafür meist der Mangel an Zeit gesehen wurde. Darüber hinaus wäre der Aspekt von Bedeutung, dass viele Firmen ihren Mutterbetrieb in den Alten Bundesländern hätten und die Weiterbildungen von dort zentral organisiert würden. U.E. scheint schließlich von Interesse zu sein, dass vor allem für die Durchführung von Weiterbildungsprozessen zwischen Betrieb und Externen sukzessiv ein Vertrauen aufgebaut werden muss und dass bei der Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen immer von den konkreten betrieblichen Bedarfen auszugehen ist. Kontinuierlich durchgeführte Bedarfsanalysen sollten daher stets Basis für Weiterbildungen sein, um den konkreten Anforderungen der Unternehmen gerecht zu werden.

Ansätze für betriebliche Veränderungsvorhaben konnten während bzw. nach den Einführungsseminaren für alle teilnehmenden Betriebe erarbeitet werden. Da der Nutzen des betrieblichen Handelns sich stets am Nutzen für den Kunden misst, kristallisierte sich als wichtigstes Handlungsfeld das Marketing heraus. Marketing war nach der „Wende“ eine völlig neue Notwendigkeit für die Unternehmen, die gerade von KMU oft noch unterschätzt wurde. Die Erfahrungen der Betriebe in den letzten Jahren zeigten allerdings, dass der Bereich Marketing nicht von der Geschäftsführung „nebenbei“ erledigt werden kann bzw. dass es erforderlich ist, das Marketing zu professionalisieren. Andere potentielle Veränderungsansätze wie bspw. die Durchführung von Ablaufanalysen, das Erstellen einer Balanced Scorecard oder das Anwenden eines Auftragscontrollings waren ebenfalls wichtige Themen, die allerdings nach Angaben der Geschäftsführungen auf Grund der Betriebsgröße und

²⁸ Allerdings wurden bisher keine Treffen durchgeführt, da es einerseits dem Projektteam aus Zeitgründen nicht möglich war, solche Zusammenkünfte zu initiieren. Andererseits hat auch kein(e) betriebliche(r) AkteurIn die Initiative dazu ergriffen, obwohl in den Abschlussgesprächen ein solcher Erfahrungsaustausch von der Mehrheit der GesprächspartnerInnen befürwortet wurde. Als Grund dafür wurden Zeit- und Personalmangel benannt. Solche Treffen zu koordinieren und zu organisieren, könnte Aufgabe eines Externen - bspw. eines Weiterbildungsverbundes - sein.

-strukturen, des Zeitmangels und des MitarbeiterInnenpotentials der Betriebe nicht parallel angegangen werden konnten.

Darüber hinaus waren auch Veränderungen in Bezug auf das Weiterbildungsdenken erkennbar. Wurden Weiterbildungen bislang eher „stiefmütterlich“ behandelt, war im Verlauf der Projektzeit der Ansatz eines Wandels nachzuvollziehen: Der Weiterbildung von Management und MitarbeiterInnen wurde mehr Beachtung geschenkt. Deutlich wurde, dass eine positive Wirkung auf den Betrieb erst dann gesehen wird, wenn klare Vorstellungen darüber existieren, wo die Bedarfe liegen, wie weitergebildet werden kann und worin der - oft längerfristige - Nutzen für das Unternehmen besteht.

Wie in diesem Kapitel beschrieben, sind die vom Projekt unterstützten konkreten Umsetzungsvorhaben noch nicht abgeschlossen. Hier wäre eine Weiterführung der Hilfe - vorrangig als betriebsinterne Beratung - nötig. Auch für die Durchführung der angedachten, bereits konzipierten Weiterbildungen wäre Unterstützung sinnvoll.

6. Handlungskompetenz Weiterbildung

Die Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe in den am Projekt beteiligten Klein- und Mittelunternehmen erbrachte, dass deren Kompetenz im Handlungsfeld Weiterbildung zu gering ausgeprägt ist. Neben den fachbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Kapitel 5) wurde daher die Handlungskompetenz der betrieblichen AkteurInnen im Bereich Weiterbildung unterstützt.

Im Abschnitt 6.1. werden die Aktivitäten vorgestellt, die vom Projekt zur Vermittlung dieser Kenntnisse und Fähigkeiten an die betrieblichen AkteurInnen unternommen wurden. Anschließend (6.2.) werden die grundlegenden Kenntnisse und die Vorgehensweisen dargestellt, welche zur eigenständigen Durchführung eines Weiterbildungsprozesses notwendig sind. Aus dem Verlauf dieses Projektschrittes werden abschließend einige Schlussfolgerungen gezogen (6.3.).

6.1. Vorgehen zum Ausbau der Kompetenz im Handlungsfeld Weiterbildung

Die Einschätzung, dass die Kompetenzen der betrieblichen AkteurInnen im Handlungsfeld Weiterbildung noch zu gering ausgeprägt sind, ergab sich aus dem Verlauf der Gespräche, in denen dieser Mangel von den GesprächspartnerInnen z.T. zwar selber eingeräumt, aber nicht als eigenständiges Weiterbildungsthema benannt wurde. Dies ist sicherlich auch der Tatsache geschuldet, dass in den KMU keine Person explizit mit diesem Aufgabenfeld betraut war, sondern es in der Regel „nebenbei“ von der Geschäftsführung erledigt wurde und somit eine eindeutige Verantwortlichkeit fehlte. Für die Gestaltung des Weiterbildungsprozesses ergab sich daraus die Schlussfolgerung, dass das Angebot einer entsprechenden Weiterbildungsmaßnahme in Form eines Seminars o.ä. nicht den gewünschten Erfolg bringen und vermutlich von den betroffenen Personen in den Unternehmen auch nicht wahrgenommen werden würde. Daher bestand die Aufgabe darin, den Weiterbildungsprozess so zu gestalten, dass die betrieblichen AkteurInnen im Rahmen und am Beispiel des fachbezogenen Weiterbildungsprozesses (Kapitel 5) mit den grundlegenden Inhalten und Vorgehensweisen dieses Handlungsfeldes vertraut gemacht werden (Kap. 6.1.1.). Zudem wurde Bildungsmaterial zu diesem Thema erstellt, dessen Ziel es war, betriebliche AkteurIn-

nen zu befähigen, einen Weiterbildungsprozess, soweit möglich, eigenständig zu initiieren und zu gestalten (Kap. 6.1.2.).

Mit dieser Gestaltung des Weiterbildungsprozesses im Handlungsfeld Weiterbildung wurden einige Hinweise aus Kapitel 4.4. umgesetzt:

- Die betrieblichen AkteurInnen waren gefordert, den fachbezogenen Weiterbildungsprozess in ihren Unternehmen mit zu gestalten und übernehmen damit eine aktive Rolle.
- Erfahrungen der Teilnehmenden wurden einbezogen, sowohl dadurch, dass Teilnehmende ihre bisherigen Erfahrungen im Handlungsfeld Weiterbildung reflektieren konnten, als auch dadurch, dass sie bei der Gestaltung des fachbezogenen Weiterbildungsprozesses neue Erfahrungen gewannen.
- Die Verbindung zwischen Arbeit und Lernen wurde durch das Lernen am Beispiel eines realen betrieblichen Weiterbildungsprozesses unmittelbar umgesetzt.

6.1.1. Teilnahme am fachbezogenen Weiterbildungsprozess

Bei den betrieblichen AkteurInnen waren wenig eigene Erfahrungen in Bezug auf die Gestaltung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen vorhanden. Wird Weiterbildung zudem als eine kontinuierliche Aufgabe und als Teil von Personalentwicklungsprozessen betrachtet, wird deutlich, dass den betrieblichen AkteurInnen in diesem Bereich ebenfalls Erfahrungen fehlen, die ein eigenständiges Handeln unterstützen könnten.

Ziel war es daher, die betrieblichen AkteurInnen an den einzelnen Arbeitsschritten des fachbezogenen Weiterbildungsprozesses (Kapitel 5) in ihren Unternehmen teilhaben zu lassen und ihnen so den Erwerb exemplarischer Erfahrungen zu ermöglichen. Zudem sollten, bezogen auf die in den KMU laufenden fachbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen, die jeweiligen Entscheidungsoptionen und -kriterien im Laufe eines solchen Prozesses verdeutlicht werden.

Um das Vorgehen des Projektes in diesem Bereich zu verdeutlichen, sind in nachstehender Tabelle exemplarisch einige Schritte des Projektes in den Unternehmen aufgelistet, bei denen der eigentliche Gesprächsanlass im fachbezogenen Weiterbildungsprozess zu suchen ist, gleichzeitig aber auch Kompetenzen im Handlungsfeld Weiterbildung vermittelt wurden.

Tabelle 5: Übersicht zur Kompetenzvermittlung Weiterbildung

Aktivitäten im Verlauf des fachbezogenen Weiterbildungsprozesses	Kompetenzvermittlung im Handlungsfeld Weiterbildung	Datum/ Gesprächspartner
Information über das Projekt	Geplante Vorgehensweise in den KMU offen legen	Mai - Oktober 1998, Geschäftsführungen
Ermittlung betrieblicher Ansatzpunkte für Weiterbildung und von Weiterbildungsbedarfen durch Gespräche in KMU	Eine Möglichkeit zur innerbetrieblichen Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen veranschaulichen Bewusstsein über die Möglichkeiten von Weiterbildung zur Behebung betrieblicher Probleme wecken	November 1998 - Januar 1999, Geschäftsführungen leit. Angestellte Beschäftigte Betriebsräte (3-5 Pers. pro KMU)
Kurzbericht über betriebliche Ansatzpunkte für Weiterbildungen und daraus abgeleitete Weiterbildungsbedarfe und -themen Rückfrage, ob sich aus Sicht des KMU andere bzw. weitere Weiterbildungsbedarfe ergeben	Zusammenhang zwischen betrieblichen Problemen und Weiterbildungsthemen verdeutlichen Beeinflussbarkeit des Weiterbildungsprozesses durch betriebliche AkteurlInnen sicherstellen und damit nochmals ihre Erfahrungen und Erwartungen berücksichtigen	Februar - März 1999, Geschäftsführungen
Zusammenstellung des Weiterbildungsprogramms Verdeutlichung der Abstimmung zwischen angebotenen Weiterbildungsinhalten und -formen und den betrieblich ermittelten Weiterbildungsbedarfen	Möglichen innerbetrieblichen Nutzen von Weiterbildung thematisieren Verbindung zwischen Weiterbildungsinhalten und dafür nutzbare Weiterbildungsmethoden erläutern	März 1999, Geschäftsführungen

Durchführung von drei überbetrieblichen Weiterbildungen	Austausch von Erfahrungen als Ansatz für Reflexion über das eigene Vorgehen	April - Mai 1999, Geschäftsführungen leit. Angestellte Beschäftigte
Gespräche in den KMU über: - Erfahrungen und Folgerungen der KMU aus den durchgeführten Weiterbildungen, - mögliche Themen und Formen der Weiterführung des Projektes in den KMU	Mitgestaltung des Weiterbildungsprozesses ermöglichen und über Optionen informieren	Juni - Juli 1999, Geschäftsführungen
Durchführung einer thematisch aufbauenden Weiterbildung	Prozesscharakter von Weiterbildung verdeutlichen (Teilnahme an Weiterbildung klärt Fragen und wirft neue auf, die wiederum Anlässe für Weiterbildung bieten)	Oktober 1999, Geschäftsführer leit. Angestellte Beschäftigte
Abschlussgespräche - Erfolg der Minderung betrieblicher Probleme durch Weiterbildung befragen - neue Weiterbildungsbedarfe thematisieren	Verbindung zwischen betrieblichen Ansatzpunkten für Weiterbildung und Wirkung von Weiterbildung hinterfragen Kontinuierlichen Weiterbildungsprozess verdeutlichen	März - April 2000, Geschäftsführungen

Diese Übersicht verdeutlicht, wie der fachbezogene Weiterbildungsprozess in den KMU (siehe Kapitel 5) als Beispiel für die Kompetenzvermittlung im Handlungsfeld Weiterbildung genutzt wurde. Methodisch geschah dies im Wesentlichen durch Transparenz, d.h., die Hintergründe, Motivationen und Absichten innerhalb des Vorgehens wurden den VertreterInnen aus den KMU offen gelegt. Damit ergab sich für sie die Gelegenheit, in einem realen, ihnen bekannten Weiterbildungsprozess erste Erfahrungen in Bezug auf die Gestaltung und Steuerung eines solchen Prozesses zu gewinnen.

6.1.2. Erarbeitung eines Handlungsleitfadens

Das Ziel des Bildungsmaterials lag in der Unterstützung von betrieblichen AkteurInnen bei der Durchführung und Gestaltung betrieblicher Weiterbildungsprozesse. Aus der Bedarfsanalyse (siehe Kapitel 3) ergaben sich unmittelbare Anforderungen an das Bildungsmaterial: Erstens sollte das notwendige Wissen über die Strukturen und die Abfolge eines Weiterbildungsprozesses in Verbindung mit den jeweils in den einzelnen Arbeitsschritten bestehenden Entscheidungsoptionen vermittelt werden und zweitens das Bildungsmaterial so gestaltet werden, dass es von den betrieblichen AkteurInnen direkt und ohne weitere Begleitung von außen nutzbar ist.

Aus diesen beiden Anforderungen folgten konkrete Hinweise auf die Gestaltung des Handlungsleitfadens:

- eine klare Aufteilung des Weiterbildungsprozesses in sechs kleinere und überschaubare Arbeitsschritte,
- weitere Strukturierung der Arbeitsschritte, so dass Ziele, Hintergründe und konkrete Vorgehensweise innerhalb des Arbeitsschrittes schnell zu überblicken sind,
- Ergänzung jedes Arbeitsschrittes durch Arbeitsmaterialien in einem Anhang, die zur Unterstützung des eigenständig begonnenen innerbetrieblichen Weiterbildungsprozesses genutzt werden können,
- Ergänzung der sechs Arbeitsschritte durch zwei einleitende Kapitel, die Voraussetzungen von Lernen und Weiterbildung erläutern bzw. die möglichen Wirkungen von Weiterbildung im betrieblichen Umfeld beleuchten, sowie ein abschließendes Kapitel, in welchem auf die Möglichkeiten der Umsetzung eines kontinuierlichen Weiterbildungsprozesses auch in KMU hingewiesen wird.

Der Handlungsleitfaden²⁹ wurde, aufbauend auf den Erfahrungen innerhalb des Projektes, Ende 1999/Anfang 2000 erstellt. Zum Abschluss des Projektes wurde er den am Projekt beteiligten Unternehmen und darüber hinaus weiteren Unternehmen und Einrichtungen aus der Region Altenburg zur Verfügung gestellt und in einem Fachgespräch diskutiert.

²⁹ Pelz, Thomas, Weiterbildung in KMU: Handlungsleitfaden für betriebliche Akteurinnen und Akteure, Düsseldorf, 2000

6.2. Der Weiterbildungsprozess als Inhalt des Handlungsleitfadens

Zur eigenständigen Initiierung und Durchführung eines Weiterbildungsprozesses sind einerseits bestimmte Kenntnisse notwendig, z.B. über Begriffsbestimmungen oder über Weiterbildungsmethoden und ihre Vor- und Nachteile, andererseits müssen der Verlauf und die Arbeitsschritte eines Weiterbildungsprozesses und deren Zusammenhänge untereinander bekannt sein. Die Darstellung dieses Wissens bzw. dieser Zusammenhänge ist das Ziel dieses Abschnitts. Dabei werden

- in den ersten beiden Abschnitten „Ziele von Lernen und Weiterbildung“ (6.2.1.) und „Orientierungslinien für erfolgreiche Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen“ (6.2.2.) neben einigen begrifflichen Klärungen auch die Zusammenhänge zwischen Weiterbildung und betrieblicher Entwicklung beleuchtet.
- Im Abschnitt 6.2.3. wird der Ablauf des Weiterbildungsprozesses im Zusammenhang erläutert, d.h., für die einzelnen Arbeitsschritte eines Weiterbildungsprozesses werden mögliche Vorgehensweisen erläutert,
- im abschließenden Abschnitt 6.2.4. werden einige Hinweise zur Umsetzung von Weiterbildung in KMU gegeben.

6.2.1. Ziele von Lernen und Weiterbildung

Veränderte Kunden- und Zulieferbeziehungen und der verstärkte Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien bzw. neuer Materialien und Technologien in Produkten und Produktionsverfahren erfordert von den KMU eine große Flexibilität in Bezug auf die Umgestaltung betrieblicher Abläufe. Zusätzliche Anforderungen an die Gestaltung der betrieblichen Abläufe können sich bspw. aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz, dem Qualitätswesen oder auch aus der Einführung menschenorientierter Produktionskonzepte ergeben.

Für die MitarbeiterInnen, egal ob diese in der Geschäftsleitung, in Verwaltungs- oder in Produktionsbereichen tätig sind, bringen diese Veränderungen neue Anforderungen mit sich. Auf diese müssen sich die MitarbeiterInnen einstellen, d.h. ihre Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechend erweitern. In der Regel werden sie „lernen“, um an ihren Arbeitsplätzen handlungsfähig zu bleiben bzw. um handlungsfähig zu werden, d.h. in der Lage zu sein, auf neue oder ungewohnte Anforderungen konstruktiv und erfolgreich zu reagie-

ren. Das Lernen kann dabei durch sehr vielfältige Formen geschehen, etwa durch die Teilnahme an einem Seminar, durch das eigenständige Durcharbeiten entsprechender Fachliteratur oder auch über die Anleitung durch eine kompetente Kollegin oder einen kompetenten Kollegen. Von Weiterbildung wird gesprochen, wenn Lernen in organisierter und strukturierter Form in Bezug auf eine berufliche Tätigkeit geschieht, nachdem der oder die Lernende eine Erstausbildung - etwa eine Berufsausbildung oder ein Studium - abgeschlossen hat.

Das generelle Ziel von Weiterbildung besteht in der Erweiterung der Handlungsfähigkeit der MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess. Handlungsfähigkeit bezeichnet hierbei die Fähigkeit, im Arbeitsprozess eigenständig - auch auf neue Anforderungen - zu reagieren und entstehende Probleme zu lösen. Dies setzt unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen voraus, welche in Fachkreisen auch als Kompetenzen bezeichnet werden.

Dabei bestimmt die *Fachkompetenz* aufgaben- und arbeitsplatzspezifische Kenntnisse und Fertigkeiten, einschließlich der Fähigkeit, die eigenen fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten in Arbeitsabläufe einzubeziehen und hinsichtlich ihres Nutzens zu bewerten. Dies umfasst beispielsweise Kenntnisse über Materialeigenschaften oder über Vorschriften und Richtlinien zu technischen Normen oder zum Arbeitsschutz, aber auch die Fähigkeiten zur Bedienung einer Drehmaschine oder eines Arbeitsplatzrechners.

Mit *Methodenkompetenz* werden die Fähigkeiten beschrieben, Verfahrensweisen und Strategien zur Planung, Durchführung und Kontrolle situationsgerechter Problemlösungen bereichsübergreifend einzusetzen. Konkret bezeichnet dies die Fähigkeit, bekannte Vorgehensweisen bzw. Problemlösungsstrategien in bisher unbekannte Arbeitsbereiche zu übertragen und den Erfolg zu kontrollieren.

Der Begriff *Sozialkompetenz* benennt Fähigkeiten einzelner Personen, die es ihnen ermöglichen, mit anderen zu kommunizieren oder zu kooperieren. Dies bezieht sich auf den möglichst vollständigen und unverfälschten Austausch von Informationen, das produktive Zusammenarbeiten oder auch die konstruktive Auseinandersetzung über unterschiedliche Ansichten.

Die Begriffe *Personale Kompetenz* oder *Selbstkompetenz* schließlich umfassen die Befähigung, sich selbst einzuschätzen, sowohl hinsichtlich der Entwicklung von (Arbeits-)Einstellung, Werten und Motivation als auch hinsichtlich der Entfaltung eigener Begabungen. Personale Kompetenzen kön-

nen nicht unmittelbar beobachtet werden, sondern lassen sich erst in Handlungen von Personen erkennen.

Diese unterschiedlichen Kompetenzen setzen die MitarbeiterInnen bei jeder Arbeitstätigkeit im betrieblichen Alltag ein. Dabei gibt es kaum eine Arbeitstätigkeit, in der nur auf eine der o.g. Kompetenzen, wie z.B. auf die Fachkompetenz, isoliert zurückgegriffen wird. Deutlich sichtbar wird dies z.B. in kleineren Unternehmen, die in Einzelteil- oder Kleinserienfertigung produzieren. Für die MitarbeiterInnen in allen Unternehmensbereichen führt eine solche Produktion zu ständig wechselnden Arbeitsanforderungen, auf die sie sehr selbstständig und flexibel zu reagieren haben. Dies erfordert von ihnen nicht nur den Einsatz von fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten, sondern auch die Übertragung von Arbeitsstrategien auf neue Einsatzfelder, neue Absprachen mit KollegInnen der angrenzenden Arbeitsbereiche und nicht zuletzt die Bereitschaft, sich auf eine neue Arbeit einzulassen. Gerade MitarbeiterInnen in KMU setzen daher alle oben beschriebenen Kompetenzen ein.

Weiterbildung soll die Handlungsfähigkeit der MitarbeiterInnen eines Unternehmens bezogen auf jeweils bestimmte Arbeitstätigkeiten erhöhen. In einer Weiterbildungsmaßnahme müssen somit i.d.R. Kenntnisse und Fähigkeiten aus mehreren Kompetenzbereichen gleichzeitig vermittelt werden. Bezogen auf eine Weiterbildungsmaßnahme, in der es etwa um den Ausbau von Fähigkeiten zur Bedienung von CNC-Werkzeugmaschinen geht, sollten neben fachlichen Kompetenzen (Einrichtung, Programmierung, ...) auch methodische (Übertragung von Vorgehensweisen zur Störungsbeseitigung auf unterschiedliche Werkzeugmaschinentypen, ...) und/oder soziale Kompetenzen (Absprachen mit vor- und nachgelagerten Arbeitsbereichen, ...) vermittelt werden.

6.2.2. Orientierungslinien für erfolgreiche Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen

Im Weiterbildungsprozess sind eine Reihe von Einflussfaktoren, Interessen und AkteurInnengruppen zu berücksichtigen. Für die in diesem Prozess notwendigen Entscheidungen liefern die folgenden Orientierungslinien einige Hinweise.

Weiterbildung unterstützt den Unternehmenserfolg

In einer schweizer Untersuchung wurden Mitte der neunziger Jahre 1.700 KMU der Metall- und Elektroindustrie zu den Gründen für gescheiterte Inno-

vationsvorhaben befragt. Mit 38 % der Nennungen lag die Qualifikation des Personals als Grund deutlich vor Finanzierungs- (22 %), Organisationsproblemen (20 %) und staatlichen Regelungen (16 %). (Sattes, 1998, S. 135)

Der Erfolg von Unternehmen beruht u.a. auf deren Fähigkeit, mit Veränderungen angemessen umzugehen sowie Veränderungen bzw. Innovationsvorhaben selbst zu initiieren und umzusetzen. Durch Weiterbildung wird diese Handlungsfähigkeit von Unternehmen gefördert, die unmittelbar von den Kompetenzen, also den Kenntnissen und Fähigkeiten der einzelnen MitarbeiterInnen abhängt. Diese Kompetenzen werden durch Weiterbildungsmaßnahmen ausgebaut, wenn diese bedarfsgerecht angelegt und wenn sie darauf ausgerichtet sind, sowohl fachliche als auch methodische, soziale und personale Kompetenzen zu fördern.

Weiterbildung setzt Motivation voraus

Lernen setzt die Bereitschaft und die Motivation der Lernenden, also der MitarbeiterInnen, zum Lernen voraus. Dabei ist als Lernmotivation der MitarbeiterInnen das alleinige betriebliche Interesse des Unternehmens häufig nicht ausreichend. Vielmehr ist es notwendig, dass die Lernenden ihren persönlichen Nutzen am Lernen haben - etwa als Bereicherung der Arbeitstätigkeit im Betrieb, als Verbesserung der Bezahlung, als Vorteil auf dem Arbeitsmarkt oder in der persönlichen Entwicklung - und diesen auch erkennen. Diese Lernbereitschaft kann durch die Beteiligung der Lernenden bei der Vorbereitung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen geschaffen und verstärkt werden. Dabei ist zu beachten, dass Lernmotivation unterschiedlicher Beschäftigter, etwa Ungelernter, FacharbeiterInnen oder Angestellter, unterschiedlich aussehen kann.

Weiterbildung erfordert Beteiligung

Geschäftsführung, leitende Angestellte und MeisterInnen einerseits und Belegschaft und deren Interessenvertretung andererseits haben notwendigerweise jeweils eigene Einblicke in die Anforderungen eines Arbeitsplatzes. Erst das Zusammentragen dieser unterschiedlichen Sichtweisen sichert einen vollständigen Überblick über die Anforderungen eines Arbeitsplatzes und die Kenntnisse und Fähigkeiten der dort beschäftigten Personen. Dieser umfassende Überblick ist die Grundlage für eine genaue Beschreibung der Weiterbildungsbedarfe und damit einer bedarfsgerechten Weiterbildungsmaßnahme, deren Gestaltung die Lernmotivationen und -gewohnheiten unterschiedlicher Teile der Belegschaft berücksichtigt.

Weiterbildung verändert betriebliche Arbeitsabläufe

Für den Erfolg von Weiterbildung im Unternehmen ist es unerlässlich, dass während und nach Beendigung einer Weiterbildungsmaßnahme die Übernahme des neuen Wissens bzw. der neuen Fähigkeiten in den betrieblichen Alltag sichergestellt wird. Diese Übernahme und die damit verbundenen Veränderungsprozesse in die betrieblichen Arbeitsabläufe stellen für das Unternehmen den Erfolg von Weiterbildung sicher. Daraus folgt, dass mit den TeilnehmerInnen während und nach Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme besprochen werden muss, welche Veränderungen sich in ihren persönlichen Arbeitsabläufen und in denen ihres Arbeitsbereiches ergeben.

Weiterbildung ist ein Prozess

Die Planung und Durchführung von Weiterbildung ist als ein Prozess zu betrachten. Dieser Prozess beginnt mit der Verständigung über Weiterbildungsziele und geht über die Bestimmung von Weiterbildungsbedarfen zur Durchführung von Weiterbildung bis zur abschließenden Erfolgskontrolle. Aus der Erfolgskontrolle ergeben sich fast zwangsläufig neue Ansatzpunkte für Weiterbildungen und damit möglicherweise auch neue Weiterbildungsbedarfe. Diese können sich zusätzlich aus neuen Anforderungen an das Unternehmen bzw. seine MitarbeiterInnen ergeben. Mit diesen Weiterbildungsbedarfen kann bzw. muss der Weiterbildungsprozess erneut beginnen. Durch den dadurch entstehenden kontinuierlichen Weiterbildungsprozess werden die Kompetenzen der MitarbeiterInnen permanent an die wechselnden Anforderungen des Unternehmens angepasst und so die Handlungsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens gestärkt.

Weiterbildung führt zu Personalentwicklung

Wird ein solcher kontinuierlicher Weiterbildungsprozess in einem Unternehmen dauerhaft in Bewegung gehalten und wird er verknüpft mit Strategien zur weiteren Unternehmensentwicklung, kann dieses auch als Personalentwicklung bezeichnet werden. Auch wenn in kleineren Unternehmen oft Überlegungen zur Personalentwicklung durch die Anforderungen des betrieblichen Alltags zu kurz kommen, sollte auf jeden Fall der Versuch gemacht werden, diese vorzunehmen und zu verfolgen. Dabei ist aus inhaltlichen und formalen Gründen die Belegschaft bzw. deren Betriebsrat zu beteiligen.

Weiterbildung ist eine strategische Geschäftsentscheidung

Wie oben bereits dargestellt, sind das Personal und dessen Kenntnisse und Fähigkeiten mit die wichtigste Quelle für den Unternehmenserfolg. Qualifiziertes Personal sichert eine hohe Produktivität und eine qualitativ hochwertige Produktion. Dieser Zusammenhang stellt die Weiterbildung in Bezug auf den Unternehmenserfolg auf die gleiche Stufe wie etwa die Entwicklung neuer Produkte. Damit wird die Weiterbildung zu einer zentralen strategischen Aufgabe der Geschäftsführung und zu einem „Muss“ für jedes Unternehmen, will es auch zukünftig erfolgreich arbeiten.

6.2.3. Der Weiterbildungsprozess

Arbeitsschritt 1: Bestimmung betrieblicher Ansatzpunkte für Weiterbildungsmaßnahmen.

Ziel dieses Arbeitsschrittes: Innerhalb des Unternehmens werden Ansatzpunkte für Weiterbildung erfasst, mit existierenden Unternehmensstrategien abgestimmt, im Unternehmen diskutiert und anschließend festgelegt.

Warum ist dieser Arbeitsschritt notwendig? Alle Unternehmen sind gezwungen, mit ihren Mitteln hinsichtlich Personal, Zeit und Finanzen sparsam umzugehen. In Bezug auf Weiterbildung führt das zu der Anforderung, dass diese entweder unmittelbar auf betriebliche Probleme zu wirken haben oder dass Weiterbildung die Umsetzung von Unternehmensstrategien insgesamt zu unterstützen hat. Diese Ansatzpunkte müssen im Rahmen der Weiterbildungsplanung gesammelt und hinsichtlich ihrer Dringlichkeit bewertet werden.

Wie ist konkret vorzugehen? In den Abstimmungs- und Diskussionsprozess zur Bestimmung dieser Ansatzpunkte für Weiterbildung sollte nicht nur die Geschäftsführung, sondern auch Beschäftigte einbezogen werden, z.B. aus den Bereichen Produktion, Entwicklung, Marketing, aber auch aus dem Betriebsrat. Durch die Beteiligung möglichst vieler AkteurInnen ergeben sich zwei positive Effekte: Einerseits führt die Information und Beteiligung der MitarbeiterInnen dazu, dass diese dem Vorhaben Weiterbildung offener gegenüber stehen. Andererseits bekommt die Geschäftsführung über die abteilungsübergreifende Diskussion Hinweise auf bisher anders eingeschätzte oder nicht wahrgenommene Ansatzpunkte für Weiterbildung.

Mögliche Fragen zur Ermittlung von Ansatzpunkten für Weiterbildung aufgrund aktueller betrieblicher Probleme könnten u.a. sein:

- Wurden bzw. werden absehbar neue Produkte entwickelt bzw. in die Produktion eingeführt und stellen sich dadurch neue Arbeitsanforderungen?
- Wurden bzw. werden absehbar in der Verwaltung oder der Produktion neue EDV-Systeme (Software oder Hardware), neue Arbeitsmaschinen o.ä. eingeführt, die neue Arbeitsanforderungen stellen?
- Treten bestimmte Probleme regelmäßig bzw. häufig auf, z.B. ungenügende Produktqualität oder das Überschreiten vereinbarter Lieferzeiten?

Mögliche Fragen zur Ermittlung von Ansatzpunkten für Weiterbildung hinsichtlich mittel- und langfristiger Unternehmensstrategien könnten u.a. sein:

- Können die festgelegten Unternehmensstrategien z.B. in Bezug auf Produktentwicklungen oder auf neue Absatzmärkte mit den derzeitigen Kenntnissen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen umgesetzt werden?
- Gibt es absehbare oder wahrscheinliche Veränderungen z.B. im Kundenverhalten, in technischen Normen oder in anderen gesetzlichen Verordnungen, die Auswirkungen auf die Gestaltung von Produkten, die Produktionsstätte oder das Personal haben werden?
- Werden in absehbarer Zeit wichtige Leistungsträger das Unternehmen verlassen, etwa aufgrund ihres Lebensalters? Wie wird deren Erfahrungswissen für das Unternehmen gesichert?

In die Gespräche zur Beantwortung dieser Fragen sollte der oben genannte Personenkreis einbezogen werden, da er über wichtiges Detailwissen verfügt. Die Ergebnisse sollten bezogen auf einzelne Funktionsbereiche bzw. Abteilungen zusammengestellt werden. Für jeden der ermittelten Ansatzpunkte müssen auch mögliche Ursachen aufgeführt werden. Anschließend muss in den Unternehmen eine Entscheidung über die Wichtigkeit der einzelnen Ansatzpunkte für Weiterbildung und über die zeitlichen Abfolge bzw. Dringlichkeit von Weiterbildungen getroffen werden. Auch an diesem Entscheidungsprozess sollte die betriebliche Interessenvertretung beteiligt werden, da die Umsetzung der Entscheidung, also die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen, die Motivation der MitarbeiterInnen und damit deren Information und Mitgestaltung voraussetzt.

Arbeitsschritt 2: Ermittlung und Auswahl der Weiterbildungsbedarfe.

Ziel dieses Arbeitsschrittes: Nachdem die betrieblichen Ansatzpunkte für Weiterbildung festgestellt und hinsichtlich ihrer zeitlichen Abfolge geordnet

wurden, werden sie nun in konkrete Weiterbildungsbedarfe überführt. D.h., es muss entschieden werden, welche Weiterbildungen mit welchen Themen für welche TeilnehmerInnen geplant und durchgeführt werden sollen.

Warum ist dieser Arbeitsschritt notwendig? Die Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen ist Ursachenforschung, d.h., die grundsätzliche Frage ist, warum bestimmte betriebliche Abläufe nicht zufrieden stellend abgeschlossen werden können und ob durch Weiterbildung eine Verbesserung der Situation erreicht werden kann.

Die Weiterbildungsbedarfe sind der zentrale Ausgangspunkt für die Planung und Durchführung erfolgreicher Weiterbildungen und auf ihre korrekte Ermittlung muss große Sorgfalt verwendet werden. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und/oder Fähigkeiten vermittelt werden müssen und welche MitarbeiterInnen an diesen Weiterbildungen teilnehmen sollten. Diese Informationen sind unverzichtbar für eine passgenaue Gestaltung von Weiterbildungen.

Zudem liefern die mit diesem Arbeitsschritt erfolgten Konkretisierungen den Unternehmen erste Anhaltspunkte über den durch die geplanten Weiterbildungen entstehenden möglichen Nutzen und die dafür notwendigen Aufwände hinsichtlich des Personaleinsatzes und der Finanzierung.

Vorgehensweisen zur Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe: Unternehmensexterne Informationsquellen über Weiterbildungsbedarfe können Untersuchungen von Verbänden (z.B. Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften) und von öffentlichen Institutionen (Ministerien, Fachhochschulen, Universitäten) sein. Deren Ergebnisse bilden i.d.R. für eine Branche oder für eine Region die Weiterbildungsbedarfe ab. Auf ein konkretes Unternehmen mit seinen spezifischen Personalstrukturen, Produkten und Kunden müssen sie jedoch übertragen und angepasst werden.

Unternehmensintern können die Weiterbildungsbedarfe umfassend und korrekt durch die parallele Befragung von Vorgesetzten und den entsprechenden MitarbeiterInnen erfasst werden. Dieses Vorgehen hat einen positiven „Neben“-Effekt: Durch die Beteiligung und die Mitgestaltung der MitarbeiterInnen an diesem Arbeitsschritt werden sie seine Ergebnisse weitaus eher akzeptieren und somit den anschließenden Weiterbildungen mit einer größeren Teilnahme- und Lernbereitschaft gegenüberstehen. Aus diesen Gründen und auch aufgrund der Gefahr einseitiger Ergebnisse ist auf die alleinige Befragung der Vorgesetzten zu verzichten.

Wie ist konkret vorzugehen? Für die Erfassung der Weiterbildungsbedarfe empfiehlt sich folgender Ablauf:

- Stellen Sie einen Fragenkatalog zusammen, welcher die Befragung vorstrukturiert. Achten Sie darauf, die Erfassung der Weiterbildungsbedarfe, also der Ursachen für Probleme in den betrieblichen Abläufen, nicht nur auf ungenügende fachliche Kompetenzen zu verengen. Suchen Sie die Ursachen gleichermaßen in fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzbereichen.
- Führen Sie die Gespräche mit den Vorgesetzten und mehreren MitarbeiterInnen der vorab ausgewählten Betriebsbereiche, d.h. der Bereiche, in denen sich im Arbeitsschritt 1 betriebliche Ansatzpunkte für Weiterbildung gezeigt haben.
- Fassen Sie die Ergebnisse bezogen auf einzelne oder einander ähnliche Arbeitsplätze zusammen.
- Diskutieren Sie die Zusammenstellung der Ergebnisse mit allen Befragten, um so Missverständnisse auszuräumen und um diese weiter zu entwickeln.
- Stellen Sie zusammen, welche Weiterbildungsbedarfe sich daraus für die einzelnen an diesen Arbeitsplätzen beschäftigten MitarbeiterInnen ergeben, also einen Vergleich zwischen den Anforderungen und den vorhandenen Kompetenzen der jeweiligen Beschäftigten.
- Entscheiden Sie, in welcher Reihenfolge Sie mit welcher Weiterbildung für welche Beschäftigten beginnen.

Bei der Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen können Probleme auftreten: Werden Weiterbildungsbedarfe in Gesprächen ermittelt, setzt dies voraus, dass die Beteiligten die Bedarfe benennen können. Davon kann aber nicht immer ausgegangen werden, da einerseits Weiterbildungsbedarfe nicht unbedingt offensichtlich sind und andererseits auf Seiten der MitarbeiterInnen Begriffe und Ausdrücke zur Benennung von Weiterbildungsbedarfen fehlen können. Um dieses Problem zu umgehen, sollte in der Befragung von real erlebbaren Problemen am Arbeitsplatz ausgegangen werden.

Stellen Sie sicher, dass nicht bisherige Erfahrungen und eingespielte Routinen des betrieblichen Alltags eine „objektive“, d.h. korrekte und umfassende Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe verhindern. Es könnte daher sinnvoll sein, in diesem Arbeitsschritt externe Personen zu beteiligen, um „Betriebsblindheit“ auszuschließen.

Mit der Benennung von Weiterbildungsbedarfen einzelner Beschäftigter oder auch von Arbeitsgruppen wird diesen scheinbar ein Manko angeheftet. Das „Risiko“ werden diese nur eingehen, wenn im Unternehmen deutlich ist, dass die Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen als Ausgangspunkt für ihre weitere Qualifizierung bzw. der weiteren Entwicklung des Unternehmens dient und nicht zur Bewertung der Leistungsfähigkeit genutzt wird.

Anhand der Weiterbildungsbedarfe werden im Weiterbildungsprozess betriebliche Schwachstellen bzw. Entwicklungsziele in konkrete Weiterbildungsmaßnahmen überführt. Der korrekten Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe kommt daher eine zentrale Bedeutung zu. Daher sollte sich für deren Ermittlung Zeit genommen und es sollten alle potentiell von Weiterbildung betroffenen MitarbeiterInnen einbezogen werden.

Arbeitsschritt 3: Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen.

Ziel dieses Arbeitsschrittes: Nachdem im vorherigen Arbeitsschritt die einzelnen Weiterbildungsbedarfe und damit die durchzuführenden Weiterbildungen thematisch bestimmt wurden, müssen nun die Weiterbildungsthemen mit daran angepassten Weiterbildungsmethoden verbunden und eine zeitliche Struktur der Weiterbildung erarbeitet, d.h. ein Weiterbildungskonzept erstellt werden.

Warum ist dieser Arbeitsschritt notwendig? Ein Weiterbildungskonzept stellt gewissermaßen ein „Pflichtenheft“ einer Weiterbildung dar, d.h., es beschreibt die Kenntnisse und Fertigkeiten, die durch eine Weiterbildung zu vermitteln sind, verbindet diese mit den dafür notwendigen Weiterbildungsmethoden und es legt den zeitlichen Ablauf einer Weiterbildung im groben fest. Diese Angaben sind die Grundlage für die weitere Vorbereitung in Bezug auf einzusetzende Referentinnen und Referenten, auf Räumlichkeiten, Lehrmaterialien und letztlich die Durchführung einer Weiterbildung.

Die im Unternehmen ermittelten Weiterbildungsbedarfe erfordern meist die Vermittlung einer Kombination von fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen. Die „richtige“ Mischung ergibt sich aus der Differenz zwischen den Anforderungen an die MitarbeiterInnen durch eine bestimmte Aufgabe und den bei ihnen schon vorhandenen Kompetenzen. Die unterschiedlichen Kompetenzbereiche, z.B. fachliche oder methodische Kompetenzen, lassen sich mit unterschiedlichen Lehr- und Lernmethoden in einer Weiterbildung unterschiedlich fördern. Zur Vermittlung rein fachbezogener Kenntnisse eignen sich möglicherweise Vorträge oder das Durchar-

beiten von Fachliteratur. Bei diesen beiden Lernmethoden kann aber der Einsatz des Erlernten im betrieblichen Alltag von den Lernenden nicht erprobt werden. Geht es daher um die eigenständige Anwendung fachbezogener Kenntnisse im betrieblichen Alltag, etwa als FacharbeiterIn, sind Vorträge oder das Durcharbeiten von Literatur weitgehend ungeeignete Methoden, da beide Methoden für die Anwendung der neuen Kenntnisse im betrieblichen Alltag wenig Unterstützung geben. Neuere Typen betrieblicher Weiterbildungsmethoden verbinden aus diesem Grunde das Lernen unmittelbar mit der Anwendung des Erlernten im betrieblichen Alltag. Diese Verbindung kann so eng angelegt werden, dass Lernen und Arbeiten nicht mehr zu unterscheiden sind, also im Arbeitsprozess gelernt wird. Wenn dabei Erfahrungswissen einbezogen, der Bezug zum Arbeitsprozess aufrecht erhalten und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen angestrebt wird, kann so die Weiterbildung lernungewohnter MitarbeiterInnen gelingen.

Eine andere Möglichkeit, diese Verbindung innerhalb einer Weiterbildungsmaßnahme sicherzustellen, liegt darin, die Lernmethoden während der Maßnahme zu wechseln. Dies kann zu einer zeitlichen Struktur führen, in der auf die Vermittlung neuer Kenntnisse etwa im Rahmen eines kurzen Vortrags unmittelbar eine Diskussion über die Auswirkungen des Erlernten für den jeweiligen betrieblichen Alltag folgt.

Wie ist konkret vorzugehen? In diesem Arbeitsschritt sind Entscheidungen zu treffen, mit welchen Weiterbildungsmethoden die in den vorherigen Arbeitsschritten bestimmten Weiterbildungsinhalte am effektivsten vermittelt werden können. Diese Entscheidung kann durch folgende Fragen untergliedert werden:

- Sollen aktive oder passive Trainingsmethoden angewendet werden? Erstere sind besonders geeignet zur Vermittlung sozialer und personaler Kompetenzen, letztere für die Vermittlung fachlicher Kompetenzen.
- Sollen im Einzeltraining bestimmte Beschäftigte mit neuen Kenntnissen oder Fähigkeiten im Umgang mit Arbeitsmaschinen vertraut gemacht werden, oder soll im Gruppentraining gerade auch durch den Kontakt, Austausch und Umgang mit anderen Teilnehmenden gelernt werden?
- Ist ein internes Training vorzuziehen, in welchem mit Unternehmensinterna offen umgegangen werden kann und welches unmittelbar auf die Belange des Unternehmens abgestimmt wird? Oder soll im externen Training gerade durch den Erfahrungsaustausch mit anderen und den Abstand zum betrieblichen Alltag gelernt werden?

- Welche Arbeitsplatzbezogenheit ist notwendig? Soll während des Arbeitsprozesses in einem Training-on-the-job unter realistischen Bedingungen gelernt werden? Soll außerhalb des Arbeitsumfeldes in einem Training-off-the-job, d.h. in einer entspannteren Umgebung, gelernt werden, oder soll ein Training-near-the-job durchgeführt werden, also in unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz.

Zu beachten bleibt, dass die Weiterbildungsmethoden auch auf die jeweiligen TeilnehmerInnen und deren spezifische Lernerfahrungen und -gewohnheiten abgestimmt werden müssen.

Arbeitsschritt 4: Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Ziel dieses Arbeitsschrittes: Nachdem die zeitliche und inhaltliche Struktur der Weiterbildungsmaßnahme festgelegt wurde, muss nun deren organisatorische Durchführung geplant und sichergestellt werden.

Warum ist dieser Arbeitsschritt notwendig? Einer der wichtigsten Aspekte in diesem Arbeitsschritt ist die Auswahl geeigneter ReferentInnen. Daneben müssen organisatorische Fragen z.B. in Bezug auf Weiterbildungs- bzw. Arbeitszeiten und Räumlichkeiten geklärt werden. Schließlich muss die Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahme u.U. mit Hilfe einer (öffentlichen) Förderung gesichert werden.

Wie ist konkret vorzugehen? In Bezug auf die Auswahl der ReferentInnen müssen folgende Fragen geklärt werden:

- Wird das Weiterbildungskonzept als Grundlage der Weiterbildungsmaßnahme akzeptiert? Wird es durch eigene Vorschläge weiter detailliert und ausgearbeitet?
- Verfügen die ReferentInnen über die notwendigen Kompetenzen, um die Weiterbildungsmaßnahme entsprechend des Konzeptes durchzuführen?

Falls es sich um externe ReferentInnen handelt:

- Haben Sie oder andere Ihnen bekannte Unternehmen bereits positive Erfahrungen mit den ReferentInnen bzw. mit der Weiterbildungseinrichtung gemacht?
- Wird Ihnen von den ReferentInnen vor der Weiterbildungsmaßnahme der geplante Ablauf schriftlich vorgestellt? Werden Änderungswünsche aufgenommen?

- Welche Absprachen müssen unternehmensintern oder mit externen ReferentInnen getroffen und eventuell schriftlich festgehalten werden?

Anforderungen an die Lernorte bzw. Räumlichkeiten ergeben sich häufig unmittelbar aus den Weiterbildungsinhalten und -methoden, etwa wenn bestimmte Maschinen (z.B. CNC-Drehmaschinen oder PC) genutzt werden müssen oder wenn zur Durchführung der Weiterbildung Hilfsmittel wie etwa Videokameras oder eine Meta-Plan-Ausstattung notwendig sind. Ob eine Weiterbildungsmaßnahme im eigenen Unternehmen oder in unternehmensfremden Räumlichkeiten durchgeführt wird, sollte nicht nur aufgrund der unmittelbar entstehenden Kosten entschieden werden. Eine außerhalb des Unternehmens durchgeführte Weiterbildungsmaßnahme kann durch eine bessere technische Ausstattung der Lehrräume und durch eine ungestörtere Arbeits- und damit konzentriertere Lernatmosphäre mittel- bis langfristig preiswerter für das Unternehmen sein, als das kurzfristige Einsparen durch die Nutzung eigener Räumlichkeiten.

Die zeitliche Vorbereitung der Weiterbildungsmaßnahme setzt die Klärung folgender Punkte voraus:

- Wie viele Lehrstunden sind für die Weiterbildungsmaßnahme angesetzt? In welchen Blöcken findet sie statt, etwa täglich, wöchentlich, monatlich?
- Wann findet die Weiterbildungsmaßnahme statt?
- Sind die Freistellungen der MitarbeiterInnen mit den Vorgesetzten abgesprochen und sichergestellt?
- Stehen persönliche Gründe der Teilnahme einzelner MitarbeiterInnen entgegen?

Im Vorfeld der Finanzierungsklärung einer Weiterbildungsmaßnahme, eventuell unter Zuhilfenahme von Fördergeldern, ergibt sich die Frage der entstehenden Kosten für das Unternehmen. Es ist notwendig, eine Übersicht über die entstehenden Kosten anzufertigen. Unmittelbare Weiterbildungskosten entstehen u.a. durch Teilnahmegebühren, durch ReferentInnenhonorare, durch Raummieten und durch Reisekosten (Fahrtkosten, Unterkunft, Verpflegung) entweder der ReferentInnen oder der Teilnehmenden.

Die Finanzierung dieser Kosten wird zum großen Teil durch unternehmenseigene Mittel erfolgen müssen. Darüber hinaus ist es aber möglich, Fördermöglichkeiten der öffentlichen Hand in Anspruch zu nehmen. Es sollte akquiriert werden, welche Programme, Initiativen etc. im jeweiligen Bundesland, bei der Bundesrepublik und der EU dazu existieren. Das muss jedoch

vor der Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme erfolgen, da i.d.R. nur noch nicht begonnene Maßnahmen gefördert werden.

Neben diesen aufgeführten Punkten zur eher mittelfristigen Vorbereitung einer Weiterbildung sind hier noch einige Punkte zusammengestellt, die direkt vor einer Weiterbildung, also etwa 1 - 2 Tage vorher, sichergestellt werden sollten:

- Stehen entsprechend den Absprachen alle Materialien zur Verfügung? Stehen alle technischen Hilfsmittel zur Verfügung? Funktionieren sie?
- Sind die Räumlichkeiten zurzeit der Weiterbildung wirklich frei?
- Ist sichergestellt, dass die Freistellung der Beschäftigten geklärt ist und dass niemand aus der laufenden Weiterbildung herausgerufen wird?
- Ist sichergestellt, dass die Störung der betrieblichen Abläufe im Rahmen dessen bleibt, was mit allen Beteiligten abgesprochen ist?

Gerade in diesem Arbeitsschritt sind die Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beachten.

Arbeitsschritt 5: Die Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen sichern.

Ziel dieses Arbeitsschrittes: Erfolgreiche Weiterbildung setzt voraus, dass die Teilnehmenden im Anschluss an eine Weiterbildungsmaßnahme ihre neuen Kenntnisse und Fähigkeiten im Unternehmen zum Einsatz bringen und dadurch betriebliche Abläufe umgestaltet und verbessert werden können.

Warum ist dieser Arbeitsschritt notwendig? Eine erfolgreiche Weiterbildung führt bei den Lernenden zu einer neuen, veränderten Sichtweise auf ein Thema oder einen veränderten Umgang mit vorhandenen Problemen. In der Regel führt das dazu, dass die Lernenden bestrebt sein werden, ihre Arbeitsabläufe entsprechend umzugestalten. Dies kann sowohl gewohnte betriebsinterne Vorgehensweisen und Arbeitszuschnitte als auch bisherige Absprachen mit Kolleginnen und Kollegen in Frage stellen und kann daher zu innerbetrieblichen Konflikten führen. Für das Unternehmen liegt aber gerade erst in der Umgestaltung der betrieblichen Arbeitsabläufe und damit z.B. in der Verbesserung der Produktqualität oder in einer Verringerung von Produktionskosten der mögliche Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme.

Wie ist konkret vorzugehen? Dieser Arbeitsschritt erfordert einen Blick auf die einzelnen Teilnehmenden einer Weiterbildungsmaßnahme und auf ihre Arbeitsbereiche in den Unternehmen.

Zur Sicherung der Wirkung einer Weiterbildung bezogen auf die einzelnen Teilnehmenden ergeben sich folgende Fragen:

- Gehen die Teilnehmenden motiviert in die Weiterbildung? Sehen sie ihren eigenen und den Nutzen des Unternehmens in dieser Weiterbildung?
- Sehen die Teilnehmenden die Möglichkeit, das Erlernete in das Unternehmen, in die Gestaltung der eigenen alltäglichen Arbeit zu integrieren?

In den Arbeitsbereichen der Teilnehmenden können folgende Fragen relevant sein:

- Werden sie von Vorgesetzten und/oder KollegInnen ermutigt, das Erlernete in die Arbeitsabläufe einfließen zu lassen? Werden die neuen Kenntnisse und Fähigkeiten nachgefragt?
- Werden ihnen neue, dem Erlernen entsprechende Tätigkeiten übertragen?
- Sind KollegInnen und Vorgesetzte bereit, die Umgestaltung der betrieblichen Abläufe mit zu tragen und auszuprobieren?
- Findet einige Wochen nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme ein Gespräch zwischen den Teilnehmenden und den Vorgesetzten - eventuell unter Beteiligung der Geschäftsführung und der betrieblichen Interessenvertretung - statt, in dem die Wirkung der Weiterbildung erneut bewertet wird und Maßnahmen zur Verbesserung der Wirkung verabredet werden?

Arbeitsschritt 6: Erfolgskontrolle.

Ziel dieses Arbeitsschrittes: In die Planung und Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme wurden vom Unternehmen - möglicherweise sogar in erheblichem Maße - Arbeitszeit und finanzielle Mittel investiert. Daraus ergibt sich für das Unternehmen die Frage, was dieser Aufwand für einen kurz-, mittel- oder langfristigen Nutzen mit sich gebracht hat.

Warum ist dieser Arbeitsschritt notwendig? Eine Erfolgskontrolle kann in dieser Situation Klarheit bringen und wertvolle Hinweise für den weiteren Umgang mit Weiterbildung geben. Mit einer Erfolgskontrolle sichert sich das Unternehmen zudem Erfahrungen, etwa Hinweise der Teilnehmenden für

eine bessere Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen oder auch Anregungen für ihre Fortsetzung.

Wie ist konkret vorzugehen? Bei der Erfolgskontrolle kann u.a. von folgenden Fragen ausgegangen werden:

- Haben sich, bezogen auf die im Arbeitsschritt 1 festgestellten Ansatzpunkte für Weiterbildung, Verbesserungen der betrieblichen Abläufe ergeben, also z.B. Output-Steigerungen, Zeitersparnisse, Qualitätsverbesserungen oder Kosteneinsparungen?
- Falls diese nicht zu erkennen sind, woran kann das liegen?
- Waren die Teilnehmenden motiviert und aufnahmebereit?
- War es möglich, durch Weiterbildung angestoßene Veränderungen der betrieblichen Abläufe im Unternehmen umzusetzen?
- Waren die ReferentInnen ihren Aufgaben gewachsen?
- War die ursprüngliche Zielstellung und das abgeleitete Konzept korrekt?
- Wurde das Konzept zufrieden stellend umgesetzt? War es verbesserungswürdig?

6.2.4. Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen trotz knapper Ressourcen?

Wie Erfahrungen in den KMU zeigen, wird das Arbeitsfeld Weiterbildung in den Unternehmen häufig nicht kontinuierlich genug bearbeitet. Dabei sind vor allem folgende Aspekte relevant:

Die Bedeutung von Weiterbildung für den Unternehmenserfolg wird oft noch unterschätzt

In KMU fallen Fragen des Umgangs mit Personal, z.B. Einstellungen, Entlassungen oder auch Weiterbildung, meist in den Aufgabenbereich der Geschäftsführung. Für die Geschäftsführung steht das Thema Weiterbildung aber oftmals in Konkurrenz zu anderen wichtigen Arbeitsfeldern. In dieser Situation besteht die Gefahr, dass dem Aufgabenbereich Weiterbildung nicht genügend Bedeutung beigemessen und der Unternehmenserfolg in der Konzentration auf andere Arbeitsfelder gesucht wird.

Das Wissen über den Aufgabenbereich Weiterbildung ist noch zu gering

In den Geschäftsführungen von KMU arbeiten häufig Personen mit einem weiterbildungsfernen beruflichen Hintergrund, etwa als IngenieurIn. Für die-

sen Personenkreis ergeben sich häufig zwei Probleme: Einerseits sind ihnen die Anforderungen des Aufgabenbereichs Weiterbildung unklar, da Vorwissen und eigene Erfahrungen in diesem Handlungsfeld nicht ausreichend genug sind. Andererseits neigen Fachleute, egal welcher fachlichen Ausrichtung, meist dazu, die Lösung existierender Probleme primär in dem ihnen bekannten Arbeitsfeld zu suchen, d.h., IngenieurInnen bevorzugen technische Lösungen und vernachlässigen andere Lösungsmöglichkeiten wie z.B. durch Weiterbildung.

Es werden zu wenig Finanzen in die Weiterbildung investiert

In vielen KMU gibt es nur einen sehr geringen finanziellen Spielraum, der für Weiterbildung genutzt werden kann, demgegenüber stehen die auf den ersten Blick hohen Kosten für Weiterbildung. Bei der Entscheidung für Weiterbildung wird ihr Nutzen oft unterschätzt, weil er für das Unternehmen nicht immer unmittelbar nach deren Abschluss sichtbar wird. Zum Teil vergehen einige Wochen oder Monate, bis das Erlernte in den betrieblichen Abläufen umgesetzt wird, zudem ist das durch Weiterbildung erzielte Wissen und die daraus resultierenden betrieblichen Veränderungen/Verbesserungen häufig nicht direkt messbar.

Trotz dieser schwierigen Ausgangssituation der Klein- und Mittelunternehmen - was die Frage des Ausbaus der betrieblichen Weiterbildung betrifft - können einige Hinweise gegeben werden, wie Weiterbildung in den KMU umgesetzt werden kann:

Weiterbildung als Aufgabe der Geschäftsführung

Das Handeln der Geschäftsführung eines Unternehmens spielt aus mehreren Gründen im Umgang mit Weiterbildung eine wichtige Rolle: Es geht in diesem Kontext immer auch um unternehmensstrategische, finanzielle und personelle Fragen, so dass die Entscheidung, ob und in welchem Umfang Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden bzw. wer daran teilnehmen soll, von der Geschäftsführung unter Einbeziehung des Betriebsrates getroffen werden muss. Darüber hinaus sind die Entscheidung für Weiterbildung und die damit von der Geschäftsführung verfolgten Absichten und Ziele im Unternehmen offen zu legen und zu diskutieren, da diese Transparenz in der Regel eine Voraussetzung für die Lernbereitschaft der Beschäftigten ist. Des Weiteren sollte die Geschäftsführung mit gutem Beispiel vorgehen und durch die eigene Weiterbildung gegenüber der Belegschaft dokumentieren, dass Lernen und Weiterbildung ein notwendiger Teil jeden

beruflichen Handelns ist, um mit neuen Anforderungen angemessen umgehen zu können.

Lernen im Unternehmen ermöglichen

Der Nutzen für das Unternehmen aus der Teilnahme von Beschäftigten an Weiterbildungen hängt im Wesentlichen von drei Aspekten ab: Erstens müssen die Lernenden den betrieblichen, vor allem aber ihren persönlichen Nutzen am Lernen, d.h. an der Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme erkennen. Zweitens müssen die Lernenden und ihre Kolleginnen und Kollegen in den Arbeitsbereichen Interesse an der Veränderung betrieblicher Abläufe haben. Drittens ist es unbedingt erforderlich, dass durch die Geschäftsführung auch die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Lernenden ihr neues Wissen im Betrieb umsetzen können. Diese Aspekte, also sowohl die Motivation der Lernenden als auch die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen, lassen sich nicht anordnen, sondern nur durch Offenheit in den Zielen und durch Beteiligung an der Gestaltung des Weiterbildungsprozesses erreichen.

Einrichtung einer betrieblichen Arbeitsgruppe Weiterbildung

Der Aufbau von betriebsinternen Kenntnissen über das Handlungsfeld Weiterbildung und die kontinuierliche Beschäftigung mit Weiterbildung sind zwei Voraussetzungen für den betrieblichen Weiterbildungsprozess. Aufgrund der betrieblichen und personellen Ausgangssituation können diese beiden Anforderungen die Geschäftsführungen in KMU überfordern. Ein Ausweg aus dieser Lage kann die Einrichtung einer Arbeitsgruppe Weiterbildung sein, in der mehrere Beschäftigte, Vertreter des Betriebsrates und der Geschäftsführung gemeinsam das Thema verfolgen und sich so über die Zeit die notwendigen Kompetenzen aneignen. Entscheidend für die Besetzung dieser Arbeitsgruppe ist, dass die Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens kommen und Interesse am Thema Weiterbildung haben. Ein Vorteil der Arbeitsgruppe wäre zudem, dass die Informationen über die geplanten Weiterbildungsaktivitäten schnell im Unternehmen verteilt werden können.

Betriebsübergreifende Weiterbildungen

Aus zwei Gründen sollten von den KMU eine betriebsübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Bereich Weiterbildung angestrebt werden: Einerseits können über die Bündelung gemeinsamer (Weiterbildungs-)Interessen zeitliche und finanzielle Mittel in erheblichem Umfang eingespart werden. Andererseits zeigt es sich, dass in Weiterbildungen, in denen Teilnehmende aus verschiedenen Unternehmen gemeinsam lernen, der Erfahrungsaustausch über die jeweilige betriebliche Praxis erhebliche

Lernfortschritte bringt und die Umsetzung des Erlernten in den betrieblichen Alltag erleichtert. Selbstverständlich wird ein offener Erfahrungsaustausch einfacher erreicht, wenn die Teilnehmenden nicht aus direkt miteinander konkurrierenden Unternehmen kommen.

Nutzung (öffentlicher) Förderungsmöglichkeiten

Zur Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen sollte, soweit möglich, auf vorhandene öffentliche Förderungen zurückgegriffen werden. In Frage kommen dabei sowohl Programme des Bundes - ein Beispiel für ein solches Programm ist im Anhang dargestellt - als auch Programme auf der Ebene der einzelnen Bundesländer. Darüber hinaus ist zu prüfen, inwieweit Programme der EU relevant sind.

6.3. Ergebnisse

Wie weit das in diesem Kapitel beschriebene Weiterbildungskonzept zur Kompetenzvermittlung im Handlungsfeld Weiterbildung erfolgreich war, lässt sich derzeit nicht genau erfassen, da es sich hierbei um einen längerfristigen Prozess handelt, der perspektivisch von den Unternehmen weitgehend ohne Unterstützung „von außen“ gemeistert werden muss. Dennoch gab es erste Ansätze - wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung - für einen veränderten Umgang mit den Anforderungen des Handlungsfeldes Weiterbildung, die im Rahmen folgender Projektaktivitäten erfasst wurden:

1. Im März und April 2000 wurden vom Projekt Abschlussgespräche in den Unternehmen geführt, die sich aktiv am Projekt beteiligt hatten.
2. Im Mai 2000 wurde zum Abschluss des Projektes in Altenburg ein Fachgespräch/Workshop zum Thema „Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen“ durchgeführt. Hier hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihr Feedback auf den ihnen vorab zugesandten Handlungsleitfäden zu geben.

ad 1) In jedem Unternehmen wurden neben einer Person aus der Geschäftsführung eine weitere Person, die an einer Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen hatte, zum Erfolg des Projektes befragt.

In einem Unternehmen wurde die Notwendigkeit von Weiterbildung für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens sehr viel deutlicher herausgestellt, als dies am Anfang des Projektes der Fall war. Die Möglichkeiten des

Unternehmens, auf die betriebliche Entwicklung zugeschnittene Weiterbildungen zu ermöglichen, wurden aber aufgrund mangelnder Ressourcen als gering eingeschätzt. In einer Beteiligung an einem regionalen Weiterbildungsverbund wurde eine mögliche Lösung dieses Problems gesehen, auch wenn Schwierigkeiten bei der Auswahl gemeinsamer Weiterbildungsthemen vermutet wurden.

In einem weiteren Unternehmen wurde das Projekt zwar insgesamt als erfolgreich eingeschätzt, da im Unternehmen bereits u.a. aufgrund der Teilnahme an den Weiterbildungsmaßnahmen Veränderungen vor allem im Bereich Marketing/Vertrieb vorgenommen worden waren. Ein weiterer Bedarf an Weiterbildung wurde von der Geschäftsführung jedoch generell verneint. Begründet wurde dies mit der geringen Firmengröße und Beschäftigtenzahl sowie der Konzentration auf die derzeit stattfindenden betrieblichen Veränderungsprozesse.

Im dritten Unternehmen wurde der Nutzen der angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen für das Unternehmen vor allem darin gesehen, dass in deren Folge eine neue Zuständigkeit für den Bereich Marketing aufgebaut wurde. Zudem ist das Unternehmen selber aktiv geworden, in Zusammenarbeit mit einem örtlichen Weiterbildungsträger eine fachliche Weiterbildung für MitarbeiterInnen aus der Produktion zu beginnen, diese aber durch mehr auf soziale und methodische Kompetenzen ausgerichtete Bildungseinheiten zu ergänzen. Zusätzlich wurden im Abschlussgespräch neue Weiterbildungsbedarfe genannt, die nicht nur auf der bisher eher vorherrschenden Ebene der fachlichen Kompetenzen verblieben, sondern eindeutig auch soziale Kompetenzen (z.B. Führungsverhalten) umfassten.

Aus den Abschlussgesprächen wurde deutlich, dass sich in den Unternehmen, allerdings in unterschiedlichem Maße, durch das Projekt eine Veränderung im Umgang mit dem Handlungsfeld Weiterbildung ergeben hat. Inwieweit diese neue Sichtweise im betrieblichen Alltag Bestand haben wird, könnte letztlich erst in einiger Zeit erfasst werden.

ad 2) Zum Handlungsleitfaden gab es während des Workshops insgesamt eine positive Rückmeldung der Teilnehmenden. Von einem anwesenden Geschäftsführer eines der am Projekt direkt beteiligten Unternehmen wurde die klare und nutzerfreundliche Gliederung des Handlungsleitfadens hervorgehoben. Aus seinen Aussagen wurde darüber hinaus deutlich, dass er sowohl im Bildungsmaterial den in seinem Unternehmen abgelaufenen Prozess wiedererkennt als auch sich in der Lage sieht, mit Hilfe des Bildungsmaterials einen zukünftigen Weiterbildungsprozess eigenständiger als bisher

gestalten zu können. Ein Vertreter des örtlichen Arbeitsamtes sowie ein Vertreter der Industrie- und Handelskammer Ostthüringen schätzten die Qualität des Handlungsleitfadens als gut und den derzeitigen Bedarfen der Klein- und Mittelunternehmen entsprechend ein.

Zusammenfassend kann also davon ausgegangen werden, dass mit der Kompetenzvermittlung im Handlungsfeld Weiterbildung vom Projekt auf ein vorhandenes Interesse der KMU reagiert wurde und das dabei Methoden genutzt wurden, die von den Beteiligten positiv eingeschätzt werden. Ob sich in den KMU der Umgang mit dem Komplex Weiterbildung durch die Teilnahme am Projekt dauerhaft verändert hat, wird erst in der Zukunft zu erfahren sein.

7. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Ziel des Projektes war es, mit einem spezifischen betrieblichen Weiterbildungsansatz die Organisationsentwicklung von KMU der Metallbranche im Altenburger Land zu unterstützen, um so zur Sicherung von Arbeitsplätzen beizutragen.

Dementsprechend wurden parallel zur Bestandsaufnahme (siehe Kap. 2) mit acht Geschäftsführern und einer Personalleiterin aus Altenburger Metallbetrieben Gespräche zur betrieblichen Weiterbildungssituation, zu Weiterbildungsbedarfen und zu Ansatzpunkten bzw. Themen für mögliche Weiterbildungsmaßnahmen geführt. Nach umfangreichen Weiterbildungsbedarfsanalysen in insgesamt fünf Metall-Unternehmen wurden für MitarbeiterInnen aus vier von diesen Firmen und einem weiteren Unternehmen drei mehrtägige, jeweils betriebsübergreifende Weiterbildungen zu den Themen Arbeitsorganisation, Marketing und Controlling durchgeführt, in denen es neben der Vermittlung von Fachwissen gerade auch um die Entwicklung von sozialen Handlungskompetenzen zur betrieblichen Umsetzung von Weiterbildungsinhalten bzw. -erkenntnissen ging.

Auf das vom Projekt an insgesamt 20 Altenburger Metallunternehmen herangetragene Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen haben vor allem jene Unternehmen positiv reagiert, die zuvor an der Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe beteiligt waren. Damit wurde der Ansatz bestätigt, dass Weiterbildungen für Betriebe nicht „von der Stange“ kommen dürfen, sondern dass sie unmittelbar und klar sichtbar auf die betrieblichen Belange und Bedürfnisse zugeschnitten sein müssen. Die zu diesem Zweck vom Projekt vorgenommene Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe ist ein Weg, dies in den Unternehmen sicher zu stellen. Organisatorisch wurde die konstante Teilnahme der VertreterInnen aus den KMU zudem dadurch erleichtert, dass die Weiterbildungsmaßnahmen vor Ort in Altenburg, zugleich aber auch außerhalb der Unternehmen, stattfanden.

Die betriebsübergreifende Anlage der vom Projekt durchgeführten Weiterbildungen ist von den Teilnehmenden durchweg positiv aufgenommen worden, da auf diesem Wege - nach ihrer Einschätzung - ein Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen in vergleichbaren Situationen möglich war. Ebenfalls positiv wurde von den Teilnehmenden der methodische Ansatz der Weiterbildungen bewertet, mit dem nicht nur die Vermittlung von Fachwissen verfolgt, sondern auch die Handlungskompetenzen der einzelnen Teilnehmenden

den gestärkt wurde. Die enge Verbindung der Weiterbildungsmaßnahmen zu den betrieblichen Belangen und damit deren großer Wert für die Umgestaltung betrieblicher Abläufe fand eine uneingeschränkt positive Aufnahme bei den Teilnehmenden.

Ein weiterer Bestandteil des Projektansatzes bestand in dem Anspruch, durch das Projekt Veränderungen in den Unternehmen anzustoßen, die durch innerbetriebliche Projektgruppen in den Unternehmen vorangetrieben werden sollten. Als ein Ergebnis des Projektes lässt sich feststellen, dass betriebliche Veränderungen in mehreren KMU angeregt wurden und sich z.B. im Bereich Marketing in den Unternehmen konkrete inhaltliche und organisatorische Veränderungen vollzogen haben. Diese Veränderungen wurden in den Unternehmen aber nicht von Projektgruppen begleitet, d.h., von den Unternehmen wurde dieser methodische Vorschlag des Projektes nicht übernommen. Dies liegt wahrscheinlich an den üblicherweise anderen Steuerungsmechanismen in den Unternehmen (top-down), vermutlich aber auch am knappen Zeitbudget der Geschäftsführungen, die eine zusätzliche betriebliche Projektgruppe als unrealistisch erscheinen ließen.

Zur wirtschaftlichen Situation der am Projekt beteiligten Unternehmen lässt sich festhalten, dass sich diese trotz vieler gegenwärtiger Schwierigkeiten z.B. im Marketing, in der Kundenorientierung und in der Finanzierung in einer wirtschaftlichen Konsolidierungsphase - wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung - befinden. Für die KMU eröffnet das die Möglichkeit, sich vom reinen Krisenmanagement zu befreien und Planungen für die nächsten Jahre zu beginnen bzw. diese verstärkt voranzutreiben. Diese Situationsbeschreibung ist allerdings in zweifacher Hinsicht zu relativieren: Erstens findet die Konsolidierung auf einem insgesamt niedrigen Niveau statt, d.h., die wirtschaftliche Situation der Unternehmen erlaubt das Überleben, wirft aber vermutlich kaum Gewinn ab. Zweitens sind z.T. Defizite in Bezug auf die Strategiefähigkeit der Geschäftsführungen feststellbar, was sowohl an nur beschränkt vorhandenen zeitlichen und finanziellen Ressourcen, aber auch an nicht vorhandenen Erfahrungen und Kompetenzen liegen kann.

Ein Beispiel für diese neue Phase in der Geschäftstätigkeit der Unternehmen ist deren großes Interesse im Bereich Marketing, welches in den Unternehmen zurzeit die höchste Priorität erhält. Das lässt sich damit erklären, dass in den Unternehmen das bisher betriebene „handgestrickte“ Marketing nicht weiter trägt und dass jetzt ein grundlegender, z.T. inhaltlicher und z.T. organisatorischer (Neu-)Aufbau des Marketings in den Unternehmen geleistet werden muss. Durch die durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen im

Bereich Marketing und die Vermittlung von Kontakten zu entsprechenden Lehrstühlen an Fachhochschulen wurde diese Entwicklung vom Projekt unterstützt.

Generell wurde gleichwohl während des Projektes deutlich, dass den Unternehmen der Umgang mit dem Handlungsfeld Weiterbildung und Personalentwicklung Schwierigkeiten bereitet. Als Ursachen für diese Problematik können u.E. folgende Aspekte genannt werden:

1. Das *Zeitproblem*: Die Geschäftsführungen sind aufgrund der schlanken Führungsstrukturen und der folglich kaum stattfindenden funktionalen Trennung oft überlastet. Daher wird dem Personalwesen und der Weiterbildung im Betrieb nicht genügend Aufmerksamkeit gewidmet.

2. Das *Strategieproblem*: Personalentwicklung und Weiterbildungen wurden bislang sehr sporadisch betrieben, da es längerfristige Unternehmensstrategien nicht gab. Planungen von Weiterbildungen gibt es kaum. Die durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen beschränkten sich in der Regel auf betriebsinterne Einweisungen und arbeitsplatzgebundene Vermittlungen von beruflichem Zusatzwissen. Darüber hinaus wurde in den letzten Jahren das in vielen befragten Betrieben ungleiche Verhältnis des Anteils älterer ArbeitnehmerInnen zu den jüngeren zwar erkannt, aber nicht als vorrangiges Risiko gesehen und die tendenzielle demografische Entwicklung zu wenig beachtet.

3. Das *Rekrutierungsproblem*: In den ersten Jahren nach der „Wende“ konnten die Unternehmen es sich scheinbar leisten, ohne Aus- und Weiterbildungsstrategien zu bestehen. Es bestand die Option auf das Gros der ehemaligen KollegInnen und anderer fachlich gut qualifizierter Arbeitsloser zurückzugreifen. Erst in den letzten Jahren wurde den Geschäftsführungen der *Fachkräftemangel* bewusst. So fehlen in den Betrieben bereits heute IngenieurInnen, KonstrukteurInnen, SchweißerInnen und MetallfacharbeiterInnen mit CNC-Kenntnissen. Die gut ausgebildeten und/oder jungen Fachkräfte pendeln nach Westdeutschland oder siedeln über, weil sie dort bessere (finanzielle) Bedingungen vorfinden.

4. Das *Know how-Problem*: Vor allem bei den MBO-Betrieben, wo die Geschäftsführung durch IngenieurInnen besetzt ist, die keine Managementausbildung haben, ist das Wissen über das Personalwesen und das Handlungsfeld Weiterbildung - von der Planung, Organisation, Durchführung bis hin zur Erfolgskontrolle - noch nicht ausreichend genug. Auch die (inhaltliche) Beurteilung - Welche Weiterbildung ist für uns richtig?, Entspricht die

Maßnahme auch unseren Anforderungen? etc. - fällt den AkteurInnen oft schwer.

5. Das *Finanzproblem*: Zuletzt muss selbstverständlich Beachtung finden, dass die finanziellen Ressourcen der KMU begrenzt sind. Im Kontext zu den anderen Punkten wird daher seitens der Geschäftsführung oft zu kurzfristig gedacht und bei Weiterbildungen gespart, was den Unternehmen allerdings perspektivisch „teuer zu stehen kommen“ kann.

Anhand dieser Aspekte wird deutlich, dass die Unternehmen im Handlungsfeld Personalentwicklung/Weiterbildungen Unterstützung benötigen. Vom Projekt wurden in dieser Hinsicht erste Aktivitäten unternommen, um die Unternehmen zu befähigen, auch in diesem Bereich eigenständig tätig zu werden. Neben der Durchführung von Weiterbildungen wurde vom Projekt ein **Handungsleitfaden** als Bildungsmaterial erarbeitet (vgl. Kapitel 6), um den Unternehmen dahingehend Hilfe zu geben, Weiterbildungsprozesse im Betrieb - auch ohne direkte externe Begleitung - zu initiieren und durchzuführen.

Darüber hinaus sei auf drei weitere Ergebnisse des Projektes hingewiesen:

Erstens: Wie u.a. im Projekttitel deutlich wird, richtete sich das Projekt an betriebliche AkteurInnen, womit sowohl die Geschäftsführungen, das mittlere Management und die MitarbeiterInnen, aber gerade auch Betriebsräte gemeint waren. In Bezug auf die ersten drei genannten Personengruppen gelang die Einbeziehung in Weiterbildungsmaßnahmen und in das Projekt insgesamt recht gut, in Bezug auf die Betriebsräte konnte dieser Ansatz im Projektverlauf nicht im ursprünglich angedachten Maße umgesetzt werden. Die Hintergründe dafür liegen vermutlich erstens neben dem Zeitmangel in einer Prioritätensetzung der Betriebsräte, in der das kurzfristige Alltagsgeschäft derzeit vorgeht, zweitens in einer teilweise gegebenen Nähe der Betriebsräte zur Geschäftsführung, was kritische Reflexionen über das Unternehmen erschwert, und drittens natürlich darin, dass nicht in allen Unternehmen gewählte Betriebsräte vorhanden waren.

Zweitens: Ein Anliegen des Projektes bestand darin, die erreichten Ergebnisse nicht „in der Schublade zu belassen“, sondern zielgerichtet weitere Aktivitäten in der Region anzuschließen, um KMU dahin gehend zu unterstützen, ihre betriebliche Situation zu verbessern, Arbeitsplätze zu erhalten und Entwicklungsperspektiven zu erarbeiten. Eine Möglichkeit hierzu wäre u.E. der Aufbau von (Kooperations-)Netzwerken in der Region. So könnte bspw. ein **Weiterbündungsverband** der Metallbranche auf die spezifischen

Bedarfe der KMU der Region zugeschnittene Qualifizierungen organisieren und anbieten und damit den knappen Zeit- und Finanzbudgets der Betriebe entgegenkommen. Darüber hinaus könnte durch den Einsatz von Sachverständigen - bei Bedarf - die Kompetenz der betrieblichen AkteurInnen erhöht werden. Selbst organisierte Erfahrungsaustausche könnten eine Art von Weiterbildung sein. Ein weiteres Netzwerk wäre auch zum Thema gemeinsames Marketing (professionelles Standortmarketing/Kompetenzmarketing) denkbar. Hier könnten die Betriebe gemeinsam mit den regionalen AkteurInnen wie bspw. Stadtverwaltung und Landratsamt Sorge dafür tragen, dass die Altenburger Metallbranche mehr als bisher ein überregionaler Begriff wird.

Drittens: Aufgrund der Projektorganisation kamen die MitarbeiterInnen des Projektes von außen in den Landkreis Altenburg und auch die meisten ReferentInnen der verschiedenen Weiterbildungen waren Externe. Eine Folge dieses Vorgehens war, dass die anfängliche Kontaktphase zu den einzelnen Betrieben („Kaltakquise“) viel Zeit in Anspruch genommen hat, in der u.a. gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden musste. Diesem höheren Aufwand und Zeitbedarf steht allerdings der Vorteil gegenüber, dass durch den Einsatz von Externen mit dem Blick „von außen“, d.h. durch einen weniger vorbelasteten Blickwinkel, möglicherweise Dinge und Probleme erkannt werden, die sonst im Alltag untergehen.

Abschließend lässt sich feststellen, dass mit dem Projektansatz und mit seiner thematischen und methodischen Ausgestaltung im konkreten Verlauf des Projektes in der Region Altenburg vorhandene Bedarfe der Klein- und Mittelunternehmen der Metallbranche bedient werden konnten. Die am Projekt beteiligten KMU wurden durch Weiterbildungsmaßnahmen bei der Neugestaltung betrieblicher Abläufe unterstützt und sie bekamen zudem Hilfestellung für zukünftige Aktivitäten im Handlungsfeld Weiterbildung. Aufgrund der Erfahrungen des Projektes scheint eine Fortführung daran anknüpfender Aktivitäten in der Region Altenburg dringend notwendig.

Literaturverzeichnis

- Agyris, C., Schön, D. A.: Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, 1978
- Arnold, Rolf: Weiterbildung - notwendige Utopie oder Stiefkind der Gesellschaft?, in: Dieckmann, Heinrich; Schachtsiek, Bernd, Lernkonzepte im Wandel: die Zukunft der Bildung, Stuttgart, 1998
- Baethge, Martin, Schiersmann, Christiane: Prozessorientierte Weiterbildung - Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft, in: QUEM (Hrsg.), Kompetenzentwicklung 98: Forschungsstand und Forschungsperspektive, Berlin, 1998
- Beer, Siegfried: Branchenskizze: Ostdeutsche Industrie der Metallverarbeitung, in: Wirtschaft im Wandel 7/2000.
- Behrend, Dieter; Neumann, Uwe: Metallspezifische Fachkräftelücken in: Arbeitsheft Nr. 4, Otto Brenner Stiftung Berlin, 1999
- Behrens, Ralf: Branchenanalyse des Thüringer Maschinenbaus, START-Forschungsbericht 7, Erfurt, 1997.
- Betriebspanel Thüringen 1997 - Ergebnisse der zweiten Welle, Thüringer Ministerium für Soziales und Gesundheit, Berlin, März 1998
- Betriebspanel Thüringen 1998 - Ergebnisse der dritten Welle, Thüringer Ministerium für Soziales und Gesundheit, Berlin, März 1999
- BMBW (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektive, Schriftenreihe Studien zu Bildung und Wissenschaft 88, Bad Honnef, 1990
- Bullinger, H.-J./Warnecke, H.-J. (Hrsg.): Neue Organisationsformen in Unternehmen - Ein Handbuch für das moderne Management, Berlin, 1996
- Bundesanstalt für Arbeit, Arbeitsamt Altenburg: Arbeitsmarktbericht, Dezember 1999
- Delors, Jacques: Bericht der Internationalen Kommission: „Bildung für das 21. Jahrhundert: Lernfähigkeit unser verborgener Reichtum“, 1977 (dt)
- Doppler, K./Lauterburg, C.: Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York, 1994

- Drucker, P. F.: Umbruch im Management - Was kommt nach dem Reengineering? Düsseldorf, 1996
- Dybowski, Gisela: Erfahrungsgeleitetes Lernen - ein Ansatz zur Kompetenzentwicklung, in: QUEM-report, Heft 63, 1999
- Engelhardt, Hans Dietrich; Graf, Pedro; Schwarz, Gotthart: Organisationsentwicklung, Alling, 1996
- Erpenbeck, John; Heyse, Volker: Kompetenzbiografie - Kompetenzmilieu - Kompetenztransfer, in: QUEM-report, Heft 62, 1999
- Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden, 1992
- Hübner, Werner: Veränderungen gestalten in: QUEM-Bulletin, Heft 3/2000, Berlin, Juni 2000
- Lutz, Burkart, Schlesier, Kristina: Zwischenbetriebliche Kooperation in der ostdeutschen Industrie - Chancen, Hemmnisse und Ansatzpunkte ihrer Überwindung. Der Hallesche Graureiher 98-4, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, 1998
- Oertel, R./Hunecke, H.: SENEKA - Service-Netzwerk für Aus- und Weiterbildungsprozesse in: QUEM-Bulletin, Jg. 2000, Heft 2
- Probst, Gilbert J. B., Büchel, Bettina S. T.: Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 2. Auflage, Wiesbaden, 1998
- QUEM (Hrsg.): Von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung, QUEM-Report Schriften zur beruflichen Weiterbildung Heft 40, Berlin, 1995
- RKW (Hrsg.): Organisationales Lernen in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Eschborn, 1997
- Spalink, H. (Hrsg.): Werkzeuge für das Change-Management - Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren. Frankfurt a.M., 1998
- Statistisches Jahrbuch Thüringen, Ausgabe 1998, Erfurt, Juni 1998
- Statistisches Jahrbuch Thüringen, Ausgabe 1999, Erfurt, Juni 1999
- Thüringer Landesamt für Statistik: Statistischer Bericht Bergbau und Verarbeitendes Gewerbe in Thüringen, Januar 1998 - Dezember 1999 nach Kreisen
- Wilkesmann, Uwe: Lernen in Organisationen: die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen, Frankfurt/Main; New York 1999

Anhang

Anlage 1

Quellen der Bestandsaufnahme

a. Liste der von den befragten ExpertInnen vertretenen Institutionen:

DGB Kreis Ostthüringen, Gera

IHK Altenburg

Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW) Landesgruppe Thüringen, Erfurt

Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände (Verband der Wirtschaft Thüringens), Gera

Stadtverwaltung Altenburg, Abteilung Wirtschaftsförderung

IG Metall, Verwaltungsstelle Gera

Landesverwaltungsamt Gera, Abteilung Verkehrs-, Energie- und Wasserwirtschaft

IHK Gera

Kreisplanungsamt Altenburg

Arbeitsamt Altenburg

b. Ausgewertete schriftliche Unterlagen

Behrens, Ralf, Waltraud Bruch-Krumbein, Elke Hochmuth, Neue Arbeits- und Wirtschaftsförderung in Thüringen?!, Hans Böckler Stiftung (Hg.), Manuskripte 213, 1996

Consultinggesellschaft für Umwelt und Infrastruktur GmbH (CUI), Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung e.V. (ISW), Regionales Entwicklungskonzept für das Altenburger Land - Nordregion, 1995

Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung e.V. (ISW), Regionales Entwicklungskonzept Raum Altenburg, 1997

Landratsamt Landkreis Altenburger Land, Kreisentwicklungskonzeption (Entwurf), 1995

Regionale Planungsgemeinschaft Ostthüringen, Regionaler Raumordnungsplan Ostthüringen Teil A, in: Thüringer Staatsanzeiger, Nr. 50/1995

Sedlacek, Peter, Das Altenburger Land - sächsisch oder thüringisch?, in: Rositz-Report 4, Jenaer Geographisches Manuskript, Band 11, Friedrich-Schiller-Universität Jena, S. 23 - 32, Jena, 1997

Stadt Altenburg, Bericht zur wirtschaftlichen Lage und Entwicklung in der Stadt Altenburg, Manuskript, ohne Jahr

Anlage 2

Interviewleitfaden/ExpertInnengespräche mit VertreterInnen regionaler Verwaltungen/Verbände/Einrichtungen

1. Vorlauf

Vorstellung des Projektes

- Projektziele
- beteiligte Institutionen, deren Arbeitsschwerpunkte
- Funktion des Gesprächs innerhalb der Bestandsaufnahme

Kurze Angaben zur Person der Interviewten (Funktion, Arbeitsinhalte)

2. Allgemeine Angaben zur Einrichtung

Seit wann existiert Ihre Einrichtung?

Wie ist Ihre Einrichtung (Überblick) aufgebaut?

Welches sind die wesentlichen Arbeitsgebiete und Arbeitsaufgaben Ihrer Einrichtung?

Auf welches Gebiet beziehen Sie sich? Wie sieht die Zusammenarbeit mit benachbarten Orten, Kreisen, Ländern aus?

Welche Konzepte verfolgen Sie, wie sieht die konkrete Arbeit/Umsetzung aus?

Wie wird mit den vorliegenden REK umgegangen ⇒ Realisierung/Umsetzung?

Nutzen für die Region ⇒ Aktivitäten

Welche Angebote machen Sie den Betrieben/für die Region?

3. Einschätzung der derzeitigen betrieblichen und überbetrieblichen Situation

Welches sind die Stärken der Altenburger Metallbranche?

Welches sind die Schwächen der Altenburger Metallbranche?

- bezogen auf:
- Produkte und Dienstleistungen?
 - MitarbeiterInnen und deren Qualifikationen?
 - Inhalte, Formen und Umfang der Weiterbildung?
Akzeptanz der WB in den Betrieben bei GF, BR und MitarbeiterInnen?
 - innerbetriebliche Forschung und Entwicklung?
 - Kooperationsbeziehungen zwischen Betrieben bzw. zu Forschungseinrichtungen?

Welches sind die Stärken des Altenburger Landes?

Welches sind die Schwächen des Altenburger Landes?

- bezogen auf:
- regionale Produkte und Dienstleistungen?
 - außerbetriebliche Forschung und Entwicklung?
 - regionale AkteurInnen und Aktivitäten?
 - regionale Qualifikationen?
 - regionale Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen?
 - Kooperation und wirtschaftliche Verflechtungen?
 - soziale und ökologische Rahmenbedingungen?

Worauf beruhen Ihre Einschätzungen? (persönliche Gespräche und Erfahrungen, ExpertInnenurteile, Untersuchungen)

4. Perspektiven, Umsetzungsstrategien und Hindernisse/Unterstützung

Welche Entwicklungspotentiale sehen Sie?

- bezogen auf:
- Personen(-gruppen)
 - Projekte(-ideen)

Was läuft jetzt schon?

Was ist geplant?

Wer ist beteiligt/sollte beteiligt werden?

Wer blockiert/unterstützt?

5. Verabredungen

Anlage 3

Leitfaden für die Orientierungsgespräche mit Geschäftsführungen von KMU

1. Vorlauf

Vorstellung des Projektes und der Fragenden

- Projektziele
- beteiligte Institutionen, deren Arbeitsschwerpunkte
- Funktion des Gesprächs innerhalb der Bestandsaufnahme

Kurze Angaben zur Person der Interviewten (Funktion, Arbeitsinhalte)

2. Betriebliche Hintergrundinformationen

(bisher, aktuell, zukünftig; Bezug auf Veränderungsprozesse)

Seit wann existiert das Unternehmen? Welche Vorläufer gab es?

Wie ist das Unternehmen aufgebaut?

Welche Produkte und/oder Dienstleistungen werden hergestellt bzw. erbracht?

Wie setzt sich die Belegschaft zusammen? ⇨ Anzahl, davon weiblich, ⇨ Ausbildungsstand, ⇨ Verteilung auf Unternehmensbereiche

Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit im Betrieb ein, insbesondere zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat?

Wie schätzen Sie die Betriebsaussichten ein in Bezug auf

- Produkte
- Dienstleistungen
- Märkte?

Welche betriebliche FuE gibt es?

Arbeiten Sie mit regionalen Betrieben, Institutionen, Kooperationen o.ä. zusammen?

Welche Zuliefer-/Abnehmerbeziehungen haben Sie?

Welche Unterstützung brauchen Sie „von außen“ und bekommen Sie diese?
Haben Sie „unbefriedigte“ Bedarfe?

3. Qualifikation/Weiterbildung

An welchen Problemen, Arbeitszuschnitten oder Veränderungen von Organisation wird Weiterbildungsbedarf deutlich?

Woraus entsteht Weiterbildungsbedarf? Wer sammelt, erfasst ihn und wer setzt ihn um?

Welche Themen wurden bereits angeboten bzw. werden gerade angeboten?
Was ist perspektivisch geplant?

Was für Weiterbildungsformen werden angewandt?

Wer nimmt in welchem Umfang teil?

Wie entwickelt sich Weiterbildung im Betrieb ⇒ Umfang, ⇒ Bereitschaft,
⇒ Hindernisse, ⇒ Freistellungen ...?

4. Einschätzung der derzeitigen betrieblichen und überbetrieblichen Situation

Welches sind die Stärken der Altenburger Metallbranche?

Welches sind die Schwächen der Altenburger Metallbranche?

- bezogen auf:
- Produkte und Dienstleistungen?
 - MitarbeiterInnen und deren Qualifikationen?
 - Inhalte, Formen und Umfang der Weiterbildung?
Akzeptanz der WB in den Betrieben bei GF, BR und MitarbeiterInnen?
 - innerbetriebliche Forschung und Entwicklung?
 - Kooperationsbeziehungen zwischen Betrieben bzw. zu Forschungseinrichtungen?

Welches sind die Stärken des Altenburger Landes?

Welches sind die Schwächen des Altenburger Landes?

- bezogen auf:
- regionale Produkte und Dienstleistungen?
 - außerbetriebliche Forschung und Entwicklung?

- regionale AkteurInnen und Aktivitäten?
- regionale Qualifikationen?
- regionale Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen?
- Kooperation und wirtschaftliche Verflechtungen?
- soziale und ökologische Rahmenbedingungen?

Worauf beruhen Ihre Einschätzungen? (persönliche Gespräche und Erfahrungen, ExpertInnenurteile, Untersuchungen)

5. Perspektiven, Umsetzungsstrategien und Hindernisse/Unterstützung

Welche Entwicklungspotentiale sehen Sie?

Was läuft jetzt schon?

Was ist geplant?

Wer ist beteiligt/sollte beteiligt werden?

Wer blockiert/unterstützt?

6. Verabredungen

Anlage 4

Leitfaden zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes in KMU

Fall: **Führungspersonal** (Geschäftsführer, Personalleiter, Abteilungsleiter)

Informationen geben über

- die Ziele, das Problemverständnis, das Vorgehen und die am Projekt beteiligten Institutionen und Personen
- die Ziele und die Einordnung des Interviews in das Projekt
- die Verwendung der Ergebnisse des Interviews im Rahmen des Projektes

Zusammenhang zwischen betrieblichen Problemen und Weiterbildung thematisieren

- Weiterbildung als „Lösung“ aktueller betrieblicher Probleme
- Weiterbildung als Voraussetzung geplanter Veränderungen
- Weiterbildung zur Verbesserung des betrieblichen Klimas, der sozialen Kompetenz
- Weiterbildung als Motivationsfaktor

Bisherige Erfahrungen mit Weiterbildungen

Wie schätzen Sie den Qualifikationsstand der Beschäftigten ein

- fachlich und
- in Bezug auf soziale Kompetenzen?

Welche Weiterbildungen wurden in den letzten Jahren im Unternehmen durchgeführt?

- betrieblich
- außerbetrieblich

Auf welche Probleme wurden mit diesen Weiterbildungen reagiert?

Wie wurden bisher die Themen von Weiterbildungen und der Teilnehmerkreis festgelegt?

Wie wurde der Weiterbildungsbedarf erhoben?

Wer trug die Entscheidung?

Gibt/gab es Wünsche/Anregungen seitens der ArbeitnehmerInnen? Wenn ja, wie werden/wurden diese berücksichtigt?

Welche Erfahrungen mit Weiterbildungen wurden gemacht?

Lernerfolg (Umsetzung der Ergebnisse im Betriebsalltag):

Wie wird dieser beurteilt?

- ⇒ Teilnahmebereitschaft
- ⇒ Organisation
- ⇒ Motivation

Welche persönlichen Erfahrungen haben Sie mit Weiterbildungen gemacht in Bezug auf

- Themen und Methoden,
- Umsetzung in den Betriebsalltag
- persönliche Weiterentwicklung

Aktuelle Anlässe für Weiterbildungen

Welche ⇒ technischen, ⇒ organisatorisch/institutionellen bzw. ⇒ sozialen/individuellen Probleme treten aktuell auf?

Welche Defizite in den Qualifikationen werden gesehen,

- sowohl im gesamten Unternehmen
- in der Abteilung
- als auch individuell?

Anlässe für Weiterbildungen aufgrund zukünftiger Entwicklungen

Welche Veränderungen kommen auf das Unternehmen in den nächsten Jahren zu hinsichtlich:

- angebotenen Produkten und Dienstleistungen
- neuen Produktions- und Entwicklungsverfahren und -hilfsmitteln
- externer Ansprüche bzw. Regelungen (Qualität, Öko-Audit, IuK, ...)
- Personalbestand (Alter, Qualifikation, ...)

Anlage 5

Leitfaden zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes in KMU

Fall: **MitarbeiterInnen**

Informationen geben über:

- die Ziele, das Problemverständnis, das Vorgehen und die am Projekt beteiligten Institutionen und Personen
- die Ziele und die Einordnung des Interviews in das Projekt
- die Verwendung der Ergebnisse des Interviews im Rahmen des Projektes

Wie würden Sie Ihren Arbeitsplatz beschreiben?

- Arbeitsaufgaben/Funktionen
- Anforderungen
- persönliche Belastung

Welche betrieblichen Veränderungen hat es in den letzten Jahren gegeben in Bezug auf:

- ⇒ Arbeitsaufgaben
 - Produkt
 - Prozess
- ⇒ Anforderungen
 - fachlich-technisch
 - Arbeitsorganisation
 - Selbstständigkeit
 - Kommunikation

Welche Veränderungen werden in den nächsten Jahren erwartet in Bezug auf:

- ⇒ Arbeitsaufgaben
 - Produkt
 - Prozess

- ⇒ Anforderungen
- fachlich-technisch
 - Arbeitsorganisation
 - Selbstständigkeit
 - Kommunikation

Bisherige Erfahrungen mit Weiterbildungen (Seminaren, Lehrgängen, Kursen, Fortbildungen)

Welche Weiterbildungen wurden in den letzten Jahren im Unternehmen durchgeführt?

Auf welche Probleme wurden mit diesen Weiterbildungen reagiert?

Wie wurden bisher die Themen von Weiterbildungen und der Teilnehmerkreis festgelegt?

Welche Erfahrungen mit Weiterbildungen wurden gemacht?

- Lernerfolg Umsetzung der Ergebnisse im Betriebsalltag
- Teilnahmebereitschaft
- Organisation

Welche persönlichen Erfahrungen haben Sie mit Weiterbildungen gemacht?

- Themen und Methoden
- Umsetzung in den Betriebsalltag
- persönliche Weiterentwicklung

Anlage 6

Frageleitfaden für die Evaluation durch die an den Weiterbildungen beteiligten AkteurInnen in den KMU = Teilnehmende =

1. Welche Erwartungen hatten Sie an die von Ihnen absolvierte Weiterbildung?
 - 1.1. Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?
 - 1.2. Was fanden Sie gut?
 - 1.3. Was müssten wir besser machen?

2. Haben Sie durch die Weiterbildung Anregungen bekommen?
 - 2.1. Wenn ja, auf welchen Gebieten?
 - 2.2. Welche Anregungen waren bzw. sind für Sie die wichtigsten?

3. Hat sich durch die Teilnahme an der Weiterbildung etwas verändert?
 - 3.1. im Unternehmen wenn ja, was (wo, wie)?
 - 3.2. für Sie persönlich wenn ja, was?

4. Das Ziel einer Umsetzung des Erlernten im Unternehmen in Form von Projektarbeit konnte u.E. nicht realisiert werden:
 - 4.1. Was meinen Sie, welche Ursachen gab bzw. gibt es dafür?
 - 4.2. Könnten Sie sich perspektivisch eine solche Arbeitsform überhaupt vorstellen?

5. In den Seminaren wurde häufig der Wunsch nach Erfahrungsaustausch - auch über die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen hinaus - geäußert.
 - 5.1. Halten Sie einen (solchen) Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben bzw. Teilnehmenden für sinnvoll?

5.1.1. Wenn ja bzw. nein, warum?

5.1.1.1. Sehen Sie auch Hemmnisse/Vorteile?

5.2. Hat es bislang Treffen oder ähnliches gegeben?

6. Könnten Sie sich eine noch stärkere Einbeziehung der MitarbeiterInnen bei der - vor allem auch längerfristigen - Planung von Weiterbildung/Qualifizierung (z.B. bei der Bedarfserhebung und Umsetzung des Erlernten) vorstellen bzw. halten Sie dies überhaupt für notwendig?

Anlage 7

Frageleitfaden für die Evaluation durch die an den Weiterbildungen beteiligten AkteurInnen in den KMU = Geschäftsführung =

1. Welche Erwartungen hatten Sie an das Projekt?

2. Wenn Sie unsere gemeinsame Arbeit und die daraus resultierenden Weiterbildungen einschätzen sollten:
 - 2.1. Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?
 - 2.2. Was fanden Sie gut?
 - 2.3. Was müssten wir besser machen?

3. Haben Sie durch das Projekt Anregungen bekommen?
 - 3.1. Wenn ja, auf welchen Gebieten?
 - 3.2. Welche Anregungen waren bzw. sind für Sie die wichtigsten?

4. Hat sich durch die Teilnahme an unserem Projekt etwas verändert?
 - 4.1. im Unternehmen wenn ja, was (wo, wie)?
 - 4.2. für Sie persönlich wenn ja, was?

5. Das Ziel einer Umsetzung des Erlernten im Unternehmen in Form von Projektarbeit konnte u.E. nicht realisiert werden:
 - 5.1. Was meinen Sie, welche Ursachen gab bzw. gibt es dafür?
 - 5.2. Könnten Sie sich perspektivisch eine solche Arbeitsform überhaupt vorstellen?
 - 5.3. Würden Sie dafür noch mehr externe Unterstützung brauchen?
Wenn ja, worin müsste diese bestehen?

6. In den Seminaren wurde häufig der Wunsch nach Erfahrungsaustausch - auch über die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen hinaus - geäußert.

6.2. Halten Sie einen (solchen) Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben für sinnvoll und wenn ja, warum?

6.1. Hat es bislang Treffen oder ähnliches gegeben?

6.3. Könnten Sie sich vorstellen, in einem Weiterbildungsverbund mit anderen Betrieben Ihrer Region das Thema Weiterbildung zu diskutieren und Weiterbildungen organisieren zu lassen?

6.3.1. Sehen Sie Vorteile? Wenn ja, welche?

6.3.2. Welche Hemmnisse könnte es Ihrer Meinung nach geben?

7. Wie wollen Sie perspektivisch mit dem Thema Weiterbildung in Ihrem Unternehmen umgehen?

7.1. Wollen Sie WB weiterhin eher sporadisch betreiben oder längerfristig planen?

7.1.1. Wenn längerfristig planen:

7.1.1.1. Was spricht dafür?

7.1.1.2. Was spricht dagegen? (Hemmnisse)

7.1.1.3. Wie würden Sie vorgehen?

7.2. Könnten Sie sich eine noch stärkere Einbeziehung Ihrer MitarbeiterInnen (z.B. bei der Bedarfserhebung und Umsetzung des Erlernten) vorstellen bzw. halten Sie dies überhaupt für sinnvoll?

8. Würden Sie zukünftig - also über unser Projekt hinaus - Unterstützung bei der Organisation und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen benötigen.

8.1. Wenn ja, wie müsste diese aussehen?

8.2. Wie schätzen Sie die Kooperation mit der FH ein?

9. Die Weiterbildungen waren für Sie zum großen Teil kostenlos. Würden Sie zukünftig für solche Weiterbildungen etwas zahlen?