



WEITERBILDUNGSSYSTEM
ENERGIETECHNIK

Lernförderliche Infrastrukturen für eine prozessintegrierte Weiterbildung in Unternehmen

HANDREICHUNG NR 11 FÜR DIE
WEITERBILDUNGSPRAXIS
TEIL 1

EXPOSE

Die Umsetzung der Weiterbildungs-Bausteine in den Unternehmen ist an Voraussetzungen und Bedingungen geknüpft, die im Unternehmen vorhanden sein müssen. In KMU werden diese häufig in Netzwerken oder mit unterstützenden Bildungspartnern geschaffen.

Im folgenden Teil 1 der Handreichung werden lernförderliche Infrastrukturelemente für eine effektive beruflich-betriebliche Weiterbildung vorgestellt.

Im Teil 2 werden konkrete Beispiele und Entwicklungsperspektiven ergänzt.

Dr. Hans Joachim Buggenhagen
Walter Brückner

1. Einleitung

Die Effektivität der Weiterbildung und die Qualität der Lernergebnisse hängen neben den Zielen und Inhalten der Weiterbildungsbausteine auch davon ab, wie es gelingt, lernförderliche Bedingungen in den Unternehmen zu schaffen. Gleichzeitig trägt jeder Mitarbeiter in der Weiterbildung die Eigenverantwortung für die Gestaltung des eigenen Lernumfeldes. Die Lernenden sollten darüber informiert sein, welche Bedingungen das Lernen fördern und wie diese Bedingungen zu schaffen sind. Auch die Arbeit der unterstützenden Bildungseinrichtungen wird besonders daran gemessen, wie sie zur Entwicklung einer Lern- und Weiterbildungskultur und zum Schaffen lernförderlicher Strukturen in den Unternehmen beitragen.

Die betriebliche Weiterbildung erhält in den Zeiten der Energiewende und der angestoßenen Diskussion um Industrie 4.0 und die Zukunft der Arbeit einen deutlichen Bedeutungszuwachs und eine grundlegend neue strategische Position. Es geht zukünftig immer mehr um die Ermöglichung verschiedener „Lernarchitekturen zum Wissenstransfer“ im Unternehmen.

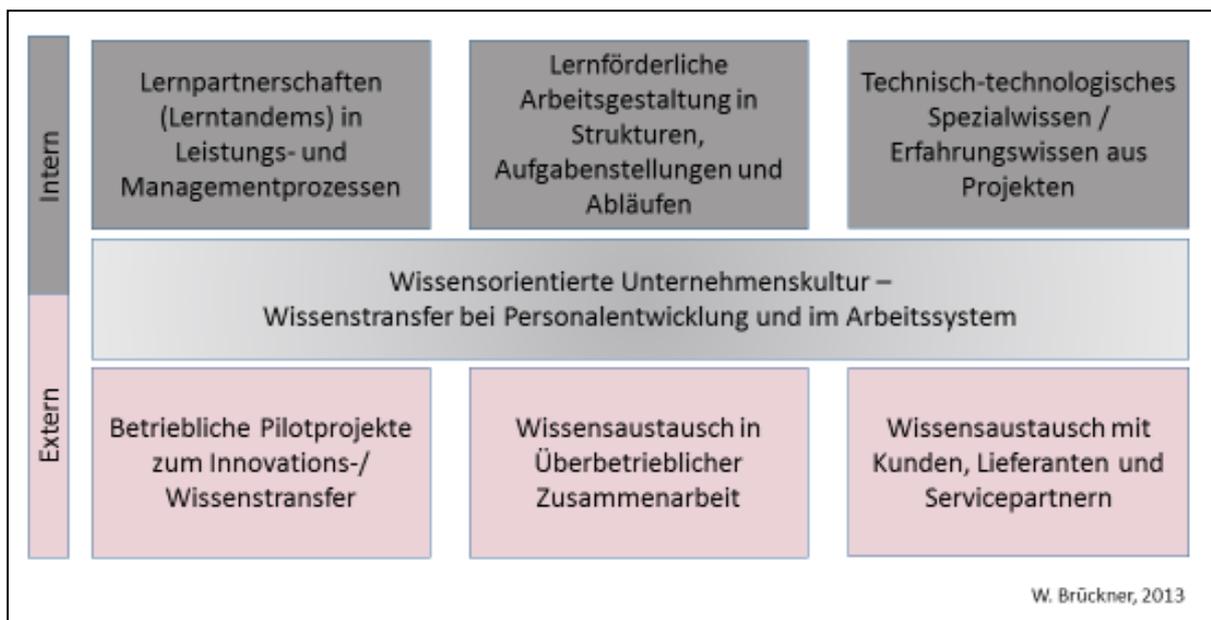


Abb. 1 Potenzialfelder betrieblichen Wissenstransfers

Das Ziel dieser Handreichung besteht nun darin, die konstituierenden Elemente einer lernförderlichen Infrastruktur zur Unterstützung der beruflich-betrieblichen Aus- und Weiterbildung in den Unternehmen vorzustellen.

2. Anforderungen an lernförderliche Infrastrukturen in den Unternehmen

Die Infrastruktur kennzeichnet die materiellen, instrumentellen und personellen Voraussetzungen, die für die berufliche Ausbildung und für die betriebliche Weiterbildung in einem Unternehmen erforderlich sind.

2.1 Zu den **materiellen Voraussetzungen** für eine effektive Weiterbildung am Arbeitsplatz gehören:

- die erforderlichen *Arbeits-, Lehr- und Lernmittel* einschließlich der zugehörigen Hard- und Software. Sie müssen so ausgestattet sein, dass sie die Lehr- und Lernprozesse ermöglichen und bestmöglich unterstützen.
- ergänzende *Lernplätze* bzw. *Lerninseln*, wenn sie in den Weiterbildungsbausteinen gefordert werden.
- geeignet gestaltete *Lernorte* mit einer zweckmäßigen lehr- und lernunterstützenden Ausstattung der Räume und Gebäude.
- Informations- und Kommunikationseinrichtungen, die das Beschaffen und Verarbeiten von Informationen aus Fachbüchern, Fachzeitschriften, digitalen Datenspeichern (off-line) und aus dem Internet ermöglichen und den Dialog zwischen Lernenden und Lehrenden befördern können.
- Einrichtungen zur *Versorgung und Betreuung* während der Weiterbildung am Arbeitsplatz (einschließlich der familienfreundlichen Gestaltung des Unternehmens)

2.2 Zu den **instrumentellen Voraussetzungen** für eine effektive Weiterbildung zählen:

- Gesetze, Verordnungen, Regelungen sowie betriebliche oder überbetriebliche Vereinbarungen (Tarifverträge, Kooperationen, Netzwerke)
- eine Unternehmensstrategie, die eine prozessintegrierte betriebliche Bildung fördert
- Instrumente (Tools, Methoden, Arbeitsmittel), die eine prozessintegrierte berufliche Ausbildung und die betriebliche Weiterbildung unterstützen
- eine Arbeits-, Lehr- und Lernorganisation, die das Lernen im Arbeitsprozeß ermöglicht und fördert
- die Gewährleistung der erforderlichen Lernzeit sowie. die strukturelle Einordnung in den Arbeitsprozess
- die Finanzierung der beruflichen Ausbildung und Budgets für die betriebliche Weiterbildung der Beschäftigten
- die Bewertung und Anerkennung der Lern- und Arbeitsergebnisse im Unternehmen
- die Qualitätssicherung in der beruflichen Ausbildung und der betrieblichen Weiterbildung (QM-Bestandteil)
- die Zusammenarbeit in regionalen Verbänden und Arbeitskreisen

2.3 Zu den **personellen Voraussetzungen** einer Infrastruktur für eine effektive Weiterbildung im Unternehmen gehören insbesondere:

- *Qualifiziertes Weiterbildungspersonal*, die als Beauftragte im Unternehmen die Weiterbildung verantwortlich planen und gestalten
- *Führungskräfte*, die neben dem betriebswirtschaftlichen Wissen auch über eine betriebliche pädagogische Kompetenz sowie die Fähigkeit verfügen, die Vielfalt der erkannten strategischen Anforderungen mit den täglichen operativen Arbeitsaufgaben in Einklang zu bringen
- *Aus-/weiterbildende Fachkräfte* in den Arbeitsbereichen mit individuellen Voraussetzungen und der Kompetenz, im konkreten Arbeitsfeld das Lernen in der Arbeit zu begleiten
- *Interne und externe Berater und Betreuer*, die befähigt sind, an der betrieblichen Weiterbildung mitzuwirken.
- Maßnahmen zur *Personalentwicklung und Professionalisierung* des Weiterbildungspersonals
- feste *Kooperationsbeziehungen* zu anderen Unternehmen und Einrichtungen, um die berufliche Bildung kooperativ zu gestalten und die finanziellen Mittel für die Weiterbildung zu optimieren
- Mitarbeiter, die in kundenorientierten Bereichen tätig sind und mit dem Kunden die Problemsituationen beim Kunden analysieren können, um daraus den speziellen Bildungs-, Betreuungs- und Beratungsbedarf abzuleiten
- Verfügbarkeit über einen *externen Pool von Fachexperten* und Integration dieser Experten in sein Wissensmanagementsystem

2.4 Ein wesentlicher Teil der instrumentellen Voraussetzungen sind **geeignete Supportinstrumente**.

Supportinstrumente sind unterstützende instrumentelle Informationsmittel, die den kleinen und mittleren Unternehmen extern für die Realisierung der prozessintegrierten beruflichen Ausbildung und betrieblichen Weiterbildung zur Verfügung gestellt werden müssen, wenn sie selbst noch nicht über die eigene erforderliche Infrastruktur verfügen.

Zu den extern bereitzustellenden Supportinstrumenten gehören insbesondere:

- Instrumente für Führungskräfte (Tools, Methoden, Arbeitsmittel)
- Dazu zählen unter anderem
 - Instrumente zum Ermitteln des Kompetenzbedarfs der Unternehmen
 - Instrumente zum Erarbeiten der Unternehmensvision
 - Instrumente zum Erarbeiten der Unternehmensstrategie
 - Instrumente zur Personalführung
 - Instrumente zur Organisationsentwicklung
 - Instrumente zur handlungsorientierten Aus- und Weiterbildung

- Instrumente zur Qualitätssicherung der Aus- und Weiterbildung
- Instrumente zur Gestaltung einer die prozessintegrierte berufliche Bildung fördernden Arbeits-, Lehr- und Lernorganisation
 - Instrumente für Lernende (Tools, Methoden, Arbeitsmittel)
 - Instrumente für Beratende, Mentoren, Betreuende (Tools, Methoden, Arbeitsmittel)
 - Instrumente für die aus-/weiterbildenden Fachkräfte
 - Arbeits-, Lehr- und Lernmittel (einschließlich Selbstlernmedien)
 - Informationshefte und Informationsblätter zur Gestaltung der betrieblichen Ausbildung oder betrieblichen Weiterbildung
 - Bereitstellung von Gesetzen, Verordnungen, Regelungen und betrieblichen sowie überbetrieblichen Vereinbarungen, die eine prozessintegrierte berufliche Ausbildung und betriebliche Weiterbildung ermöglichen und fördern

Eine entwickelte Infrastruktur ist eine unverzichtbare Grundlage, um die eigenen Potenziale für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und zum Wissenstransfer in den Unternehmen auszuschöpfen.

Die Geschäftsführung und die Verantwortlichen, die für die Führung und Leitung der pädagogischen Prozesse in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zuständig sind, haben zu gewährleisten, dass die erforderliche Infrastruktur im notwendigen Umfang und in hinreichender Qualität verfügbar ist.

3. Schlussfolgerungen für den Aufbau von Infrastrukturen für die betriebliche Weiterbildung

Die Entwicklung einer Infrastruktur für die betriebliche Weiterbildung ist eine vordringliche Führungsaufgabe. Die Gestaltung einer passenden Infrastruktur selbst ist ein längerfristiger Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung im eigenen Unternehmen. Die Kooperation mit externen Partnern (Unternehmen, Bildungsdienstleister) ist dabei von strategischer Bedeutung und sollte mit Weitsicht entschieden werden. Dabei sollten die generellen Trends (demografische Entwicklungen, Fachkräftesicherung, Wissensentwicklung) im Blick behalten und die Aufwendungen als sinnvolle Investitionen in die eigene Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit bewertet werden.

Aktuelle Untersuchungen (vgl. Unternehmensbefragung 2013) belegen, dass die Unternehmen im Cluster Energietechnik Berlin-Brandenburg dafür systematisch ihre finanziellen Budgets erhöhen. Die personelle Unterstützung von Lernprozessen durch Betriebsangehörige

(Mentoren, Coaches, Patenschaften, Lernbegleiter) ist in der Mehrheit der Unternehmen eine gängige Praxis.

Aber auch in weiteren Bereichen der Wirtschaft (vgl. Frühjahrsbefragung IBBF 2014) ist diese Entwicklung feststellbar. In allen empirischen Untersuchungen des IBBF der letzten Jahre wird die wachsende Bedeutung der Weiterbildung der Beschäftigten als Reaktionsfeld zur Anpassung an die betrieblich notwendigen Anpassungsprozesse immer wieder sichtbar.

Das Weiterbildungssystem Energietechnik gibt für diese Anpassungsprozesse konkrete Hilfe. Es strukturiert Bausteine für zertifizierte Zusatzqualifizierungen auf der Basis eines einheitlichen Standards. Es ist ein modular aufgebautes, sich ergänzendes Bausteinkonzept für die Qualifizierung von Beschäftigten. Die Weiterbildungen werden von Bildungseinrichtungen mit Unternehmen entwickelt und mit ihnen realisiert. Dabei wirkt das Weiterbildungspersonal von Unternehmen und von Bildungseinrichtungen zusammen.

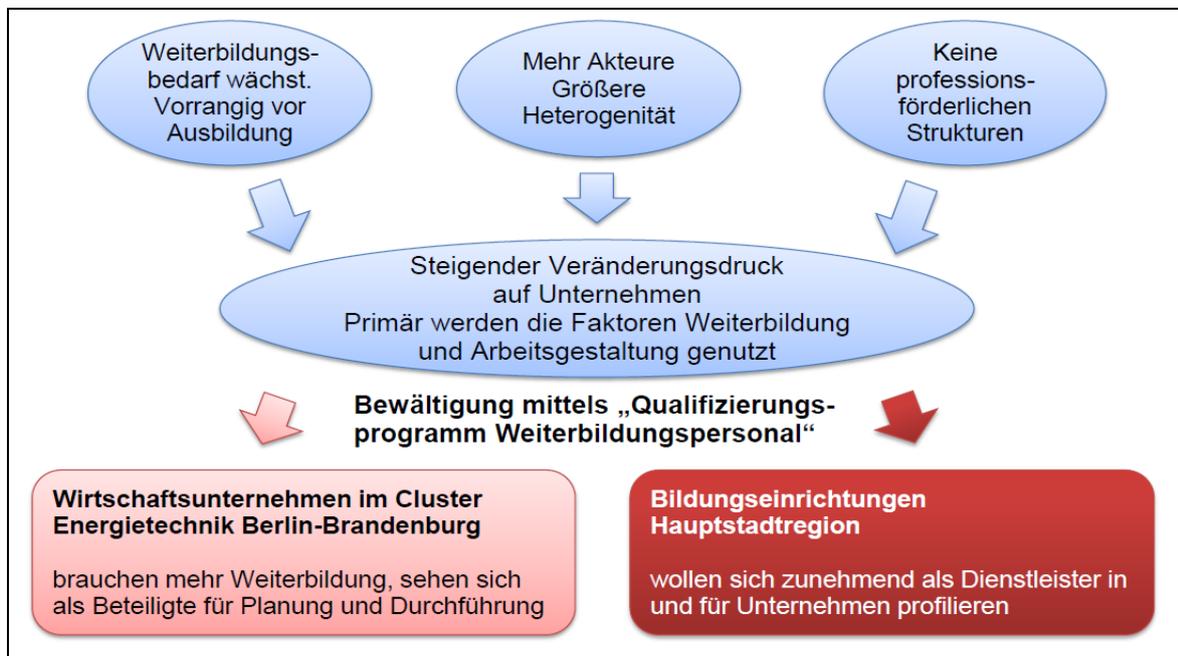


Abb 2: Professionalisierung des Weiterbildungspersonals als Faktor für Anpassungsprozesse

Die Führungskräfte und alle mit Bildungsaufgaben betrauten Personen in den Unternehmen, sollten ihre Aufmerksamkeit bei der Gestaltung einer optimalen Infrastruktur im Unternehmen künftig stärker auf die **Qualifizierung und Professionalisierung des Weiterbildungspersonals** richten.