

## Inhaltsverzeichnis

<b>Teil A Orientierung .....</b>	<b>7</b>
1 Wo fangen Sie an? .....	7
2 Wo wollen Sie hin?.....	7
3 Welche Themen und Inhalte erwarten Sie?.....	7
4 Welche Projekte erarbeiten Sie? .....	8
<b>Teil B Berufspädagogische Grundlagen .....</b>	<b>11</b>
1 Lernprozesse und ihre Bestimmungsfaktoren .....	11
1.1 Einflussfaktoren in der Aus- und Weiterbildung.....	11
1.2 Wandel auf allen Ebenen .....	12
2 Gesellschaft und Individuum .....	12
2.1 Die Trends und ihre Auswirkungen.....	12
2.2 Die Antworten der Berufspädagogik.....	14
2.3 Check-up .....	15
3 Rahmenbedingungen der Aus- und Weiterbildung.....	16
3.1 Organisation des Bildungswesens .....	16
3.2 Die duale Berufsausbildung.....	17
3.3 Die Weiterbildung.....	19
3.4 Gesetze und Verordnungen in der beruflichen Bildung .....	21
3.5 Ausbildungsordnungen.....	23
3.6 Fortbildungsordnungen .....	24
3.7 Umschulungsordnungen .....	25
3.8 Check-up .....	25
4 Betrieb: Voraussetzungen und Bedarf .....	26
4.1 Voraussetzungen im Bereich der Ausbildung .....	26
4.2 Voraussetzungen im Bereich der Weiterbildung .....	28
4.3 Veränderungen des betrieblichen Bedarfs.....	30
4.4 Der Qualifizierungsbedarf.....	31
4.5 SOLL und IST.....	32
4.6 Check-up .....	33
5 Zusammenfassung .....	33
<b>Teil C Projekte.....</b>	<b>35</b>
1 Projektauftrag – Etappe 1 .....	35
1.1 Bereich berufliche Ausbildung.....	35
1.2 Bereich Weiterbildung .....	35
2 Hinweise zum Projektvertrag.....	38
2.1 Hinweise zum Kernkonzept .....	42
3 Hilfen zur Analyse und Konzeptentwicklung .....	42
3.1 Analyse des Wandels/Ableitung der aktuellen Anforderungen.....	43
3.2 Analyse des betrieblichen Qualifikations- und Kompetenzbedarfs .....	43

3.3	Analyse der konkreten betrieblichen Bedingungen für die Durchführung der Aus- und Weiterbildung .....	52
3.4	Analyse der Erwartungen der Lernenden, der gesellschaftlichen Anforderungen.....	52
3.5	Analyse der Verordnungen .....	53
4	Identifikation der Defizite .....	53
5	Defizitbewertung und Priorisierung .....	54
6	Zielformulierung und Beschreibung der Vorgehensweise .....	54
<b>Teil D: Readertexte.....</b>		<b>57</b>
1	Globalisierung und sozialer Wandel .....	57
1.1	Globalisierung und Individualisierung .....	58
1.2	Veränderungen der gesellschaftlichen Arbeit .....	60
1.3	Folgen für die Ausbildung.....	62
2	Qualifizierungsbedarf im Unternehmen analysieren .....	62
2.1	Notwendigkeit der Qualifizierungsbedarfsanalyse.....	63
2.3	Methoden.....	65
2.4	Mitarbeiterbefragung .....	65
3	Zur aktuellen Diskussion um das duale System .....	83
3.1	Innovationen und Entwicklungen im dualen System.....	86
4	Novellierung des Berufsbildungssystems .....	87
4.1	Ausbildungsordnungen.....	87
4.2	Fortbildungsordnungen .....	89
5	Ausbildungsverbund .....	90
5.1	Merkmale und Formen des Ausbildungsverbundes .....	90
5.2	Vorteile des Ausbildungsverbundes .....	92
5.3	Vorbereitung und Planung eines Ausbildungsverbundes .....	93
6	Zusatzqualifikationen .....	95
6.1	Merkmale der Zusatzqualifikationen .....	95
6.2	Zusatzqualifikationen im Zusammenhang mit der dualen Berufsausbildung.....	96
6.3	Rechtliche Rahmenbedingungen der Zusatzqualifikationen.....	97
6.4	Vorteile der Zusatzqualifikationen .....	97

**Hinweis:** Weitere Informationen zum Thema „Ausbildungsverbund“ finden Sie im gleichnamigen Text im Reader.

## 4.2 Voraussetzungen im Bereich der Weiterbildung

Wie sieht es mit der Unterstützung der Weiterbildung in den Unternehmen aus? Welche Unterstützungsmöglichkeiten bietet die „öffentliche Hand“ an?

Rückläufige Geburtenjahrgänge, weniger Schul- und Universitätsabsolventen bei gleichzeitig gestiegenem Fachkräftebedarf – vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema „Weiterbildung und Qualifizierung“ mehr und mehr an Bedeutung. So könnte man denn auch meinen, dass jedes Unternehmen gerade dazu gezwungen ist, seine Mitarbeiter in jeder nur erdenklicher Weise in ihren Weiterbildungsbestrebungen zu unterstützen. Schauen wir, ob sich das belegen lässt!

Um Arbeitgeber und Arbeitnehmer für die Vorteile von Weiterbildung zu sensibilisieren, hat die Bundesagentur für Arbeit (BA) jetzt ihre deutschlandweite Kampagne „Weiter durch Bildung“ gestartet. Im Rahmen der Kampagne wurde eine Befragung beauftragt, die das Meinungsforschungsinstitut forsa im August 2008 durchgeführt hat. Befragt wurden 1000 Entscheider für den Bereich Weiterbildung und Personalentwicklung in Unternehmen mit mindestens zehn Mitarbeitern. Das zentrale Ergebnis: Schon jetzt halten 90 % der Arbeitgeber Weiterbildung für „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Viele Chefs wünschen sich, dass ihre Mitarbeiter auch mit konkreten Qualifizierungswünschen und -vorschlägen auf sie zukommen. 90 % der Befragten würden diese Initiative ihrer Mitarbeiter begrüßen und wollen die Arbeitnehmer unterstützen.

Doch so positiv ist die Entwicklung nicht.

Für den Bereich der beruflichen Bildung hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) den gesetzlichen Auftrag, „Entwicklungen in der beruflichen Bildung ständig zu beobachten und darüber bis zum 1. April jeden Jahres der Bundesregierung einen Bericht (Berufsbildungsbericht) vorzulegen“ (§ 86 BBiG). Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) stellte im Rahmen dieser Aufgabe schon in der Vergangenheit wesentliche Informationen und Daten zur beruflichen Bildung für den Teil II des Berufsbildungsberichts bereit. Mit Erscheinen des Berufsbildungsberichts 2009 bringt das BIBB erstmals einen Datenreport zum Berufsbildungsbericht heraus. Auf der Basis ausgewählter Indikatoren werden wichtige Entwicklungen in der beruflichen Weiterbildung dargestellt.

Hier einige Ergebnisse:

Betrachten wir zunächst den Bereich der betrieblichen Weiterbildung. Hier kommen die Erhebungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) in Köln, des Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und die europäischen CVTS-Studien hinsichtlich des Anteils der weiterbildenden Betriebe an allen Betrieben zu unterschiedlichen Ergebnissen: Während das IAB auf 43 % für 2005 kommt und CVTS für 2005 69 % nennt, gibt das IW 84 % für 2007 an. Die Ursache für diese Diskrepanz: Unterschiede in den Definitionen (enges vs. weites Verständnis von Weiterbildung), verschiedene Referenzzeitpunkte (Jahr vs. Halbjahr), Samplestrukturen (alle Branchen/Betriebsgrößen vs. bestimmte Branchen/Unternehmen mit zehn und mehr Beschäftigten) und Fragebögen (Mehrthemen- vs. Einzelthemenbefragung).

Die Unterschiede zwischen den Befragungen sind zunächst verwirrend, zugleich aber auch erhellend: So kommen Analysen auf der Grundlage von Daten des IAB-Betriebspanels, in denen ein eher enger Weiterbildungsbegriff zugrunde gelegt wird, für den Zeitraum ab 2001 eher zu einer Steigerung der betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung. Dies gilt insbesondere für die kleinen Betriebe mit weni-

ger als 10 Beschäftigten. In den Analysen der europäischen Weiterbildungserhebung (CVTS) ist die Weiterbildungsbeteiligung für den Zeitraum zwischen 1999 und 2005 eher rückläufig. Fazit der Studie: „Im Jahr 2005 boten in Deutschland weniger Unternehmen als 1999 ihren Beschäftigten betriebliche Weiterbildungen an, und weniger Beschäftigte haben an betrieblicher Weiterbildung teilgenommen. Die Unternehmen, die weiterbildungsaktiv waren, ließen aber mehr Beschäftigte an Weiterbildung teilhaben und stellten dafür auch mehr Lernzeit je Teilnehmer/-in zur Verfügung. Trotzdem investierten die Unternehmen insgesamt pro Teilnehmer/-in nominal weniger Geld in Weiterbildung, was sich insbesondere bei den direkten Aufwendungen für die Lehrveranstaltungen (Kursgebühren etc.) niederschlägt. Insgesamt deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass betriebliche Weiterbildung in Deutschland stagniert bzw. sogar rückläufig ist.“

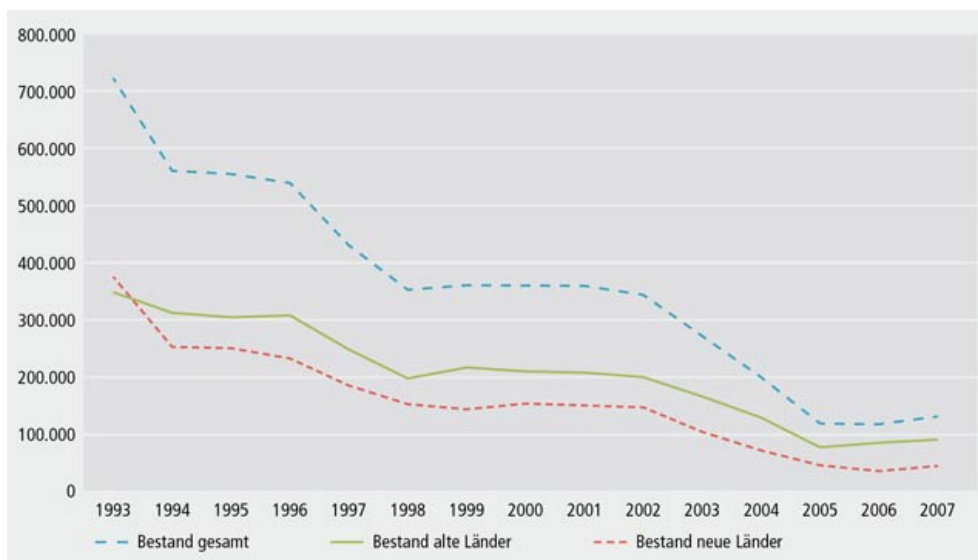
**(s. Datenreport betriebliche Weiterbildung, <http://datenreport.bibb.de/html/26.htm>, letzter Zugriff 09.10.2009)**



In einer Zusatzbefragung deutscher Betriebe zur CVTS-Erhebung zum Thema „Ältere Beschäftigte“ sieht die überwiegende Mehrheit der weiterbildenden Betriebe, dass sich aus dem Rückgang des Arbeitskräfteangebots ab 2010 zukünftig Probleme für ihr Unternehmen ergeben könnten. Allerdings setzt gegenwärtig nur ein knappes Drittel der Unternehmen Maßnahmen ein, um ältere Beschäftigte längerfristig zu halten.

Insgesamt betrachtet weisen die Ergebnisse also eher auf einen Handlungsbedarf in Richtung Intensivierung der betrieblichen Weiterbildung.

Die Zahlen bezüglich der Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung nach SGB III und SGB II haben sich nach starken Rückgängen in der Vergangenheit wieder positiv entwickelt. Allerdings liegen aufgrund von Veränderungen in der Förderungspolitik die Teilnehmerzahlen heute weit unter den Zahlen der 90er-Jahre.



**Abb. 4.1**  
Durchschnittlicher Jahresbestand in Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung nach SGB II und SGB III von 1993 bis 2007 (Quelle: Bundesagentur für Arbeit, aus IT-Systemen, Datenstand 02.12.2008)

Im Rahmen der Förderung der beruflichen Weiterbildung nach dem Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz sind die Bewilligungen zwischen 2005 und 2007 leicht zurückgegangen.

Die Entwicklung der Teilnehmerzahlen bei den Fortbildungsprüfungen ist durch einen starken Rückgang um rund 44.000 Prüfungsfälle zwischen 1992 und 2002 und eine relative Stabilität bis 2005 gekennzeichnet. Im Berichtsjahr 2006 zählte man

insgesamt 120.433 Prüfungsteilnahmen und damit 4.640 Prüfungen (oder –3,7 %) weniger als im Vorjahr; im Jahr 1992 wurden noch über 171.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Fortbildungsprüfungen gemeldet. (s. <http://datenreport.bibb.de/html/176.htm>, letzter Zugriff 10.10.2009)

An Ausbildereignungsprüfungen nahmen 2006 insgesamt 49.426 Personen in den Ausbildungsbereichen Industrie und Handel, Handwerk, öffentlicher Dienst, Landwirtschaft und Hauswirtschaft (städtischer Bereich) teil – mit einer Erfolgsquote von 91,5 %. Damit stieg die Zahl der bestandenen Prüfungen seit 2003, dem Jahr der Aussetzung der AEVO, zum ersten Mal wieder an (+2,6 % im Vergleich zu 2005). Noch ein interessantes Detail: Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil in den Bereichen Industrie und Handel sowie Handwerk zurückgegangen, während sich der Anteil der bestandenen Ausbildereignungsprüfungen im Bereich des öffentlichen Dienstes nahezu verdreifacht hat.

Im Fernunterricht hat es eine deutlich positive Entwicklung gegeben. Zwischen 2003 und 2007 ist die Zahl der Teilnehmenden am Fernunterricht um rund 35 % gestiegen. Die in 2007 vom BIBB durchgeführte Anbieterbefragung zu aktuellen Entwicklungstendenzen im Fernlernen scheint sich also zu „erfüllen“. In der Befragung standen Entwicklungstrends, die Mediennutzung, Aspekte zur Qualitätssicherung und -entwicklung sowie der Einsatz netzgestützter Technologien im Vordergrund.

Die wesentlichen Entwicklungstrends, die aus dieser Umfrage abgeleitet wurden: Traditionelle Printmedien werden zunehmend durch netzgestützte elektronische Medien und Kommunikationsinstrumente ergänzt bzw. ersetzt, da sie oft einen Mehrwert gegenüber „traditionellen“ Angeboten bieten. Die Herausforderung bei der zukünftigen Konzipierung von Angeboten liegt einerseits bei der didaktischen Aufbereitung der Lerninhalte, beispielsweise der Verzahnung mit den klassischen Lernformen, sowie bei der Integration von „sinnvollen“ Web-2.0-Technologien. Die Modularisierung beim Fernlernen wird noch weiter zunehmen, d. h., die Dauer der Lehrgänge wird sich verkürzen. (vgl. <http://datenreport.bibb.de/html/89.htm>, letzter Zugriff 10.10.2009)



Sind also Fernlehreangebote und Angebote wie Blended-Learning zukünftig der Königsweg für die berufliche Weiterbildung?

#### 4.3 Veränderungen des betrieblichen Bedarfs

Die vielen formalen Anforderungen der Berufsordnungen greifen nur zeitverzögert und partiell die realen Veränderungen in der Arbeitswelt auf. Die Folge: Zwischen Verordnung und dem Bedarf, der aktuell im Betrieb besteht, klafft ein mehr oder weniger tiefer Graben.

Im betrieblichen Zusammenhang entstehen immer wieder Situationen, in denen sowohl ein systematischer, als auch ein individueller, nur Einzelne betreffender Qualifizierungsbedarf deutlich wird, der über die vorgegebenen Lernziele der Verordnungen hinausgeht. Oft wird dieser „zusätzliche Lernbedarf“ erst hinter Problemen deutlich. Charakteristisch ist, dass dieser Qualifizierungsbedarf nirgends vorgegeben und definiert ist, sondern überhaupt erst einmal erkannt und genauer bestimmt werden muss. Die entsprechenden Maßnahmen müssen dann erst entwickelt und in die Aus- und Weiterbildung eingeplant werden.

Die Notwendigkeit, die Bildungspraxis zu verändern, entsteht dann, wenn im Unternehmen aufgrund des Wettbewerbs die Organisationsstrukturen umgestellt werden, was zur Schließung oder dem „Outsourcing“ von Bereichen führt. Dies wirkt sich dann sehr direkt aus, wenn diese Bereiche bisher für die Ausbildung

wichtig waren. Oder der Betrieb kann nicht mehr weiter ausbilden, weil es das, was in der Verordnung an Lerninhalten vorgeschrieben ist, u. U. im Betrieb oder in den Betriebsteilen gar nicht (mehr) gibt und die Ausbildung (noch) nicht an die Veränderungen angepasst worden ist. Gerade dann, wenn solche unterschiedlichen Interessen aufeinanderprallen, können schwerwiegende Differenzen zwischen Ausbildungsrahmenplänen und betrieblicher Wirklichkeit entstehen – die Sie als Ausbilder vielleicht schon selbst als Hemmschuh und Ballast empfunden haben und dann eine „informelle Sonderlösung“ entwickelt haben.

Dass sich der betriebliche Bedarf ändert, äußert sich häufig darin, dass der Betrieb bzw. die Personalplanung sich darüber beklagen, nicht genügend gut ausgebildete Auszubildende bzw. Mitarbeiter zu erhalten, die Einarbeitungszeit nach der Ausbildung zu lang sei oder Azubis, die eigentlich übernommen werden sollten, dennoch nicht im Betrieb bleiben.

Zunehmende Qualitätsmängel, unzufriedene Kunden, Verzögerungen, steigende Kündigungen in der Probezeit, Fehlerhäufung, Konflikte usw. sind ebenfalls sehr aussagekräftige Indikatoren für einen veränderten betrieblichen Bedarf. **Kurz und gut: Hinter jedem betrieblichen Problem steht eigentlich ein Lernbedarf.** Deshalb können Sie an solchen betrieblichen Problemen ganz gut den Qualifikationsbedarf ablesen.

Für Ihre Analyse des betrieblichen Qualifikationsbedarfs und die Ableitung einer angemessenen Bildungsplanung stehen dann Fragen an wie: Handelt es sich hierbei eher um einen quantitativen oder qualitativen Bedarf? Wenn es um einen qualitativen Bedarf geht, fehlt es eher an Fach- oder Schlüsselqualifikationen bzw. Kompetenzen? Ist ein veränderter Bedarf absehbar, etwa durch geplante größere technische oder organisatorische Veränderungen, veränderte Unternehmensstrategien, veränderte Personal(rekrutierungs)strategien?

Es gilt also, die vielfältigen, mehr oder weniger offensichtlichen Bedarfsveränderungen betrieblicher Art überhaupt erst einmal zu erkennen. Im zweiten Schritt müssen der Feststellung eines Bedarfs dann natürlich Neu- oder Umplanungen der betrieblichen Ausbildung und Weiterbildung folgen.

#### 4.4 Der Qualifizierungsbedarf

Wenden wir uns also folgenden Fragen zu: Wo lässt sich der Qualifizierungsbedarf von Mitarbeitern ablesen? Wie entwickelt sich der betriebliche Qualifikationsbedarf, d. h. welche allgemeinen und speziellen Qualifikationen werden in welchem Umfang von zukünftigen Mitarbeitern erwartet?

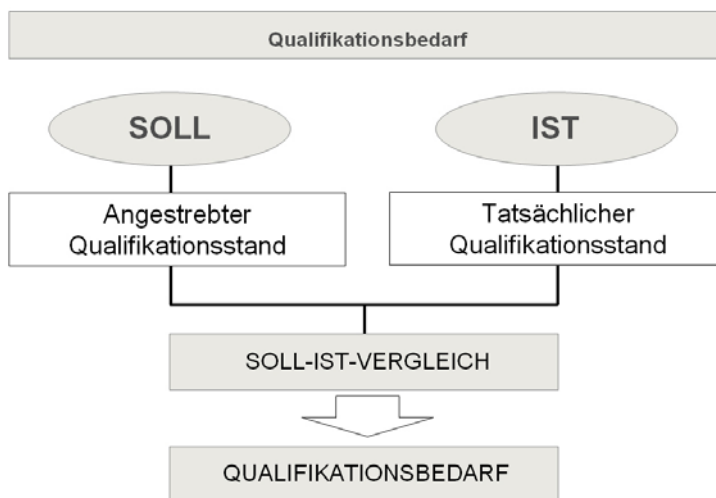
Nehmen wir uns erst einmal den Begriff „Qualifikationsbedarf“ vor:

Eine Qualifikation beschreibt im Allgemeinen die Fähigkeit einer Person, eine bestimmte Tätigkeit regelmäßig auf einem gewissen Niveau ausführen zu können. Qualifikation schließt hierbei alle Komponenten ein, welche die Eignung der Mitarbeiter für die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit kennzeichnen. Dazu zählt das Wissen, Können und die Einstellung des Einzelnen.

Bedarf ist der Wunsch oder die Notwendigkeit nach etwas, was in einer bestimmten Situation gebraucht wird. Oder der Wunsch, einen wahrgenommenen Mangel zu beseitigen. In jedem Fall fehlt etwas.

Der Qualifikationsbedarf ist also die Differenz zwischen den für die Aufgabenerfüllung notwendigen Qualifikationen der Mitarbeiter – dem geforderten „Soll“ – und den tatsächlich vorhandenen festgestellten Qualifikationen – dem „Ist“.

**Abb. 4.2**  
Qualifikationsbedarf



#### 4.5 SOLL und IST

Den Qualifizierungsbedarf ermitteln Sie also durch den Vergleich von SOLL und IST.

Den Soll-Stand der Qualifikationen können Sie ableiten aus den Unternehmenszielen, dem Leitbild, allgemeinen Zielfestlegungen, speziellen Aus- oder Weiterbildungszielen, den Planungen des Unternehmens z. B. hinsichtlich Umstrukturierungsmaßnahmen, technologischer und/oder organisatorischer Neuerungen. Wenn Sie im Unternehmen auf Veränderungen im Umfeld reagieren, gibt es meist mehrere Strategien, zwischen denen Sie sich entscheiden müssen – was sich häufig als schwierig herausstellt. Oft stellen sich dann die Fragen: Was passt zu uns? Was wollen wir? Das ist der Augenblick, in dem Sie sich das Leitbild Ihres Unternehmens vornehmen sollten. Denn im Leitbild macht ein Unternehmen gebündelt Aussagen über seine eigene Identität, seine unverwechselbare Besonderheit, seine objektive Aufgabe jenseits der Tagesaufgaben, seine übergeordneten Ziele. Die Qualifikationsbedarfsanalyse sollten Sie also immer auf der Grundlage des unternehmenseigenen Leitbildes durchführen.

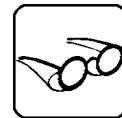
Darüber hinaus können Sie sich bei der Qualifikationsbedarfsanalyse die aktuelle Unternehmenssituation anschauen und fragen: Wie haben sich Umsatz und Gewinn in den letzten Jahren entwickelt? Welche technischen und organisatorischen Verfahren kommen zum Einsatz; welche Neuerungen wurden durchgeführt? Mit welchen Investitionen waren sie verbunden? Wie ist gegenwärtig die Marktlage? Welche Entwicklungen sind bei der Konkurrenz zu beobachten? Gibt es Unternehmensbereiche, in denen immer wieder Probleme auftreten? Besteht Unzufriedenheit mit bestimmten Kennziffern? Wo werden die Gründe gesehen?

Einen weiteren Ansatzpunkt für die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes können Sie aber auch in der Analyse betrieblicher Probleme, die effektive Planungs-, Organisations- und Betriebsabläufe verhindern, finden.

Um den IST-Stand der Aus- und Weiterbildung einschätzen zu können, ist es zunächst erforderlich, dass Sie sich genau anschauen, wie der Personalbedarf im Unternehmen gedeckt wird und wie Personalplanungsprozesse ablaufen. Gehen Sie ein wenig in die „Vergangenheit“ und untersuchen Sie, welche internen oder externen Aus- und Weiterbildungsvorhaben in den letzten Jahren realisiert wurden, wie umfangreich die bisherigen Aktivitäten sind und welchen Stellenwert die Aus- und Weiterbildung im betrieblichen Alltag einnimmt. Stellen Sie auch Qualitätsfragen: Wie wurde der Qualifikationsbedarf für Maßnahmen ermittelt und wie wurden diese Bedarfe bisher in die Planungen überführt? Nach welchen Kriterien

wurde entschieden? Wer ist für Weiterbildungsfragen zuständig? Welche Lehrformen wurden bei den qualifikatorischen Maßnahmen eingesetzt? Erforschen Sie auch, welche Erfahrungen die verschiedenen Funktionsgruppen im Unternehmen mit bisherigen Qualifikationsmaßnahmen haben und wie die Einstellung der verschiedenen Gruppen zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung ist. Fragen Sie diese Gruppen auch, welche qualifikatorischen Bedarfe aktuell im Unternehmen gesehen werden.

**Hinweis:** Welches Methodenarsenal Ihnen bei der Qualifizierungsbedarfsanalyse zur Verfügung steht, können Sie im Readertext „Qualifizierungsbedarf im Unternehmen analysieren“ nachlesen.



#### 4.6 Check-up

Lassen Sie sich das noch einmal durch den Kopf gehen!

- Überlegen Sie sich, welche betrieblichen Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit Aus- und Weiterbildung in geeigneter Form durchgeführt werden kann!
- An welchen betrieblichen „Indizien“ lässt sich ablesen, dass Sie als pädagogische Fachkraft „Prüf- und Planungsbedarf“ hinsichtlich der Gestaltung der Aus- und Weiterbildung haben?
- Klären Sie den Begriff des Qualifikationsbedarfs!
- Wann entsteht in der Regel der Bedarf, die Bildungspraxis zu verändern?
- Welche Möglichkeiten haben Sie, „SOLL“ und „IST“ hinsichtlich der Qualifikation festzustellen?

### 5 Zusammenfassung

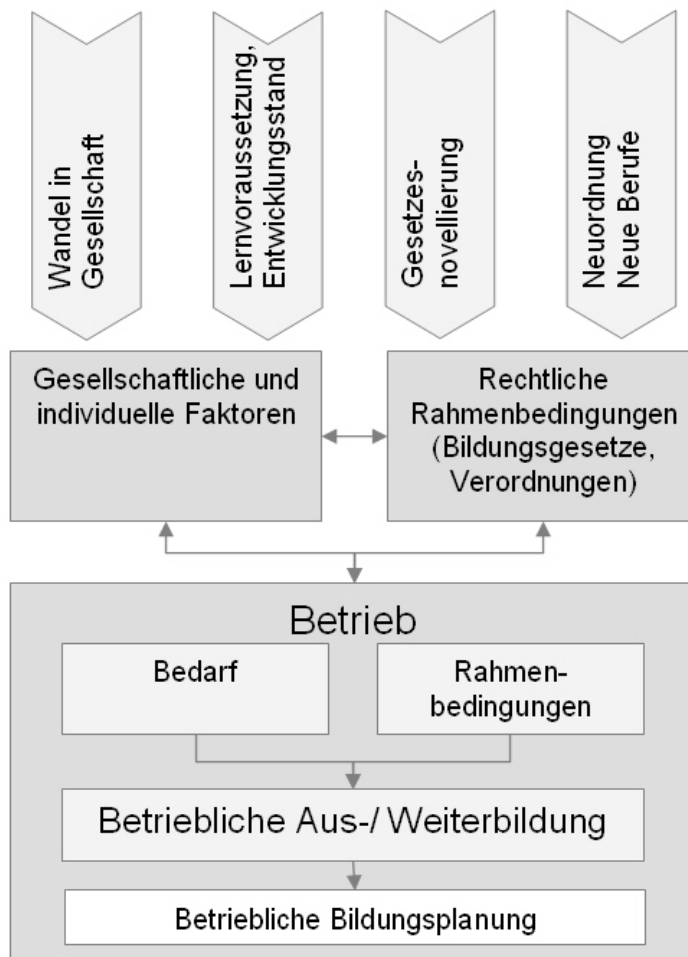
Angesichts der aktuellen Dynamik können bestehende Aus- und Weiterbildungskonzepte sehr schnell veralten – das bedeutet für Sie, dass die Überprüfung und ggf. Neugestaltung der Aus- und Weiterbildung zu einer Daueraufgabe für Sie wird. Wenn Sie also Bildungsprozesse planen, ist es für Sie als Experte immer wieder notwendig, zu überprüfen, ob ein Berufsbild, ein Qualifikationsprofil – gemessen an der Realität – noch „up to date“ ist. Das bedeutet, dass Sie den Kern der Berufsbilder und -profile erfassen. Sie müssen formalisierte Verordnungen in lebendige betriebliche Lernprozesse umdenken können und dabei sämtliche Erwartungen, Anforderungen und Bedürfnisse ausgewogen beachten. Nur der permanent „modernisierte“ betriebliche Bildungsplan gewährleistet, dass Sie als pädagogische Fachkraft weiterhin „am Puls der Zeit“ aus- und weiterbilden.

Machen Sie sich auch bewusst, welche Verantwortung Sie damit in Ihrem Unternehmen/Betrieb übernehmen! Betrachten Sie die Planung von Lernen unter der Perspektive der Personalentwicklung: Mit der Sicherung des Fachkräftepotenzials schaffen Sie die Voraussetzung für ein leistungsfähiges, wettbewerbsfähiges Unternehmen, das auf die ausreichende Versorgung mit qualifizierten Fachkräften dringend angewiesen ist.

Ausbildung müssen Sie gerade deshalb mit allen anderen Maßnahmen der Personalentwicklung (Fort- und Weiterbildung, weitere Maßnahmen der „Personalförderung“) verzahnen; nur dann kann sie der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen – unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen – die Qualifikationen vermitteln, die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und zu-

künftigen Aufgaben erforderlich sind. Sehen Sie Erstausbildung immer als ersten Schritt einer „laufbahnbezogenen Personalentwicklung“ – eine Personalentwicklung, die über den konkreten Arbeitsplatz hinausgehende allgemeine Qualifikationen und Kompetenzen anstreben muss!

**Abb. 5.1**  
Anforderungen an die betriebliche Bildungsplanung

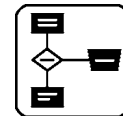


## TEIL C: Projekte

### Projekt 1

#### 1 Projektauftrag – Etappe 1

Ihre Aufgabe im Projekt ist es, die Aus- oder Weiterbildung in Ihrem eigenen Unternehmen/Betrieb zu analysieren und aus dieser Analyse heraus die Aus- oder Weiterbildung zu „modernisieren“ oder sogar ein neues Konzept zu entwickeln, indem Sie einen aktuellen betrieblichen Bildungsplan erstellen. In Ihrem „modernisierten“ oder neuen Konzept berücksichtigen Sie dann nicht nur die heutigen gesellschaftlichen und individuellen Anforderungen, sondern Sie tragen auch den speziellen betrieblichen Voraussetzungen und dem gegenwärtigen betrieblichen Bedarf Rechnung.



Beachten Sie, dass es sich hier lediglich um die Grobplanung von Aus- und Weiterbildung handelt. Die methodische Feinplanung von Lernprozessen steht erst im 2. Projekt von Modul 1 im Mittelpunkt.

Der Ausbildungsberuf, die Fort- oder Weiterbildung, die Sie „erneuern“ wollen, muss nicht unbedingt Ihrer eigenen Fachausbildung entsprechen. Sie können auch einen anderen Ausbildungsberuf, eine andere Fort- oder Weiterbildung wählen, in der in Ihrem Unternehmen ausgebildet wird. Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass Sie das entsprechende Berufsbild bzw. die Fort- oder Weiterbildung sehr gut kennen und auch einen guten Einblick in die reale, praktische Facharbeit haben.

Sie haben die Möglichkeit, zu wählen, ob Sie Ihr Projekt im Bereich der Ausbildung oder Weiterbildung ansiedeln.

##### 1.1 Bereich berufliche Ausbildung

Entwickeln Sie einen betrieblichen Ausbildungsplan, dann nehmen Sie zunächst auf der Grundlage der jeweiligen Ausbildungsordnung und der eigenen aktuellen Praxis eine Defizitanalyse im eigenen Unternehmen vor und modernisieren den Ausbildungsplan – immer auf der Basis der Markt- und Technikentwicklung und der zielgruppenspezifischen Qualifikationserfordernisse.

Möglich ist auch, dass Sie Ihr Projekt im Bereich „Ausbildungsverbund“ ansiedeln und einen Kooperationsplan erstellen. Denken Sie aber daran, dass die Absprachen mit den Kooperationspartnern eine gewisse Vorlaufzeit benötigen. Wenn Sie ein Projekt in diesem Themenbereich planen, müssen Sie sich im Vorfeld also ganz genau überlegen, wie Sie das zeitlich gestalten können.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, im eigenen Unternehmen eine Qualifikationsbedarfsanalyse vorzunehmen und auf dieser Grundlage eine „neue“ Zusatzqualifikation zu planen. Das heißt, Sie stützen sich zunächst nicht auf eine vorhandene Verordnung. Prüfen Sie in diesem Fall im Vorfeld genau, ob der Qualifikationsbedarf, den Sie festgestellt haben, tatsächlich in die Entwicklung einer Zusatzqualifikation im eigentlichen Sinne münden muss. Das bedeutet, hier ist das Wort „Zusatz“ wichtig. Stellen Sie sich die Frage, ob die mangelnde Kompetenz tatsächlich eine zusätzliche Kompetenz ist, die erworben werden muss, oder ob diese Kompetenz bereits Bestandteil des Qualifikationsprofils der Berufsträger ist und derzeit nur nicht richtig „beherrscht“ wird.

##### 1.2 Bereich Weiterbildung

Wählen Sie den Bereich der Weiterbildung, können Sie ein vorliegendes Fortbildungskonzept erneuern. Auch in diesem Fall gehen Sie von der vorliegenden Ver-

ordnung und der eigenen aktuellen Praxis aus und erstellen über eine Defizitanalyse ein modernisiertes Konzept und einen überarbeiteten Weiterbildungsplan.

Alternativ können Sie auch – ausgehend von Qualifikationsbedarfsanalyse im Unternehmen/Betrieb – eine „freie“ Weiterbildungsmaßnahme planen (gemeint ist eine betriebsinterne Maßnahme, die nicht per Verordnung geregelt ist, sondern die Sie allein aus der Qualifikationsbedarfsanalyse ableiten).

Als Orientierung bezüglich Zeit und Umfang für Ihr Gesamtprojekt nehmen Sie sich vor, einen Bildungsplan über einen Zeitraum von einem halben Jahr durchzuplanen. Entscheiden Sie sich für ein freies Weiterbildungsangebot, hängt der Umfang der zu planenden Weiterbildungsphase natürlich davon ab, wie umfangreich das Weiterbildungsangebot insgesamt ist.

Überlegen Sie auch von vornherein, wo Sie Ihren Schwerpunkt setzen. Beispiel: Wählen Sie ein Projekt im Bereich der Erstausbildung und eine Ausbildungsphase im ersten Ausbildungsjahr, müssen Sie sich Gedanken um die Gestaltung der Probezeit machen, während Sie im zweiten und dritten Lehrjahr die Thematik (Zwischen-)Prüfung berücksichtigen müssen.

Im vorliegenden Lehrbrief werden Sie Ihr Projekt so weit entwickeln, dass Sie es kurz und knapp auf zwei Seiten – im Projektvertrag – beschreiben können. Dort stellen Sie vorab dar, was Sie in Ihrem Projekt tun möchten und nehmen eine zeitliche Grobplanung für die Durchführung ihres Projekts vor. Hier geht es also noch nicht um die Beschreibung der Kernkonzeption oder den Ausbildungsplan, die Sie konkret ausarbeiten, sondern um die Planung Ihrer Vorgehensweise bei der Projektarbeit. (s. auch „Hinweise zum Projektvertrag“)

Sie beginnen dann – nach „Vertragsabschluss“ mit Ihrer Lernbegleitung – mit den ersten Projektschritten. Da es sich bei Projekt 1 um ein sehr umfangreiches Projekt handelt, hier eine Übersicht, in welchen Abschnitten Sie das Projekt bearbeiten werden:

<b>Lehrbrief 1</b>	
<b>Projektvertrag</b>	<p><b>Schritt 1:</b> Sie legen fest, was Sie tun wollen und welche Schwerpunkte Sie setzen wollen.</p> <p>Geht es um ein Projekt im Bereich der Ausbildung oder Weiterbildung?</p> <p>Liegt eine Orientierungsleitlinie in Form einer offiziellen Verordnung oder eines bestehenden Konzepts oder Lernplans vor?</p>
<b>Analyse des Wandels/Ableitung der aktuellen Anforderungen</b>	<p><b>Schritt 2:</b> Sie stellen die aus- bzw. weiterbildungsrelevanten aktuellen Veränderungen im Umfeld der Aus- oder Weiterbildung fest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung des betrieblichen Qualifikations- und Kompetenzbedarfs</li> <li>• Veränderungen der betrieblichen Voraussetzungen für die Aus- oder Weiterbildung</li> <li>• Veränderungen des rechtlichen Rahmens der Aus- oder Weiterbildung</li> <li>• Wandel der gesellschaftlichen Anforderungen und der individuellen Erwartungen der Absolventen</li> </ul> <p>Was wird angesichts der Veränderungen benötigt?</p>

<p style="text-align: center;"><b>Identifikation der Defizite</b></p>	<p><b>Schritt 3:</b> Sie identifizieren die Defizite der Aus- oder Weiterbildung bzw. des bestehenden betrieblichen Bildungsplans auf dem Hintergrund der analysierten Anforderungen: Wo ist Ihr betrieblicher Bildungsplan nicht mehr angemessen, im Hinblick auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den aktuellen Qualifikations- und Kompetenzbedarf,</li> <li>• die betrieblichen Voraussetzungen für die Aus- bzw. Weiterbildung,</li> <li>• den rechtlichen Rahmen der Aus- bzw. Weiterbildung,</li> <li>• gesellschaftliche Anforderungen und individuelle Erwartungen?</li> </ul> <p>Welche Differenzen gibt es zwischen dem, was gebraucht wird und dem, was aktuell vermittelt wird?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Defizitbewertung und Priorisierung</b></p>	<p><b>Schritt 4:</b> Sie bewerten die Defizite und setzen Prioritäten: Welche der festgestellten Defizite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• müssen/wollen Sie unbedingt beheben,</li> <li>• sind weniger dringlich,</li> <li>• können zurückgestellt werden?</li> </ul> <p>Wo besteht am dringendsten Handlungsbedarf?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Zielformulierung und Beschreibung der Vorgehensweise</b></p>	<p><b>Schritt 5:</b> Sie formulieren Ihre (positiven, inhaltlichen) Veränderungsziele und beschreiben, welchen Weg Sie gehen wollen, um die von Ihnen festgelegten Ziele zu erreichen.</p> <p>Was muss getan werden, wie muss sich die betriebliche Aus- bzw. Weiterbildung verändern, um die Defizite zu überwinden?</p> <p><b>Hinweis:</b> Sie senden Ihre Analyse und Ihr Kernkonzept an die Lernbegleitung, damit Ihr Vorhaben zur weiteren Ausarbeitung freigegeben werden kann.</p>
<p><b>Lehrbrief 2</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Ausarbeitung des Bildungsplans</b></p>	<p><b>Schritt 6:</b> Sie arbeiten einen neuen und realisierbaren betrieblichen Bildungsplan aus, der Ihre Veränderungsziele berücksichtigt.</p> <p>Wie wird die neue Konzeption konkret in die Bildungsplanung überführt?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Dokumentation und Präsentation</b></p>	<p><b>Schritt 7:</b> Sie dokumentieren Ihr Projekt vollständig. Dabei fließen natürlich die bereits erarbeiteten Teilergebnisse (IST-Analyse/Kernkonzept) mit ein. Sie bereiten eine Präsentation vor, die das neue Konzept darstellt.</p>

Sie sehen, in der ersten Lernetappe haben Sie allerhand zu tun. Nachdem Sie Ihre Ziele definiert und Ihr Kernkonzept erstellt haben (bis Schritt 5), senden Sie Ihre Analyse und Ihr Kernkonzept an die Lernbegleitung, damit Ihr Vorhaben zur detaillierten Ausarbeitung freigegeben werden kann.

Die vollständige Ausarbeitung des Bildungsplanes mit allen notwendigen Unterlagen und Materialien und die Dokumentation bzw. Präsentation Ihres Projekts sind dann in der nächsten Lernphase (Lehrbrief 2) fällig.

Hier noch mal die Empfehlung: Halten Sie alle Ereignisse, Erlebnisse und Erfahrungen tagebuchartig fest, dann fällt Ihnen die Erstellung der Dokumentation wesentlich leichter (siehe Projekttagbuch).

## 2 Hinweise zum Projektvertrag

Für das erste Projekt im Modul 1 müssen Sie einen Projektvertrag mit der Lernbegleitung abschließen. Im Vertrag legen Sie fest, was Sie genau tun wollen und wie Sie konkret bei der Erarbeitung des Bildungsplans vorgehen werden.

Definieren Sie wieder Ihr Projektumfeld. Umreißen Sie grob den organisatorischen Rahmen, in dem Aus- bzw. Weiterbildung in Ihrem Unternehmen stattfindet. Machen Sie in dieser Beschreibung auch deutlich, für welchen Ausbildungsberuf, für welche Fortbildung, Weiterbildung etc. und für welchen Zeitabschnitt Sie eine Planung vornehmen möchten.

Für den Projektvertrag müssen Sie nun auch Ihre Projektziele definieren.

Sie beschreiben Ihr Projekt und schildern beispielsweise, welche Vorgehensweisen/Methoden Sie bei der IST-Analyse (Beobachtung, Befragung etc.) anwenden wollen.

Beschreiben Sie auch kurz Ihre Zielgruppe und deren Voraussetzungen oder Besonderheiten, die für Ihre Planungsarbeit wichtig ist.

Machen Sie sich bewusst, welche Schnittstellen es in Ihrem Projekt gibt, mit welchen Partnern Sie in Ihrem Projekt zusammenarbeiten: Aus- oder Bildungsleiter, pädagogische Fachkräfte, Kooperationspartner im Verbund oder im Bildungsnetzwerk. Beschreiben Sie kurz, in welcher Form Sie mit den Partnern im Projekt zusammenarbeiten werden. Im Rahmen von Projekt 1 ist es besonders wichtig, sich klarzumachen, von welchen Personen/Abteilungen/Stellen Sie Ihre Informationen beziehen – beispielsweise über die aktuellen und zukünftigen Anforderungen in der realen Facharbeit in Ihrem Unternehmen. Definieren Sie Ihre „Informationsschnittstellen“.

Überlegen Sie konkret, welche Materialien (z.B. Fragebogen, Interviewleitfaden, Auswertungen, Bildungsplan, Lernpass, Dokumentation etc.) im Verlauf des Projekts erstellt werden müssen.

Vergegenwärtigen Sie sich schließlich, welche konkreten Aufgaben im Verlauf Ihres Projekts zu erledigen sind, bis der vollständige Bildungsplan geplant, erstellt und Ihre Dokumentation abgeschlossen ist und Sie das neue Konzept vor „Entscheidungsträgern“ präsentieren. Gliedern Sie Ihr Projekt in Phasen. Legen Sie genau fest, wann welche Aufgaben (z.B. die Definition der Ziele im neuen Kernkonzept oder die Ausarbeitung der methodischen Hilfsmittel) erledigt sein sollen. Setzen Sie sich Meilensteine!



**Hinweis:** Für die Erarbeitung des nachfolgenden Projektvertrags und des Projekttagbuchs benutzen Sie die Vorlagen auf der Lernplattform: ALLGEMEIN\_Projekttagbuch.doc, ALLGEMEIN\_Projektvertrag.doc.