

**Fachkräfte für den Mittelstand –  
Kompetenzen entdecken,  
entwickeln, nutzen**

## Weiterbildung im Betrieb

**1** Der drohende Mangel an qualifizierten Fachkräften infolge der demografischen Entwicklung ist ein beherrschendes Thema geworden. Dabei betrifft diese Problematik nicht nur Deutschland. Sie stellt für die meisten europäischen Länder eine große Herausforderung dar. Betriebliche Weiterbildung erhält in diesem Zusammenhang in den fachlichen Diskursen einen neuen Stellenwert. Sind Unternehmen so aufgestellt, dass sie ihren zukünftigen Fachkräftebedarf angemessen beurteilen und geeignete Maßnahmen zur Fachkräftesicherung einleiten können? Welche Instrumente der Personalentwicklung stehen ihnen zur Verfügung? Passen sie zu den betrieblichen Prozessen und Bedarfen? Sind ihre Mitarbeiter motiviert, sich auf neue und kontinuierliche Lernprozesse einzulassen? Sowohl Bund und Länder als auch die Sozialpartner haben vor diesem Hintergrund ihre Initiativen zur Stärkung der betrieblichen Weiterbildung intensiviert und fördern durch Kampagnen, Programme und Sozialpartnervereinbarungen geeignete Unterstützungsstrukturen.

  
Susanne Kretschmer

## Themen

- 1** Weiterbildung im Betrieb
- 2** Engagement der Sozialpartner in der betrieblichen Weiterbildung
- 3** Strategisches Kompetenzmanagement – ein Instrument für die Personalentwicklung im Mittelstand
- 4** Fachkräftesicherung über betriebsnahe Qualifizierungen
- 5** Veranstaltungen
- 6** Fachkräftesicherung durch Anerkennung informeller Lernleistungen
- 7** Neue Publikationen

## Engagement der Sozialpartner in der betrieblichen Weiterbildung

**2 Weiterbildung im Betrieb ist ein zentraler Faktor, um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhöhen. Die Sozialpartner als wesentliche Akteure machen das Thema Qualifizierung zum Gegenstand gemeinsamer Vereinbarungen, Initiativen und Projekte. Auf diese Weise wirken sie gezielt darauf hin, Qualifizierung nachhaltig in den Unternehmen zu verankern.**

Manche Tarifverträge enthalten einen Passus zur Weiterbildung, der die entsprechenden Aktivitäten in einem Unternehmen, z. B. die Durchführung von jährlichen Qualifizierungsbedarfserhebungen und Mitarbeitergesprächen, regelt. In einigen Branchen existieren Qualifizierungstarifverträge, die sich ausschließlich dem Thema Weiterbildung widmen. Manche dieser zunächst regional abgeschlossenen Vereinbarungen wurden anschließend in anderen Tarifgebieten der Branche übernommen. Bereits 1990 wurde erstmals ein solcher bundesweit gültiger Tarifvertrag zur Förderung der Fortbildung und Umschulung in der Druckindustrie mit dem Ziel der Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb abgeschlossen. Um die bisherigen Bemühungen zu unterstützen, wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit den Dachverbänden der Sozialpart-

Name	Jahr	Branche	Region
Sozialpartner-Initiative „Lebenslanges Lernen“	2008	Ernährungswirtschaft	Bundesgebiet
Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten	2009	Bauhauptgewerbe	Mecklenburg-Vorpommern
Vereinbarung zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten	2009	Einzelhandel	Westfalen Münsterland
Vereinbarung zur Förderung der Weiterbildung in der Deutschen Zementindustrie	2010	Zementindustrie	Bundesgebiet
Vereinbarung zur Sozialpartner-Initiative „weiter bilden“	2010	Bauwirtschaft	Berlin, Brandenburg
Qualifizierungsoffensive für die bremische Logistikwirtschaft (QUALILOG)	2010	Logistik	Bremen
Tarifvertrag zum sozialpartnerschaftlichen Vorgehen bei der Bewältigung des demografischen Wandels	2010	Bergbau	Sachsen-Anhalt
Sozialpartnervereinbarung zur Personalentwicklung	2010	Gesundheit/Erziehung	Thüringen
Sozialpartnervereinbarung	2010	Erziehung	Sachsen-Anhalt
Vereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung und Qualifizierung	2010	Öffentliche Dienstleistungen	Niedersachsen
Vereinbarung zur Weiterbildung	2010	Bau	Bundesgebiet
Tarifvertrag zur Qualifizierung	2010	Chemische Industrie	Berlin/ neue Bundesländer
Vereinbarung zur Nutzung der ESF-Richtlinie zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten	2010	Einzelhandel	Bundesgebiet

Übersicht der neu abgeschlossenen Sozialpartnervereinbarungen

ner Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) die Initiative „weiter bilden“ ins Leben gerufen, die aus Mitteln des Bundes und des Europäischen Sozialfonds gefördert wird. Ziel dieser sogenannten Sozialpartnerrichtlinie ist es, die Weiterbildungsbeteiligung von Unter-

nehmen und Beschäftigten nachhaltig zu stärken. Für eine Förderung ist ein Tarifvertrag mit Weiterbildungspassus oder ein Qualifizierungstarifvertrag Voraussetzung.

Dort, wo bisher keine tariflichen Regelungen existieren, können die Sozialpartner aktiv werden und eine regionale oder

bundesweite Vereinbarung abschließen, in der sie sich zur Qualifizierung der Beschäftigten in der Branche bekennen. Die Vorbereitungen zum Abschluss einer Sozialpartnervereinbarung können dabei ebenfalls durch die Richtlinie gefördert werden.

Das Angebot trifft auf große Resonanz: Innerhalb der letzten zwei Jahre wurden im Zusammenhang mit der Initiative „weiter bilden“ bereits 13 Sozialpartnervereinbarungen geschlossen, und zwar in ganz unterschiedlichen Branchen: vom

Erziehungsbereich über den Einzelhandel bis hin zum Baugewerbe. Auf dieser Basis werden nun bereits erfolgreich Projekte zur Stärkung der Weiterbildung in Unternehmen durchgeführt.

Weitere Informationen zu den jeweiligen Tarifparteien und dem Geltungsbereich finden Sie im Internet unter [www.initiative-weiter-bilden.de](http://www.initiative-weiter-bilden.de) > Schritt für Schritt zur Förderung > Sozialpartnervereinbarungen zur Weiterbildung.

Beatrix Weber

## Fachkräftesicherung über betriebsnahe Qualifizierungen

**4 Die Bandbreite der im Rahmen der Sozialpartnerrichtlinie beantragten Projekte ist groß: Sie reicht von der Stärkung der Infrastruktur für betriebliche Weiterbildung bis hin zu konkreten Qualifizierungsmaßnahmen für Personaler und Führungskräfte oder die Beschäftigten selbst.**

In den Einzelunternehmen geht es z. B. um die Qualifizierung technischer Fachkräfte in der Metallverarbeitung, um drohenden Fachkräftemangel mittelfristig abzufedern, oder um eine Lean-Management-Qualifizierung von Mitarbeitern der Produktentwicklung in einer Kombination aus Training und Coaching. Eine pädagogische Einrichtung im Gesundheitsbereich

wendet bewährte Seminarmethoden und Einzelcoachings an, um den Erziehern/-innen unter fachlicher Anleitung die Erprobung der theoretisch erworbenen Kenntnisse am Arbeitsplatz zu ermöglichen. Ein weiteres Beispiel kommt aus dem Chemiebereich: Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit soll ein Qualitätsmanagementsystem (Kaizen) zur kontinuierlichen Verbesserung des Produktionsprozesses eingeführt werden. 171 Mitarbeiter sollen dazu geschult werden.

Unter Federführung von Bildungsdienstleistern werden aber auch mehrere Unternehmen gemeinsam aktiv: Im Einzelhandel in Westfalen findet beispielsweise eine berufsrelevante Qualifizierung von 150 Beschäftigten aus 40 Betrieben statt.

## Strategisches Kompetenzmanagement – ein Instrument für die Personalentwicklung im Mittelstand

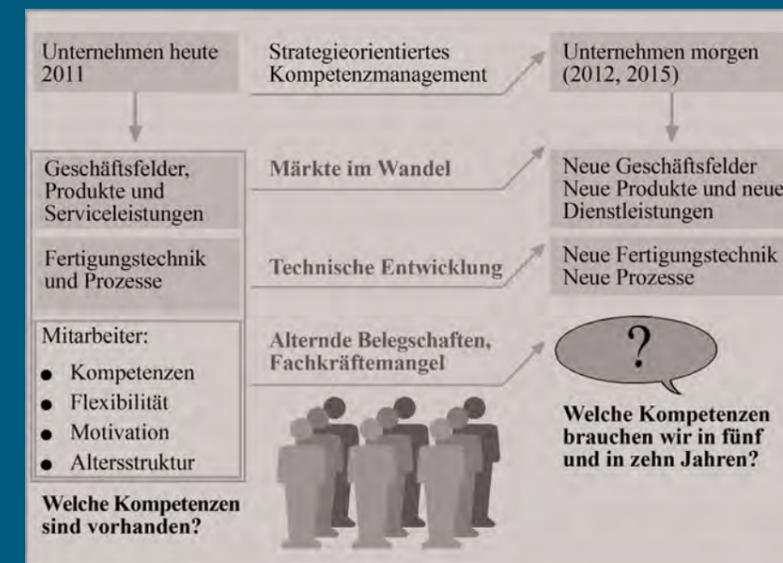
**3 Während größere Unternehmen die Bedeutung und den Nutzen von strategischem Kompetenzmanagement bereits erkannt haben, handeln kleine und mittlere Unternehmen (KMU) häufig noch aus einem „Bauchgefühl“ heraus. Strategische Ansätze finden sich eher selten.**

Das Modellprojekt „Zukunftssicher mit strategischem Kompetenzmanagement“ hat ein Konzept entwickelt, das die Einführung eines systematischen Kompetenzmanagements unterstützt. Die beteiligten Unternehmen lernen in aufeinander aufbauenden Workshops die Instrumente des Kompetenzmanagements kennen und

erproben die wesentlichen Schritte praktisch. Aus der Analyse der aktuell und künftig benötigten Kompetenzen wird das betriebliche Anforderungsprofil (Soll-Profil) abgeleitet, dem die fachlichen, personalen und sozialen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter, erarbeitet durch Selbst- und Fremdeinschätzung, gegenübergestellt werden. Der Soll-Ist-Abgleich liefert eine verlässliche Informationsbasis für die Personalarbeit, beispielsweise für die abteilungs- oder personenbezogene Bildungsplanung, für die anforderungsbezogene Teamzusammenstellung oder für das externe Recruiting. Dem einzelnen Mitarbeiter können die im Prozess entwickelten Unterlagen als Basis für die persönliche Entwicklungsplanung dienen.

Die Ergebnisse des Projekts, das durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie gefördert wurde, werden auf der Fachtagung „Fachkräfte für den Mittelstand - Kompetenzen entdecken, entwickeln, nutzen“ am 4. Mai 2011 in Nürnberg vorgestellt. Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft diskutieren, welchen Beitrag Kompetenzmanagement für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bayerischer Betriebe leisten kann und welche Konzepte in der betrieblichen Weiterbildung zur nachhaltigen Sicherung der Fachkräftebasis im Unternehmen sinnvoll sind.

Regina Albrecht



## 5 Veranstaltungen

### Jugendliche im Übergang begleiten

Im Projekt „Integrationsarbeit für mehrfach belastete Jugendliche fördern“ wurde ein Konzept zur Qualifizierung von Jugendsozialarbeitern an Schulen konzipiert und erprobt. Auf der Tagung am 31. Mai 2011 in Nürnberg diskutieren Experten aus Ausbildungsbetrieben, Jugendsozialarbeiter und Berufseinstiegsbegleiter gemeinsam Qualifikationsanforderungen und Qualitätsstandards für die Begleitung des Übergangs von der Schule in den Beruf.

### JOBSTARTER bringt Ausbildung in Bewegung – Fachkräftesicherung im Bereich Transport, Logistik und Verkehr

Auf der Tagung am 8. Juni 2011 in Frankfurt am Main werden erfolgreiche Ansätze vorgestellt, das Image der Branche zu verbessern und die Ausbildungsstrukturen der Branche neu zu gestalten. Gemeinsam mit Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik werden Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Umsetzung identifiziert und diskutiert.

### An- und Ungelernte werden zu Fachkräften – Nachqualifizierung als regionales Regelangebot

Die Fachtagung richtet sich an Akteure im Bildungsbereich, die Nachqualifizierung als wichtiges Segment der beruflichen Bildung erkannt haben. Anhand von Praxisbeispielen und Fachvorträgen werden Erfahrungen und wissenschaftliche Erkenntnisse präsentiert und Handlungsempfehlungen vorgestellt. Die Tagung findet am 9. Juni 2011 in Erfurt im Rahmen der Förderinitiative „Abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung“ im Programm „Perspektive Berufsabschluss“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) statt.

Weitere Informationen und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie im Internet unter [www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)

Ein weiterer Schwerpunkt ist der Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen. Hierbei arbeiten häufig mehrere Unternehmen einer Branche in der Region zusammen. Beispiel: Aufbau eines Kompetenz- und Wissensmanagementsystems bei zwölf mittelständischen Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie.

Die Ansätze zur Weiterbildung von Fachkräften sind so vielfältig wie die Situationen, in denen sich die Unternehmen befinden. Die steigende Zahl von Projekten kann als Beleg für das unternehmens- und branchenübergreifende Interesse an der Fachkräfteentwicklung gewertet werden.

Dana Manthey

Zur Umsetzung der Initiative für berufs begleitende Bildung wurde eine Regiestelle eingerichtet. Ihre Aufgabe ist es, zur Förderung und zum Antragsverfahren zu beraten und die laufenden Projekte zu begleiten. Die Regiestelle ist eine Arbeitsgemeinschaft des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) und des DGB Bildungswerks.



Weitere Informationen finden sich unter [www.initiative-weiter-bilden.de](http://www.initiative-weiter-bilden.de)

## Fachkräftesicherung durch Anerkennung informeller Lernleistungen

**6** **Strebt eine französische Arbeitnehmerin eine berufliche Weiterentwicklung an, so kann sie sich zur Feststellung ihrer im Vorfeld erworbenen Kompetenzen einem landesweit einheitlichen und gesetzlich verankerten Verfahren zur Kompetenzermittlung unterziehen.**

Das Projekt „Durchlässigkeit der Berufsbildungssysteme im Europäischen Vergleich“ befasst sich mit verschiedenen in Europa genutzten Ansätzen zur Feststellung, Validierung und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen. Das Projekt beschränkt sich aber nicht auf eine Bestandsaufnahme, sondern es werden



Arbeitnehmern in Deutschland steht ein bundesweit verbindliches Verfahren indes nicht zur Verfügung. Und entscheidet sich ein Ausbildungsabbrecher nach einigen Jahren der Berufstätigkeit als Ungelernter, seinen Berufsabschluss doch noch nachzuholen, besteht in Deutschland nur die Möglichkeit der Externenprüfung.

In Finnland hingegen stünden ihm zum Nachweis seiner informell erworbenen Kompetenzen verschiedene Möglichkeiten zur Auswahl: Portfolioverfahren, Beobachtung am Arbeitsplatz mit anschließendem Gespräch oder eine Prüfung.

anhand konkreter Beispiele aus Brandenburg Transfermöglichkeiten untersucht. Die Sensibilisierung für und die Sichtbarmachung von informell erworbenen Lernleistungen bieten die Chance, flexiblere Zugänge zu anerkannten Abschlüssen und neuen Beschäftigungsoptionen zu gestalten. Damit kann ein wichtiger Beitrag zur Fachkräftesicherung geleistet werden.

Das Projekt wird durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.

Claudia Schmeißer

## 7 Neue Publikationen

### Qualifikationsreserven durch Quereinstieg nutzen – Studium ohne Abitur, Berufsabschluss ohne Ausbildung

Reihe „Wirtschaft und Bildung“ (Band 62), ISBN 978-3-7639-3607-6, Best.-Nr. 6001886

Bislang werden Quereinstiegsmöglichkeiten in die Berufs- und Hochschulbildung in Deutschland kaum genutzt. Eine Studie des f-bb untersuchte Motivlagen und Nutzenaspekte von Quereinsteigern und hat aus den Ergebnissen Empfehlungen an die Bildungspolitik abgeleitet.

### Beratung in der Nachqualifizierung – Erfahrungen, Strategien und Instrumente

Reihe „Leitfaden für die Bildungspraxis“ (Band 49), ISBN 978-3-7639-4678-5, Best.-Nr. 6004112

Die Vernetzung von Beratungsinstitutionen und die Entwicklung, Erprobung und regionale Implementierung von Beratungsinstrumenten stärken die Professionalität der Berater und sichern die Qualität ihrer Dienstleistung. Der Leitfaden zeigt auf, wie regionale Arbeitsmarktakteure Service-Angebote rund um die Nachqualifizierung nachhaltig regional verankern können.



Weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten unter [www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)

## IMPRESSUM

Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH  
Obere Turnstraße 8  
90429 Nürnberg  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)  
Herausgeber (V.i.S.d.P.):  
Prof. Dr. Eckart Severing

## ANFRAGEN ZUM NEWSLETTER

Nadine Wacker  
Tel.: +49 (911) 277 79-379  
Fax: +49 (911) 277 79-50  
E-Mail: [info@f-bb.de](mailto:info@f-bb.de)

## BESTELLUNG

Der Newsletter kann unter folgender Adresse kostenlos abonniert werden:  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)