

Forschungsprojekt 3.4.110

Abschlussbezogene Qualifizierung an- und ungelernter Beschäftigter als betriebliches Handlungsfeld

Abschlussbericht

Katrin Gutschow

Laufzeit II/05 – I/08

Bonn, August 2008

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 1621
Fax: 0228 / 107 - 2995
E-Mail: gutschow@bibb.de

www.bibb.de

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
1 Ausgangslage	2
2 Forschungsziele und Hypothesen	4
3 Methodische Vorgehensweise	5
4 Ergebnisse	6
5 Ausblick und Transfer	14
Veröffentlichungen	15

Abstract

Systematische und anschlussfähige Weiterbildungsangebote existieren für an- und ungelernete Beschäftigte kaum. Dies gilt sowohl für Angebote der betrieblichen Personalentwicklung und Weiterbildung als auch für die Programme externer Anbieter. Betriebe, die vor diesem Hintergrund ihre an- und ungelernenen Fachkräfte auf Grund eines Fachkräftemangels oder wegen gestiegener Anforderungen für einfache Fachtätigkeiten qualifizieren, setzen teilweise innovative Lernkonzepte um, die Arbeiten und Lernen verbinden. Arbeitsplatzintegrierte oder -nahe Qualifizierungsansätze haben sich auch für die Zielgruppe der gering qualifizierten Beschäftigten bewährt und führen bis zum nachträglichen Erwerb des Berufsabschlusses. Durch Berücksichtigung der Anforderungen konkreter betrieblicher Arbeitsplätze erleichtern sie Transfer und Anwendung des Gelernten. Der organisatorische Aufwand für Betriebe, die abschlussorientierte Qualifizierungen anbieten, ist hoch, zumal Bildungsdienstleister bisher eher unzureichend auf die Unterstützung betrieblicher Nachqualifizierungen eingestellt sind.

1 Ausgangslage

Durch die Reform des Berufsbildungsgesetzes wurde im Jahr 2005 der nachträgliche Erwerb eines Berufsabschlusses erleichtert. Berufstätige mit Berufserfahrung, die ohne formale Qualifikation Facharbeit leisten, können zur Abschlussprüfung zugelassen werden. Diese sogenannte Externenprüfung ist in § 45(2) des Berufsbildungsgesetzes und § 37(2) der Handwerksordnung geregelt. In den Ausbildungsbereichen Industrie und Handel, Freie Berufe, Öffentlicher Dienst, Landwirtschaft und Hauswirtschaft sind im Jahr 2006 insgesamt 24.617 Personen aufgrund des Nachweises von Berufserfahrung zur Abschlussprüfung zugelassen worden, und der Anteil von Externenprüfungen an allen Prüfungsteilnahmen in diesen Ausbildungsbereichen lag von 2004 bis 2006 bei etwas über 7%¹.

Nur noch 18,4 %² der Beschäftigten in Deutschland waren im Jahr 2005 An- und Ungelernte³. Dieser Anteil war in den letzten Jahren stabil. Rund drei Viertel aller Beschäftigten

¹ Siehe BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG: Berufsbildungsbericht 2008 – Vorversion. Bonn 2008. URL: http://www.bmbf.de/pub/bbb_08.pdf (Stand: Mai 2008), Übersichten 52 u. 53. In welchen Berufen diese Prüfungen abgelegt werden, wird leider nicht erfasst, auch liegen keine Zahlen für den Anteil externer Prüfungen im Handwerk vor.

² Diese und folgende Daten aus: BELLMANN, Lutz u. STEGMAIER, Jens: Einfache Arbeit in Deutschland. Restgröße oder relevanter Beschäftigungsbereich? In: Perspektiven der Erwerbsarbeit: Einfache Arbeit in Deutschland. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Bonn, Juni 2007, S. 10 – 24.

³ Als „An- und Ungelernte“ werden sowohl formal gering qualifizierte Personen bezeichnet als auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Tätigkeiten unterhalb des Facharbeiterniveaus ausüben.

mit einfacher Arbeit (dazu zählen außer den An- und Ungelernten auch die Angestellten und Beamten mit einfacher Tätigkeit) arbeiteten im Jahr 2005 in Betrieben mit bis zu 249 Mitarbeitern.

Nicht alle an- oder ungelernt Beschäftigten sind formal gering qualifiziert. Im Jahr 2002 waren nur noch 54,5 % der Personen, die Tätigkeiten unterhalb des Facharbeiterniveaus ausübten, formal gering qualifiziert, 1980 betrug ihr Anteil 75,6 %; d. h. fast die Hälfte aller unterhalb des Facharbeiterniveaus Beschäftigten verfügte im Jahr 2002 über berufliche Qualifikationen. Nicht alle formal gering Qualifizierten üben einfache Tätigkeiten aus: ca. ein Drittel der formal gering Qualifizierten befindet sich in qualifizierten Tätigkeiten. Als gering qualifiziert werden im Folgenden daher bezeichnet: Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung oder mit Berufsabschlüssen, die in Deutschland nicht anerkannt sind oder deren Berufsabschluss nicht mehr verwertbar ist.

Gering Qualifizierte tragen ein erhöhtes Arbeitsmarktrisiko⁴. Die qualifikationsspezifische Arbeitslosigkeit von Erwerbspersonen ohne Berufsabschluss betrug im Jahr 2005 in Deutschland 26 %, während die Arbeitslosenquote der Absolventen einer dualen Ausbildung oder Fachschule bei 9,7 % lag; nur 4,1 % der Hochschulabsolventen waren arbeitslos.⁵

Obwohl eine abgeschlossene Berufsausbildung die individuelle Beschäftigungsfähigkeit deutlich erhöht, wie die qualifikationsspezifischen Arbeitslosenquoten belegen, ist der Anteil von Personen, die nachträglich einen Berufsabschluss erwerben, gering. Gleiches gilt für die Teilnahme gering Qualifizierter an beruflicher Weiterbildung.

Die Beteiligung gering Qualifizierter an beruflicher Weiterbildung wurde wiederholt untersucht. Neben einem mangelnden Angebot von Lerngelegenheiten für diese Zielgruppe bilden auf Seiten der gering Qualifizierten geringe Nutzenerwartungen, die Ablehnung von zeitlichen und finanziellen Belastungen und auch Misserfolgsängste die wesentlichen Barrieren⁶.

Für das Nachholen von Berufsabschlüssen haben sich in Modellprojekten arbeitsintegrierte Angebote und zielgruppengerechte Methoden bewährt⁷.

Die Fördermöglichkeiten zum Nachholen von Berufsabschlüssen für an- und ungelernete Beschäftigte und Arbeitslose haben sich mit den Reformen der Arbeitsmarktpolitik verändert. In der Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission wird

Dazu werden auch diejenigen gezählt, die im erlernten oder einem anderen als dem erlernten Beruf unterhalb ihres Ausbildungsniveaus beschäftigt sind. Das trifft auf 32 % der Berufswwechsler zu, während nur 6 % der Personen, die im erlernten oder einem ähnlichen Beruf arbeiten, unterhalb ihres Ausbildungsniveaus beschäftigt werden, s. HALL, Anja: Beruflichkeit: Fundament oder Hindernis für Flexibilität? Berufswechsel von dual ausgebildeten Fachkräften. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 4 (2007), S. 10 – 14.

⁴ Für Erklärungen der Mechanismen, die dabei am Arbeitsmarkt wirken, siehe: SOLGA; Heike: Ohne Abschluss in die Bildungsgesellschaft. Die Erwerbschancen gering qualifizierter Personen aus sozialogischer und ökonomischer Perspektive. Opladen 2005

⁵ Siehe REINBERG, Alexander; HUMMEL, Markus: Der Trend bleibt - Geringqualifizierte sind häufiger arbeitslos. IAB-Kurzbericht Nr. 18/26.09.2007.

⁶ Siehe BEICHT, Ursula; SCHIEL, Stefan; TIMMERMANN, Dieter: Berufliche Weiterbildung - wie unterscheiden sich Teilnehmer und Nicht-Teilnehmer? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 1 (2004), S. 5-10; BOLDER, Axel; HENDRICH, Wolfgang: Fremde Bildungswelten: Alternative Strategien lebenslangen Lernens. Opladen 2000; AMBOS, Ingrid: Nationaler Report. Geringqualifizierte und berufliche Weiterbildung – empirische Befunde zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, August 2005 URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/ambos05_01pdf

⁷ Vgl. DAVIDS, Sabine (Hrsg.): Modul für Modul zum Berufsabschluss. Berufsbegleitende Nachqualifizierung zwischen Flexibilität und Qualitätssicherung. Bielefeld 1998; BRÜNING, Gerhild; KUWAN, Helmut: Benachteiligte und Bildungsferne: Empfehlungen für die Weiterbildung. Bielefeld 2002

festgestellt, dass die Reform der Förderung der beruflichen Weiterbildung die soziale Selektivität forciert und die Chancen auf Weiterbildungsteilnahme für gering Qualifizierte reduziert zu haben scheint⁸. So betrafen im Zeitraum von Januar bis Juli 2006 nur 6,5 % der Eintritte in Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung Maßnahmen mit Abschluss in einem anerkannten Ausbildungsberuf⁹. In Anbetracht der demografischen Entwicklung und eines bei über 10 % stagnierenden Anteils der Ungelernten auch bei den jungen Erwachsenen wird die geringe Durchlässigkeit der Bildungswege zum Facharbeiterstatus heute als wachsendes Problem gesehen. Daher wurden auf Bundesebene neue Programme zur Weiterbildung gering Qualifizierter aufgelegt: Von der Bundesagentur für Arbeit wurde im Jahr 2006 das Sonderprogramm „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen“ (WeGebAU) gestartet, das die Qualifizierung von ungelerten Beschäftigten fördert, wenn sie über eine Anpassungsqualifizierung hinausgeht; d.h. wenn der Erwerb eines Berufsabschlusses oder einer Teilqualifikation angestrebt wird. Im Rahmen der Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung, die einem drohenden Fachkräftemangel entgegenwirken soll, hat das BMBF das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ aufgelegt, dessen Förderinitiative „abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung“ strukturbildend angelegt ist und zur Implementierung bzw. Weiterentwicklung modularer, abschlussbezogener Nachqualifizierungskonzepte beitragen soll.

2 Forschungsziele und Hypothesen

In einigen Betrieben ist es gelungen, abschlussbezogene Nachqualifizierungen zu etablieren und deren Konzepte in mehreren Durchgängen an die betrieblichen Bedürfnisse anzupassen. Das weist darauf hin, dass es Lösungsmodelle zur Aufhebung des grundsätzlichen Konflikts zwischen einem speziellen betrieblichen Qualifizierungsinteresse und der Vermittlung einer marktgängigen Qualifikation gibt sowie zum von BEER aufgestellten Paradoxon, dass sowohl Arbeitgeber als auch ungelerte Beschäftigte darin überein zu stimmen scheinen, dass sich Weiterbildung nicht lohnt¹⁰. Ziel des Projektes war es, Erfolgsfaktoren betrieblicher Nachqualifizierungen bei diesen Betrieben zu identifizieren und Faktoren herauszuarbeiten, die zu einer stärkeren Nutzung des Instruments der Externenprüfung führen können.

Zu prüfen war, ob und wie unterschiedliche betriebliche Ausgangslagen und Motive zu unterschiedlichen Strategien der betrieblichen Nachqualifizierung führen. Lassen sich Bedingungen identifizieren, unter denen Betriebe bereit sind, ihre Mitwirkung bei der abschlussbezogenen Qualifizierung ihrer Beschäftigten zu erhöhen, wenn sie finanzielle Unterstützung erhalten oder regionale Kooperationsstrukturen und Bildungsdienstleistungen angeboten werden?

Im Mittelpunkt standen Fragen der innerbetrieblichen Implementierung und Akzeptanz. Dazu gehören die Teilnehmergewinnung und der Umgang mit Teilnahmebarrieren, die Förderung des „Lernen Lernens“ und die Lernbegleitung, die Berücksichtigung informell erworbener Kompetenzen bei der inhaltlichen, zeitlichen und methodischen Gestaltung der Qualifizierung und Zertifizierung von Qualifizierungsabschnitten bzw. Modulen sowie die Unterstützungsstrukturen für arbeitsplatznahes Lernen (z. B. betriebliche Patenschaften).

⁸ Vgl. IZA/DIW/infas (2005, 2006): Zwischen- und Endbericht zum „Modul 1b: Förderung beruflicher Weiterbildung und Transferleistungen“ im Rahmen der Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission, Arbeitspaket 1 (Wirksamkeit der Instrumente)

⁹ Bundesagentur für Arbeit. Gesamtübersicht zur Förderung der beruflichen Weiterbildung. Berichtsmonat: Juli 2006, Datenstand 25.10.2006.

¹⁰ Siehe BEER, Doris: Betriebliche Weiterbildung für geringqualifizierte Arbeitnehmer: In: Die wirtschaftlichen Folgen von Aus- und Weiterbildung. BEER, Doris u.a. (Hrsg.): Die wirtschaftlichen Folgen von Aus- und Weiterbildung. München, 1999. S. 165 - 194

Zu analysieren war außerdem, welche Zielgruppen von den Betrieben gefördert werden (Ältere, Personen mit Migrationshintergrund), welche Finanzierungskonzepte (Nutzung öffentlicher Fördermittel, Bildungsurlaub, etc.) Anwendung finden, welche regionalen Kooperationsstrukturen aufgebaut wurden und wie sich der Erwerb eines Berufsabschlusses auf die interne und externe Mobilität der Teilnehmenden ausgewirkt hat.

Daraus können Hinweise abgeleitet werden, unter welchen finanziellen und organisatorischen Bedingungen bzw. mit welcher Gestaltung der Lernsituationen abschlussbezogene betriebliche Qualifizierungen ausgeweitet werden können. Auch kann gefolgert werden, ob durch einen Ausbau außerbetrieblicher Angebote und öffentlicher Förderung die Durchlässigkeit des Berufsbildungssystems für An- und Ungelernte erhöht werden könnte.

3 Methodische Vorgehensweise

Die im Projekt aufgeworfenen Fragestellungen beziehen sich auf die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung. Sie fokussieren dabei die Zielgruppe der angelernten Beschäftigten und berühren den Aspekt der Finanzierung von Weiterbildung. Damit wird die Berücksichtigung sowohl bildungsökonomischer als auch soziologischer sowie arbeits- und erwachsenenpädagogischer Erklärungsansätze notwendig.

Im Vordergrund des Projekts stand die Frage, welche Bedingungen abschlussorientierte Qualifizierungen angelernter Beschäftigter begünstigen. Dazu wurden erfolgreiche betriebliche Nachqualifizierungsmaßnahmen analysiert. Die Ergebnisse dieser Analysen sind nicht repräsentativ, sondern sie zeigen eine Bandbreite der möglichen Gestaltung abschlussorientierter betrieblicher Qualifizierungen und Ansätze guter Praxis auf.

Das Forschungsprojekt wurde in Kooperation mit dem Projekt „*Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte. Bewährte Konzepte zur Nachqualifizierung von An- und Ungelernten nutzbar machen*“¹¹ durchgeführt, das vom BMBF im Programm „*Kompetenzen fördern. Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf*“ (BQF-Programm) gefördert worden ist. Das in diesem Projekt erhobene Datenmaterial stellte sich als so umfangreich und reichhaltig heraus, dass zusätzliche eigene Erhebungen auf eine Einzelfallstudie konzentriert werden konnten.

Die Einzelfallstudie wurde in einem Großunternehmen der Metallbranche durchgeführt, das langjährige Erfahrungen mit abschlussorientierter betrieblicher Nachqualifizierung hat. Die Auswertungen der Gespräche und Interviews mit Mitarbeitern dieses Unternehmens und die Analyse von betrieblichen Dokumenten bilden die Grundlage der im Folgenden dargestellten Ergebnisse.

Ergänzt wurden die Erkenntnisse der Einzelfallstudie mit Ergebnissen aus der Auswertung leitfragengestützter Interviews mit Betriebsvertretern aus 16 Betrieben zur Qualifizierung an- und ungelernter Beschäftigter, die im Rahmen des BQF-Projekts erhoben worden waren und die für Sekundärauswertungen zur Verfügung standen. Von diesen 16 Betrieben hatten sieben bereits abschlussbezogene Nachqualifizierungsmaßnahmen durchgeführt. Die Mitarbeiterzahl dieser Betriebe der Metall- und Elektroindustrie, der kunststoffverarbeitenden Industrie und der papierverarbeitenden Industrie lag zwischen ca. 100 und 600 Beschäftigten.

¹¹ Ziele des Netzwerks war es, modulare Qualifizierungskonzepte, die Arbeiten und Lernen verbinden, weiterzuentwickeln und zu verbreiten und damit die Chancen zum nachträglichen Erwerb des Berufsabschlusses für an- und ungelernte junge Erwachsene zu verbessern. Das Vorhaben beriet und unterstützte dazu auf regionaler Ebene Betriebe, Bildungsträger, Arbeitsagenturen und kommunale Einrichtungen. Der bundesweite Wissens- und Erfahrungsaustausch wurde durch Informationsveranstaltungen, Fachtagungen sowie ein internetgestütztes Informationssystem unterstützt.

Um Erfahrungen mit modularen Qualifizierungskonzepten in die Betrachtungen einbeziehen zu können, wurden Expertengespräche mit vier Verantwortlichen von zwei Bildungsträgern geführt, die modulare Nachqualifizierungen anbieten.

Zusätzliche Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Feld der Nachqualifizierung bzw. Qualifizierung An- und Ungelernter wurden aus Berichten, Dokumentationen und Präsentationen von Projekten¹² sowie der Teilnahme an Fachtagungen gewonnen.

4 Ergebnisse

In den befragten Unternehmen wurden in den letzten Jahren **Arbeitsplätze für gering Qualifizierte** überproportional **abgebaut**. Damit entsprechen die untersuchten Betriebe dem in Prognosen¹³ vorhergesagten und beobachteten¹⁴ Rückgang der Beschäftigung gering Qualifizierter. Bei den an- und ungelernten Beschäftigten handelt es sich überwiegend um Ältere, häufig auch um Migranten bzw. Migrantinnen. In fast allen Betrieben wurden Personen ohne Berufsabschluss in den letzten Jahren nicht mehr fest eingestellt, sondern im Bedarfsfall in Zeitarbeit beschäftigt. Auch für einfache Fachtätigkeiten wurden in den letzten Jahren in Unternehmen bevorzugt Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung rekrutiert. Für Personen ohne Berufsabschluss sind durch diese Entwicklung die Chancen auf Einmündung in stabile Erwerbsverläufe weiter gesunken.

Diese Entwicklung deutet auch darauf hin, dass sich Qualifikationsanforderungen für einfache Tätigkeiten verändert haben und dass Arbeit unterhalb der Facharbeiterebene in modernen Betriebsstrukturen „mehr fachliches Wissen und vor allem zunehmend soziale, personale und methodische Kompetenzen“ erfordert¹⁵. Solche Kompetenzen werden unabhängig vom konkreten Berufsbild in einer Berufsausbildung vermittelt.

Ähnlich wie in der Literatur¹⁶ dokumentiert berichten die Befragten von **Veränderungen der Arbeitsanforderungen** an Einfacharbeitsplätzen, die sich generell als Leistungsverdichtung niederschlagen. Darüber hinaus beeinflusst die Einführung von Qualitätsmanagement- und Produktionssystemen die Arbeitsanforderungen auch für sogenannte einfache Tätigkeiten. Einerseits ist erhöhte Standardisierung zu erkennen, andererseits wird verstärkte Flexibilität von den Beschäftigten erwartet: Unternehmen, die im globalen Wettbewerb mit Standardprodukten nicht mehr konkurrenzfähig sind, spezialisieren sich auf Nischenprodukte und hochwertige Produkte in kleinen Serien und erwarten deshalb, dass sich die Beschäftigten schnell umstellen und verschiedene Arbeitsplätze in der Produktion übernehmen können. Generell gestiegen sind Anforderungen im Umfeld von Qualitätsverbesserung, bei der Koordination in und zwischen Arbeitsgruppen und bei Umrüst- und Wartungsarbeiten. Hier sind Kommunikationsfähigkeit, Prozesswissen und technisches Verständnis unabdingbar geworden.

¹² Z.B. Projekt Weiterbildung im Prozess der Arbeit für Fachkräfte in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg (WAP); KomNetz – Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen

¹³ Siehe DOSTAL, Werner u. REINBERG, Alexander: Arbeitslandschaft 2010. Teil 2: Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. Entwicklung der Tätigkeiten und Qualifikationen. IAB-Kurzbericht 10/1999

¹⁴ Siehe z.B. REINBERG, Alexander; HUMMEL, Markus: Geringqualifizierte: In der Krise verdrängt, sogar im Boom vergessen * Entwicklung der qualifikationsspezifischen Arbeitslosenquoten im Konjunkturverlauf bis 2002. IAB-Kurzbericht 19/2003

¹⁵ Siehe GALILÄER, Lutz: Bedarfsstudie zur Konzeptentwicklung für Diagnoseinstrumente und Verfahren zur Entwicklung von Qualifizierungskonzepten: Abschlussbericht. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.). Bonn 2004, S. 6

¹⁶ Siehe LOEBE, Herbert; SEVERING, Eckart (Hrsg.): Zukunft der einfachen Arbeit. Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung. Bielefeld 2004 und CLEMENT, Ute: Kompetent für einfache Arbeit? Anforderungen an Arbeit in modernen Produktionssystemen. In: Einfache Arbeit in Deutschland. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Bonn, Juni 2007, S. 35 - 45

Diese Entwicklung erfordert Anpassungsleistungen bezüglich der Kompetenzen der an- und ungelerten Beschäftigten, die nicht immer durch Learning by Doing erreicht werden können. Dies wurde von einer Reihe von Unternehmen erkannt und sie bieten deshalb entsprechende Schulungen – meist als Kurzlehrgänge – für ihre Beschäftigten an.

An- und ungelernete Beschäftigte sind in den Betrieben überwiegend mit Hilfstätigkeiten und mit einfachen Fachtätigkeiten beschäftigt. Die Anlern- bzw. Einarbeitungsdauer differiert entsprechend der verschiedenen Tätigkeiten. Während für einfachste Tätigkeiten (die trotz allem häufig hohe Anforderungen bezüglich Konzentration, Geschicklichkeit etc. stellen) Einarbeitungszeiten bis zu wenigen Stunden angesetzt werden, können **Einarbeitungsprozesse** im Bereich von Maschinenbedienung und Anlagenführung auch ein bis zwei Jahre in Anspruch nehmen. Bei Unternehmen mit wenig strukturierten Einarbeitungs- und Qualifizierungsprozessen ist die für Personalentwicklung zuständige Organisationseinheit im Allgemeinen nicht beteiligt. Hier dominieren anlassbezogene Anpassungsqualifizierungen, z.B. wenn neue Maschinen oder Anlagen in Betrieb genommen werden oder bei geänderten Abläufen und bei Qualitätsproblemen. Das Gelingen betrieblicher Einarbeitungsprozesse ist bisher stark von der Bereitschaft und Fähigkeit einzelner Mitarbeiter abhängig, ihre Kompetenzen weiterzugeben. Diese individuelle Gestaltung unterliegt daher Zufällen, weswegen Betriebe Maßnahmen zur Standardisierung von Einarbeitungsprozessen ergreifen.

Die Standardisierung von Einarbeitungsprozessen kann einen Ausgangspunkt für Personalentwicklung auch für an- und ungelernete Beschäftigte bilden, wenn dafür die Anforderungsprofile der Arbeitsplätze systematisch erfasst und Weiterbildungsbedarfe identifiziert werden.

Dort, wo **abschlussbezogene Nachqualifizierungsmaßnahmen** in Betrieben angeboten werden, können unterschiedlichen Beschäftigtengruppen angesprochen werden: die „klassische“ Zielgruppe für die Externenprüfung sind Personen, die ohne einschlägige Ausbildung bereits Facharbeit ausüben. Diese Zielgruppe verfügt über Berufserfahrung, hat jedoch häufig Defizite bezüglich der grundlegenden Fachkenntnisse und ist im Allgemeinen nicht mit allen im Berufsbild enthaltenen Tätigkeiten vertraut. Jedoch kommen auch angelernte Beschäftigte, die Tätigkeiten unterhalb des Facharbeiterniveaus ausüben, für Nachqualifizierungen in Betracht, entweder, weil die Anforderungen an sie steigen oder weil ihr Potenzial, z.B. bei Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt, für die Fachkräftegewinnung wahrgenommen wird. Ungelernte Beschäftigte, die nach minimaler Einarbeitung ihre Tätigkeiten ausführen können, fanden sich in den untersuchten betrieblichen Nachqualifizierungsmaßnahmen nicht.

Es gibt unter den interviewten Betrieben solche, die für die Nachqualifizierung zweijährige Berufe bevorzugen. Betriebe, die ihren Bedarf an Facharbeitern nicht über die eigene Ausbildung oder den Arbeitsmarkt decken können, präferieren hingegen anspruchsvollere Berufsbilder. Genannt wurden hier und in der Einzelfallstudie insbesondere Verfahrensmechaniker/innen. Bei der betrieblichen Entscheidung für Nachqualifizierung in einem bestimmten Beruf scheint auch die Angebotsstruktur eine Rolle zu spielen: von Bildungsträgern angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen, Kooperationsmöglichkeiten mit Berufsschulen und Modellprojekte oder Förderprogramme in der Region beeinflussen die Entscheidung.

Bei betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen stehen **betriebliche Interessen und Ziele** im Vordergrund: die Erweiterung von Kompetenzen der Beschäftigten soll zur Verbesserung der Arbeits- und Geschäftsprozesse beitragen. Zertifikate haben ihre Funktion vor allem beim Eintritt in ein Unternehmen und in der Legitimation von Stellenbesetzungsprozessen. Darüber hinaus wird der betriebliche Nutzen von Zertifikaten darin gesehen, Motivation und Betriebsbindung zu erhöhen oder die Erfüllung externer Anforderungen zu belegen. Bei Umstrukturierungen kann der Abbau von Stellen mit Nachqualifizierung begleitet werden, die dann Bestandteil von Sozialplänen sind. Trotzdem besteht aus betrieblicher Sicht eine

ambivalente Haltung zu abschlussbezogenen Qualifizierungen.¹⁷ Zwar liegt es einerseits nicht grundsätzlich im betrieblichen Interesse, den Wert seiner Beschäftigten auf externen Arbeitsmärkten zu steigern. Andererseits wird von Unternehmen jedoch eine soziale Verpflichtung anerkannt. Denn wenn keine lebenslange Beschäftigung mehr garantiert werden kann, sollte das Unternehmen die Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten bzw. fördern.

Gegen die Unterstützung von Qualifizierungsmaßnahmen, mit denen Berufsabschlüsse nachgeholt werden, sprechen aus betrieblicher Sicht außerdem mögliche Abweichungen zwischen betrieblichem Qualifizierungsinteresse und den durch die Ausbildungsordnung vorgegebenen Qualifizierungsinhalten, die Kosten und der organisatorische Aufwand. Schließlich werden von den Führungskräften auch die Weiterbildungsinteressen der gering qualifizierten Beschäftigten und deren Voraussetzungen für eine erfolgreiche Weiterbildungsteilnahme als gering ausgeprägt bewertet.

Bei dem Unternehmen der Einzelfallstudie ging die Initiative für eine abschlussbezogene Qualifizierung für angelernten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Betriebsrat aus und wurde von der Weiterbildungsabteilung unterstützt und vom Vorstand genehmigt. Die ursprünglich auf einen Betriebsteil beschränkte Qualifizierung wurde im Verlauf der Konkretisierung des Konzepts auf die Mitarbeitenden eines weiteren Betriebsteils ausgeweitet, u.a. weil das ausgewählte Berufsbild die Einbeziehung dieses Betriebsteils erforderte. Seither wurde diese abschlussbezogene Qualifizierung in mehreren Durchgängen durchgeführt. Durch Erfahrungen mit den Auswirkungen von Arbeitsunfällen stand für den Betriebsrat der mit dem Berufsabschluss verbundene Erwerb sozialversicherungsrechtlicher Ansprüche¹⁸, z.B. bei Berufsunfähigkeit, im Vordergrund. Aus betrieblicher Sicht sollte die arbeitsplatznahe Qualifizierung vornehmlich dazu dienen, die mit den gestiegenen Anforderungen einhergehenden Qualitätsprobleme, durch die mangelndes Qualitätsbewusstsein und Prozesswissen der Mitarbeitenden deutlich wurde, zu beheben. Die durch Personalabbau hervorgerufene Arbeitsverdichtung für die Mitarbeitenden stellte sich zudem als Hindernis für die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen innerhalb der Mitarbeiterschaft heraus. Ziel der Qualifizierung war neben der Vermittlung des Fachwissens insbesondere in den Bereichen Automatisierung und Metallurgie die Verbesserung der Zusammenarbeit in den Teams und der Kommunikation - auch betriebsteilübergreifend. Für die Beschäftigten des beteiligten Betriebsteils mit traditionell geringem Ansehen innerhalb des Betriebs war mit dem Berufsabschluss auch eine Verbesserung ihres Status innerhalb der betrieblichen Hierarchie verbunden. Das mit dem Status gestiegene Selbstbewusstsein, die erworbenen fachlichen Kompetenzen, das erlangte Prozesswissen und die im Verlauf der Qualifizierung geknüpften Kontakte verbesserten die innerbetriebliche Integration und trugen zu besserer Kommunikation und Abstimmung innerhalb und zwischen Betriebsteilen bei. Außerdem wurden die Mitarbeitenden in die Lage versetzt, zukünftig ihre Kompetenzen in stärkerem Maße selbstständig weiterzuentwickeln. Für die Verantwortlichen in der Weiterbildungsabteilung und für einen Teil der Führungskräfte in der Produktion setzt eine kompetente, engagierte und verantwortungsbewusste Mitarbeit vor allem Selbstvertrauen in und Stolz auf die eigenen Fähigkeiten und Aufgaben voraus.

In den Interviews mit Betriebsvertretern wurden das gestiegene Selbstbewusstsein und mehr Verantwortungsübernahme und Initiative bei den Beschäftigten als betrieblicher Nutzen ab-

¹⁷ Siehe dazu auch KÄPPLINGER, Bernd: Abschlüsse und Zertifikate in der Weiterbildung. Bielefeld 2007, S. 136ff.

¹⁸ In der deutschen Sozialversicherung bestand bis Ende der 1990er Jahre ein umfassender Berufsschutz sowohl in der Renten- als auch in der Arbeitslosenversicherung. Durch geänderte Zumutbarkeitsregelungen im SGB III - Arbeitsförderung im Jahr 1997 und die Neuregelung der Renten wegen Erwerbsminderung (zum 01.01.2001 in Kraft getreten) wurden die Ansprüche, die an die Ausübung einer Tätigkeit im erlernten Beruf geknüpft waren, jedoch reduziert.

schlussbezogener Qualifizierungen bezeichnet und die Nachqualifizierung als Mittel zur Erhöhung von Motivation und Betriebsbindung betrachtet. Werden also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne einschlägige Ausbildung gefördert, können zwei Ziele erreicht werden: Beschäftigten, denen Kenntnisse fehlen, die für ein tieferes Verständnis des Produktionsprozesses notwendig wären, können die entsprechenden Kompetenzen vermittelt werden und Stellenbesetzungen und tarifliche Zuordnungen werden durch Zertifikate legitimiert.

Der Erwerb des Berufsabschlusses unterstützt also in mehrfacher Hinsicht die Übernahme einer als Beruflichkeit zu bezeichnenden Haltung bei den Beschäftigten, die neben dem Bewusstsein über die fachliche Qualifikation durch die Übernahme spezifischer Normen und Werte und durch die Verortung im Betrieb gekennzeichnet ist.

Auch die **Beschäftigten** verfolgen mit dem nachträglichen Erwerb des Berufsabschlusses mehrere **Interessen und Ziele**: Sie möchten den eigenen Arbeitsplatz sichern, ihre Chancen auf dem internen und externen Arbeitsmarkt erhöhen und ihre Kompetenzen erweitern, um ihre Aufgaben besser erledigen zu können. Neben den legitimatorischen und sozialversicherungsrechtlichen Aspekten trägt der Wunsch, den Anforderungen des eigenen Arbeitsplatzes besser bzw. auch zukünftig gerecht zu werden, bei Beschäftigten mit anspruchsvollen Tätigkeiten wesentlich zur Teilnahme an einer abschlussorientierten Qualifizierung bei. Damit ist die Erwartung verbunden, am Arbeitsplatz benötigte Kompetenzen arbeitsplatznah zu erwerben. Aus betrieblicher Sicht ist bei angelernten Beschäftigten das Interesse an vor- und nachgelagerten Prozessen häufig nur gering ausgeprägt, Erfahrungen in diesen Bereichen tragen aber in der Praxis wesentlich zum besseren Verständnis auch der Anforderungen des eigenen Arbeitsplatzes bei.

Ein finanzieller Anreiz ist bei Nachqualifizierungen nicht zwangsläufig gegeben. Tarifverträge sehen im Allgemeinen eine Bezahlung nach Tätigkeit, nicht nach Qualifikation vor. Wer ohne einschlägigen Berufsabschluss die Tätigkeit eines Facharbeiters bzw. einer Facharbeiterin ausübt, ist als Facharbeiter/-in zu bezahlen. Für die Nachqualifizierung bedeutet das: ein nicht einschlägig formal Qualifizierter wird nach Abschluss einer Nachqualifizierung nicht höher bezahlt werden, wenn ihm nicht eine höherwertige Tätigkeit übertragen wird. Für Personen, die unterhalb des Facharbeiterniveaus beschäftigt und bezahlt werden, ist ein finanzieller Anreiz nur dann gegeben, wenn im Betrieb ein entsprechender Facharbeiterbedarf besteht. Um die Mitarbeitenden zu motivieren, wird von einigen Betrieben für den Fall der erfolgreichen Teilnahme an Nachqualifizierung eine finanzielle Verbesserung zugesagt.

Im Betrieb der Einzelfallstudie verfügen die meisten angelernten Beschäftigten der Betriebsteile, in denen die Nachqualifizierung angeboten wird, über branchenfremde oder in Deutschland nicht anerkannte Abschlüsse. Die an der Qualifizierung teilnehmenden Beschäftigten sind größtenteils bereits eine bis zwei Stufen oberhalb des Ecklohns eingruppiert. Ihnen wird von der Personalabteilung ein großes inhaltliches Interesse an ihrer Arbeit attestiert. Mit der Nachqualifizierung können sie ihre berufliche Position sichern bzw. ausbauen: von 28 erfolgreichen Absolventen der ersten beiden Qualifizierungsdurchgänge haben neun eine Weiterbildung zum Industriemeister aufgenommen. Auch in den leitfadengestützten Interviews berichten Betriebsvertreter über die Aufnahme von Fortbildungen im Anschluss an Nachqualifizierungsmaßnahmen.

Durch erfolgreiche Nachqualifizierung erhöht sich die Beschäftigungsfähigkeit angelernter Beschäftigter. Darüber hinaus öffnen sich Zugänge zum lebenslangen Lernen, die die Teilnahme an Aufstiegsweiterbildung einschließen.

Grundsätzlich wird von den interviewten Betriebsvertretern die Weiterbildungsmotivation der angelernten Mitarbeitenden nicht in Frage gestellt. Einem Teil der Beschäftigten wird jedoch eine geringe Lernfähigkeit wegen fehlender Grundvoraussetzungen attestiert, vor allem Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Auch den Belastungen, die zeitlich und inhaltlich an-

spruchsvollere Qualifizierungen mit sich bringen, sind aus Sicht der Betriebe nicht alle angelernten Beschäftigten gewachsen. Die Betriebe sind daher bestrebt, leistungsstarke und belastbare **Beschäftigte für die Qualifizierung zu gewinnen**. Die potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden entweder direkt von ihren Vorgesetzten angesprochen oder durch Aushang und Informationsveranstaltungen auf die Weiterbildungsmöglichkeit hingewiesen. Beurteilungen durch Vorgesetzte werden bei der Auswahl hinzugezogen. Üblich ist, eine berufsbegleitende, betrieblich organisierte Nachqualifizierung mit einem mehrwöchigen Vorkurs zu starten, in dem z.B. Lerntechniken vermittelt und Mathematikkenntnisse aufgefrischt werden. Die Vorkurse enden zum Teil mit Prüfungen. Sie geben allen Beteiligten die Möglichkeit, abzuwägen, ob die Teilnehmenden den zusätzlichen Belastungen über einen mehrmonatigen Zeitraum gewachsen sind, denn die Qualifizierungen in den untersuchten Betrieben dauerten zwischen neun Monaten und zwei Jahren. Nach Abwägung der in den Vorkursen erfahrbar werdenden Ansprüche und Belastungen reduzieren sich die Gruppe der Interessierten manchmal um bis zur Hälfte. Ist ein erster Qualifizierungsdurchgang erfolgreich und wird von den Teilnehmenden der eingesetzte Aufwand und die angebotene Unterstützung als angemessen befunden, steigt, so berichten Betriebsvertreter, für folgende Durchgänge das Interesse der Beschäftigten. Durch die erfolgreiche Teilnahme von Kolleginnen und Kollegen wird die Aufstiegsmöglichkeit konkret erfahrbar und der Erfolg scheint erreichbar. Die Vorstellung eines möglichen Scheiterns hingegen kann – so berichten die Betriebsvertreter - Beschäftigte von der Teilnahme an abschlussorientierter Qualifizierung abhalten. Diese Angst hat zwei Dimensionen: zum einen wird ein Gesichtsverlust vor den Kolleginnen und Kollegen befürchtet, zum anderen wird vermutet, dass die Beschäftigungsmöglichkeiten im Betrieb bei Misserfolg sinken, bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes. Diese Befürchtungen werden von Betrieben in Informationsveranstaltungen und -gesprächen teilweise angesprochen und die geplanten Lösungen vorgestellt, um Teilnahmebarrieren abzubauen. Dies gelingt vor allem da, wo die Unternehmenskultur durch gegenseitige Wertschätzung und vertrauensvolle Zusammenarbeit geprägt ist.

Die meisten Betriebe haben in den Interviews keine Altersvorgaben für die Beteiligung an Nachqualifizierungen angegeben. Im Betrieb der Einzelfallstudie lag das Alter der Teilnehmenden der ersten drei Maßnahmen, die jeweils mit 15 -18 Beschäftigten durchgeführt wurden, zwischen 25 und 46 Jahren. Es gibt aus den Interviews allerdings Hinweise darauf, dass Betriebe jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Berufsabschluss eher einen Ausbildungsvertrag als eine Nachqualifizierung anbieten.

Ein hoher Anteil der Teilnehmenden sind Berufswechsler. Migrantinnen und Migranten werden in Nachqualifizierungen einbezogen, wenn eine erfolgreiche Teilnahme erwartet wird; d.h. wenn u.a. die deutsche Sprache ausreichend beherrscht wird. Eine spezielle Sprachförderung findet nicht statt.

Im Betrieb der Einzelfallstudie wird ein mehrstufiges Auswahlverfahren praktiziert, an dem auch der Betriebsrat beteiligt ist. Dieses berücksichtigt die individuellen Voraussetzungen ebenso wie die Personalausstattung in den Betriebsteilen. Interessenten, die aus Kapazitätsgründen oder um die Arbeitsfähigkeit ihrer Arbeitseinheit aufrechtzuerhalten nicht aufgenommen werden können, kommen auf eine Warteliste. Mit den Teilnehmenden wird ein Qualifizierungsvertrag abgeschlossen, der Rechte und Pflichten beider Seiten regelt.

Eine weitere Möglichkeit, bei einer laufenden Nachqualifizierungsmaßnahme die Aufrechterhaltung der Betriebsabläufe sicherzustellen, wurde in den leitfadengestützten Interviews geschildert. Die Qualifizierungsmaßnahme für den zweijährigen Ausbildungsberuf „Maschinen- und Anlagenführer/in“ war in zwei Phasen aufgeteilt: In der ersten Phase wurden angelernte Beschäftigte, die bisher einfache Fachtätigkeiten ausübten, nachqualifiziert und legten die Prüfung ab. In der zweiten Phase konnten sie auf den Arbeitsplätzen der ebenfalls angelernten Maschinenführer eingesetzt werden, die nun auf die Abschlussprüfung vorbereitet wurden.

Neben den individuellen Voraussetzungen der potenziellen Teilnehmenden berücksichtigen Betriebe bei der Teilnehmerauswahl die Auswirkungen einer vergleichsweise langen Nachqualifizierungsmaßnahme auf den Betriebsablauf.

In den untersuchten Betrieben stellt die **Organisation mehrmonatiger abschlussorientierter Qualifizierungen** eine organisatorische Herausforderung dar, insbesondere, wenn im Schichtbetrieb tätige Beschäftigte qualifiziert werden. Um den theoretischen Anteil der Qualifizierung für Gruppen von Teilnehmenden anbieten zu können und den Teilnehmenden Prozesswissen und die ganze Bandbreite des Berufsbildes zu vermitteln, müssen Schichtpläne über einen mehrmonatigen Zeitraum hinweg immer wieder geändert werden. Außerdem werden dadurch Teams zumindest vorübergehend auseinandergerissen, was auf verschiedenen betrieblichen Ebenen auf Widerstände stößt, weil es neben dem organisatorischen Aufwand auch Veränderungen im sozialen Gefüge bedeutet.

Der theoretische Teil der Qualifizierung wird überwiegend von Bildungsdienstleistern oder Berufsschulen übernommen und im Betrieb oder extern durchgeführt. Von den Lehrkräften wird erwartet, dass sie den Lehrstoff zielgruppengerecht und anwendungsbezogen aufbereiten. Der praktische Teil der Qualifizierung findet im Betrieb statt. Bei größeren Betrieben oder in Verbänden wird auch der theoretische Teil weitgehend von betrieblichen Experten vermittelt.

Ein Qualifizierungsdurchgang des in der Einzelfallstudie untersuchten arbeitsintegrierten Nachqualifizierungsprojekts dauert zwei Jahre und bereitet auf die Abschlussprüfung in einem dreieinhalbjährigen Ausbildungsberuf vor. Der Qualifizierungsanteil umfasst ca. 1100 Stunden und fällt zu zwei Dritteln in die Arbeitszeit der Teilnehmenden. Die Qualifizierung hat in dieser Zeit einen Anteil von ca. 30 % der Arbeitszeit. In diesem Betrieb wird in Konti-Schicht gearbeitet; Schulungen fallen zeitlich auch auf Freischichten. Auch der angebotene Stütz- und Förderunterricht findet in der Freizeit statt. Darüber hinaus bringen die Teilnehmenden ihre Bildungsurlaubsansprüche in die Qualifizierung ein. Die Nachqualifizierung setzt sich aus Blockunterricht, Spezialkursen, Angeboten für Stütz- und Förderunterricht und regelmäßigen Gesprächen zusammen. Diese Elemente sind mit Ausnahme eines Kurses, der bei entsprechenden Vorkenntnissen entfällt, obligatorisch. Die Teilnehmenden bleiben überwiegend ihrer angestammten Arbeitseinheit zugeordnet. Durch Kurzzeitversetzungen lernen sie andere Arbeitsbereiche kennen und erwerben Prozesskenntnisse. Die Kosten trägt der Betrieb. Eine Rückzahlung wird bei Verlassen des Unternehmens oder Verstößen gegen den Qualifizierungsvertrag eingefordert. Ein Abbruch wegen zu hoher zeitlicher oder inhaltlicher Belastungen führt nicht zu Rückzahlungsforderungen. Ein Projektteam aus Projektleiter und den Ausbildungskoordinatoren der beteiligten Betriebsteile steuert die Qualifizierung inhaltlich, didaktisch und organisatorisch. Das Qualifizierungskonzept ist mit der Kammer abgestimmt. Der Blockunterricht wird in Kooperation mit einer Berufsschule teils mit Berufsschullehrern und -Lehrerinnen, teils mit betrieblichen Experten durchgeführt. Für Spezialkurse werden Dozenten, z.B. Meister oder Ingenieure, intern gewonnen.

Von den untersuchten Betrieben führte keiner aktuell die Nachqualifizierung im Verbund durch, jedoch wurden positive Erfahrungen mit einem einige Jahre zurückliegenden Qualifizierungsverbund in der Nachqualifizierung im Rahmen des „Esslinger Modells“¹⁹ geschildert sowie Bereitschaft zur zukünftigen Teilnahme signalisiert. Zwei Vorteile werden für die Qualifizierung in Verbänden gesehen: Sie ermöglichen interessierten Betrieben eventuell erst, die durch eine Ausbildungsordnung vorgegebenen Inhalte vollständig zu vermitteln. Durch Verbände kann eine Gruppengröße erreicht werden, die Kosten und Organisationsaufwand in ein angemessenes Verhältnis bringt. Die an einem Verbund beteiligten Betriebe sollten nach Aussage von Betriebsvertretern keine direkten Konkurrenten sein.

¹⁹ ESMO/Esslinger Modell war eine 1998 gestartete Reihe von berufsbegleitenden Qualifizierungen an- und ungelerner Beschäftigter in der baden-württembergischen Metallindustrie.

Betriebe, die öffentliche Förderung durch die Arbeitsagentur für abschlussbezogene Qualifizierungen in Anspruch nehmen, berichten überwiegend von positiven Erfahrungen bei der Finanzierung. Öffentliche Förderung kann nach betrieblichen Angaben dazu beitragen, den Kreis der Personen, denen eine Nachqualifizierung ermöglicht wird, auszuweiten. Jedoch zeigen die Interviews, dass Betriebe durchaus eine Bereitschaft erkennen lassen, fallweise die Finanzierung einer abschlussorientierten Qualifizierung von Beschäftigten selbst zu übernehmen, wenn sie bei diesen Mitarbeitenden ein hohes Potenzial wahrnehmen. Da sich beim Nachholen von Berufsabschlüssen wegen der externen Verwertbarkeit die Position der Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt verbessert, verlangen Betriebe im Allgemeinen eine Beteiligung der Beschäftigten, in der Regel in Form von Freizeit, die in die Qualifizierung eingebracht wird. Auch von einer finanziellen Beteiligung in Höhe von mehreren hundert Euro wurde berichtet.

Arbeitsplatznahe Qualifizierung angelernter Beschäftigter wurde in dem Betriebsteil, für den im Betrieb der Fallstudie die Nachqualifizierungsmaßnahme aufgelegt wurde, schon seit einigen Jahren praktiziert. Mit der Nachqualifizierungsmaßnahme wurde darauf aufgebaut. Das Konzept setzt Schwerpunkte auf die Integration von Theorie und Praxis und auf die Stärkung von Eigeninitiative und Selbstlernkompetenz. Phasen des Blockunterrichts wechseln sich ab mit Arbeitseinsätzen am Stammarbeitsplatz, an anderen Arbeitsplätzen desselben Betriebsteils, an Arbeitsplätzen des anderen Betriebsteils und einem Praktikum in einem Fremdbetrieb (da ein Teil des Berufsbildes sonst nicht praktisch vermittelt werden kann). Durch Versetzung an andere Arbeitsplätze wird nicht nur das Verständnis von Produkt und Herstellungsprozess erhöht; sondern persönliche Kontakte führen auch dazu, dass in der Zeit nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahme gewachsene Bereitschaft und Initiative für teamübergreifende Kommunikation festgestellt werden kann. Eine zentrale Rolle für die Durchführung der Qualifizierung an den Arbeitsplätzen sind die Tages- und Schichtmeister. Sie werden mit Informationen und Materialien vom Projektteam unterstützt.

Eine besonders große Bereitschaft, die Teilnehmenden in betrieblichen Versetzungsphasen zu betreuen, zeigen die Absolventen der vorhergehenden Nachqualifizierungsmaßnahmen. Ein Patensystem, das im ersten Qualifizierungsdurchlauf aufgebaut worden war, hat sich jedoch nicht bewährt. Es erwies sich als zu aufwendig hinsichtlich des Koordinationsaufwands. Auch die eingerichteten Selbstlernstationen hatten nicht den gewünschten Erfolg; sie wurden überwiegend von besonders leistungsstarken Teilnehmenden genutzt. Um den Transfer zwischen Theorie und Praxis anzuregen, werden den Teilnehmenden zwischen den Phasen des Blockunterrichts Aufträge erteilt, die alleine oder in Gruppen bearbeitet und für die Problemlösungen entwickelt werden sollen. Ausbildungskoordinatoren, einer je Betriebsteil, steuern die Qualifizierungen. Die Teilnehmenden sind aufgefordert, mit dem jeweils zuständigen Ausbildungsordinator regelmäßig Gespräche über den Verlauf ihrer Qualifizierung zu führen. Diese Gespräche beinhalten neben dem Feedback zu den Lernerfolgen auch die Möglichkeit, frühzeitig Unterstützung einzuleiten (hierfür sind u.a. selbstorganisierte Arbeitsgruppen der Teilnehmenden vorgesehen).

Die Erschließung von Arbeitsplätzen für Lernprozesse bedarf vielfältiger unterstützender Aktivitäten. Für die Erstellung von Qualifizierungs- und Versetzungsplänen muss der potenzielle Lerngehalt eines Arbeitsplatzes erfasst und unterstützende Materialien aufbereitet werden, um Standards zu etablieren und um die mit der Weitergabe von Wissen und Erfahrungen beauftragten Beschäftigten zu unterstützen und zu entlasten. Auf diese Weise lässt sich Akzeptanz auch dann aufrechterhalten, wenn eine Qualifizierungsmaßnahme zusätzlichen Qualifizierungs- und Betreuungsaufwand neben der Steuerung des Produktionsprozesses bedeutet.

Die untersuchten betrieblichen abschlussorientierten **Nachqualifizierungskonzepte** waren nicht **modular** aufgebaut. Ziel ist das Bestehen der Externenprüfung und damit eine Veränderung des Status durch den Facharbeiterbrief. Zertifizierbare Zwischenschritte werden

bei betrieblichen Nachqualifizierungen im Allgemeinen nicht angeboten. Eine Standardisierung der Qualifizierung ist durch die Ausbildungsordnung gegeben. Es findet jedoch eine curriculare Aufteilung der zu vermittelnden Inhalte statt. Einzelne Qualifizierungsabschnitte können mit Lernerfolgskontrollen abgeschlossen werden, wie z.B. im Betrieb der Einzelfallstudie. Bei Qualifizierungen für an- und ungelernte Beschäftigte unterhalb eines Berufsabschlusses waren jedoch modulare Ansätze zu verzeichnen. Dort wurden Module genutzt, um die Kompetenzen der an- und ungelernten Beschäftigten bzw. aller Beschäftigten über einen gewissen Zeitraum zu erhöhen, dabei eine Flexibilität in der Durchführung zu schaffen und ein einheitliches Kompetenzniveau zu erreichen.

Für die Implementierung umfassender modularer Konzepte scheinen organisationspezifische und finanzielle Rahmenbedingungen, ein wachsender Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften und ein abgestuftes Angebot von Abschlüssen förderlich zu sein. Jedenfalls sind dies die Bedingungen, unter denen ein modular gestaltetes berufsbegleitendes Weiterbildungssystem in der Logistik aufgebaut wurde, das Kammerabschlüsse (u.a. zweijähriger Ausbildungsberuf, dreijähriger Ausbildungsberuf, kammerpezifischer Fortbildungsabschluss²⁰, Meister) ebenso abbildet, wie ein vom Bildungsanbieter entwickeltes Zertifizierungssystem, das durch einen achtstufigen Aufbau und die Vergabe von „Credit Points“ unter Einbeziehung von Berufserfahrung gekennzeichnet ist, aber auch für firmenspezifische Qualifizierungen genutzt werden kann. Somit ist es möglich, mit einer geringen Anzahl von Modulen unter Berücksichtigung des aktuellen betrieblichen Qualifizierungsbedarfs in eine Weiterbildung einzusteigen und sie schrittweise bis zu einem anerkannten Abschluss weiterzuführen.

Erfolgsfaktoren betrieblicher Nachqualifizierung

Betriebe, die ihre an- und ungelernten Beschäftigten als Zielgruppe für Personalentwicklung entdeckt haben und die Anforderungen an „einfachen“ Arbeitsplätzen und den dortigen Qualifizierungsbedarf analysieren, haben gute Voraussetzungen, auch umfangreichere, abschlussorientierte Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

Während es solche Betriebe gibt, die zwar bereit sind, Beschäftigten die Nachqualifizierung zu ermöglichen, die selbst aber so wenig wie möglich in den Qualifizierungsprozess eingebunden sind, bevorzugen andere Betriebe bei der Nachqualifizierung arbeitsplatznahe Realisierungen, die mit hohem betrieblichen Aufwand verbunden sind. Betriebe empfinden ihren Aufwand als generell gering, wenn die Nachqualifizierung abends und am Wochenende stattfindet, kein großer organisatorischer Aufwand ihrerseits nötig wird und die Zeiten des Arbeitsausfalls für Prüfung und Prüfungsvorbereitung aus Mitteln der Arbeitsförderung finanziert werden. In diesen Fällen sehen die Betriebe den Nutzen überwiegend auf Seiten der Beschäftigten. Für die Gestaltung und Qualität der Arbeitsprozesse scheint sich aus Sicht der Betriebsvertreter kein betrieblicher Nutzen zu ergeben. Positiv fällt die Nutzenbewertung durch Betriebe bei stärker arbeitsplatzbezogenen betrieblichen Nachqualifizierungskonzepten aus.

Eine betriebliche Nachqualifizierungsmaßnahme, die den Teilnehmenden sowohl die für das Bestehen der Abschlussprüfungen notwendigen Kompetenzen vermittelt als auch sicherstellt, dass die Mitarbeitenden diese Kompetenzen erfolgreich in ihrer Arbeit umsetzen können, ist mit hohem Aufwand verbunden und erfordert die Kooperation unterschiedlicher Bereiche und Hierarchiestufen im Betrieb. Die Akzeptanz und Mitwirkung durch Betriebsleitung, Personalabteilung, Betriebsrat, Leitung des Produktionsbereichs, Kollegen, Schichtführer etc. muss gegeben sein. Das mag banal klingen, die im Laufe des Projekts gewonnenen Einblicke in die betriebliche Praxis zeigen aber, dass mangelnde Unterstützung

²⁰ Ansprüche und Bedingungen zur Teilnahme an einer Fortbildung, die zu diesem Abschluss führt, sind tarifvertraglich festgelegt.

oder unzureichendes Verständnis schon auf dieser Ebene die Umsetzung von Qualifizierungsprojekten erheblich erschweren kann.

Selbstgesteuerte, aktivierende und arbeitsplatznahe Lernformen, die seminaristisches Lernen ergänzen, tragen in mehrfacher Hinsicht zum Gelingen von (betrieblichen) Nachqualifizierungsmaßnahmen bei: sie werden besser akzeptiert als Lernformen, die mit eher negativen Bildungserfahrungen verbunden sein können wie z. B. Frontalunterricht. Durch ihren unmittelbaren Praxisbezug sind sie anwendungsnah, und sie sind mit dem Erwerb von Kompetenzen verbunden, die neben der Vermittlung von Fachwissen ein wesentliches Ziel betrieblicher Nachqualifizierungen sind: Kommunikationsfähigkeit, Prozessverständnis, Selbstständigkeit.

Für die Mitarbeitenden bedeutet die Teilnahme an abschlussbezogener Nachqualifizierung eine Chance auf berufliche Weiterentwicklung. Doch zugleich ist sie mit einer hohen zeitlichen Belastung verbunden und birgt auch die Gefahr des Scheiterns. Es ist daher wichtig, den Mitarbeitenden im Voraus aufzuzeigen, welche Unterstützungsmöglichkeiten geboten werden, welche Entwicklungsmöglichkeiten durch eine erfolgreiche Teilnahme entstehen, aber auch aufzuzeigen, welche Beschäftigungsmöglichkeiten bei nicht erfolgreicher Teilnahme ergeben.

Wie bei so vielen Dingen gibt es auch für die Nachqualifizierung keinen optimalen Zeitpunkt. Je besser die Auftragslage und größer der Fachkräftebedarf, umso geringer die Bereitschaft und Kapazität, Mitarbeitende aus der Produktion freizustellen oder Teilnehmende arbeitsplatznah zu qualifizieren. Bewährt hat sich hier, Zeiten mit vergleichsweise geringerer Auslastung für Kurse und betriebsinterne Versetzungen auszuwählen. Saisonale Schwankungen sind dabei ebenso zu bedenken wie typische Verteilungen der Auslastung im Laufe des Tages oder der Woche.

Öffentliche Förderungen können die Entscheidung für abschlussbezogene Maßnahmen positiv beeinflussen, wenn ein passendes Berufsbild existiert, im Betrieb ein Qualifizierungsbedarf erkannt wurde und fachlich und didaktisch kompetente Bildungsdienstleister den Qualifizierungsprozess begleiten können.

5 Ausblick und Transfer

Während für Meister- und Technikerkurse berufsbegleitende Angebote bestehen, konstatieren Betriebsvertreter ein kaum vorhandenes Regelangebot berufsbegleitender Kurse zum Nachholen von Berufsabschlüssen. Ein derartiges Angebot würde es den Betrieben erleichtern, einzelne Beschäftigte oder kleine Gruppen beim nachträglichen Erwerb eines Berufsabschlusses zu unterstützen. Derzeit bestehende abschlussorientierte Qualifizierungsmöglichkeiten werden überwiegend in Vollzeitform angeboten. Längere Abwesenheiten gut eingearbeiteter Mitarbeiter/innen werden von Betrieben eher bei schlechter Auftragslage unterstützt, bei hoher Auslastung werden sie tendenziell abgelehnt. Finanzielle Mittel, die für die Zielgruppe bereit stehen (z. Zt. im Sonderprogramm WeGebAU) sind daher bisher nur zu einem geringen Teil abgerufen worden²¹. Berufsbegleitende - im Allgemeinen branchenspezifisch ausgerichtete - Angebote existieren nur vereinzelt und müssten ausgebaut werden, um die Möglichkeit der Teilnahme an abschlussbezogener Qualifizierung insbesondere für Beschäftigte kleiner und mittelständischer Unternehmen zu erhöhen. Neben den Beschäftigten sind auch gering qualifizierte Arbeitslose und insbesondere junge Erwachsene ohne Berufsabschluss als Zielgruppen bei der Weiterentwicklung abschlussorientierter Nachqualifizierung zu berücksichtigen. Die Förderinitiative „abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung“ im BMBF-Programm „Perspektive Berufsabschluss“ soll zur

²¹ LOTT, Margit; SPITZNAGEL, Eugen: Arbeitsmarktpolitik: Wenig Betriebe auf neuen Wegen der beruflichen Weiterbildung. IAB-Kurzbericht Nr. 23/10.12.2007

Entwicklung regionaler Strukturen beitragen und modulare, abschlussbezogene Nachqualifizierungskonzepte implementieren und weiterentwickeln.

Die Weiterentwicklung und Implementierung von Methoden der Kompetenzfeststellung wäre ein weiterer Beitrag zur Nachqualifizierung. Vorhandene Kompetenzen sollten festgestellt, dokumentiert und zum Ausgangspunkt einer individuellen Kompetenzentwicklung gemacht werden. Damit könnte auch der für die Zulassung zur Abschlussprüfung erforderliche Nachweis der beruflichen Handlungsfähigkeit nach § 45 Abs. 2 BBiG oder § 37 Abs. 2 HWO erleichtert werden.²² Die transparente Zertifizierung der erworbenen Kompetenzen fördert zudem deren Anerkennung und Verwertbarkeit auf dem Arbeitsmarkt. Hier ist – auch im Hinblick auf die Gestaltung des Deutschen Qualifikationsrahmens – abzuwägen, welche Bedeutung Zertifikate für das Segment der einfachen Facharbeit in Zukunft haben können, die den schrittweisen Erwerb von Qualifikationen erleichtern und ein entsprechendes Angebot auf dem Weiterbildungsmarkt stimulieren könnten.

Veröffentlichungen

GUTSCHOW, Katrin: Abschlussbezogene Qualifizierung im betrieblichen Handlungsfeld. In: INSTITUT FÜR BERUFLICHE BILDUNG, ARBEITSMARKT- UND SOZIALPOLITIK GMBH (INBAS) U. BILDUNGSWERK DER HESSISCHEN WIRTSCHAFT E.V. (Hrsg.): Qualifizierungspotenzial nutzen – wettbewerbsfähig in die Zukunft. Dokumentation der Fachtagung am 14. und 15. September 2005, Bildungshaus Bad Nauheim. Gießen/Hamburg/Frankfurt, Dezember 2005, S. 37 – 43.

GUTSCHOW, Katrin: Abschlussorientiert – berufsbegleitend – modular: das Konzept der Qualifizierung. In: WIRTSCHAFTS- UND SOZIALPOLITISCHES FORSCHUNGS- UND BERATUNGSZENTRUM DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG, ABTEILUNG SOZIALPOLITIK (Hrsg.): Kompetenzen stärken, Qualifikationen verbessern, Potenziale nutzen. Berufliche Bildung von Jugendlichen und Erwachsenen mit Migrationshintergrund. Dokumentation einer Fachkonferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung und des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn, 2006. S. 84 – 90.

RÜB, Herbert; GUTSCHOW, Katrin: Abschlussbezogene Nachqualifizierung im Spannungsfeld aktueller Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 01/2006. S. 39 – 42.

Beiträge zur abschlussorientierten Qualifizierung An- und Ungelernter in den Berufsbildungsberichten 2006, 2007, 2008

Vorträge

Eine zweite Chance: Abschlussbezogene Nachqualifizierung für junge Erwachsene mit Migrationshintergrund. Vortrag bei der Veranstaltung „Abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung“ der GSI Consult am 27/28. 05.2008 in Meißen (<http://www.gsi-consult.de/download/27.05.08/vortragKatrinGutschow.pdf>).

Qualifizierung An –und Ungelernter – Ein Beitrag zur Deckung des Fachkräftebedarfs? Vortrag bei der Auftaktveranstaltung „Weiterbildung für Geringqualifizierte – (k)ein Thema?“ der Aktionstag zum Thema An- und Ungelernte des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg am 17.04.2008 in Reutlingen.

²² Das im BIBB geplante Forschungsprojekt „Anerkennung informellen Lernens am Beispiel der Zulassung zu beruflichen Prüfungen im Rahmen der Externenregelung“ nimmt diese Fragestellung auf, siehe Entwurf des jährlichen Forschungsprogramms 2009 (Stand 15.08.2008), S. 29ff.

Modelle der betrieblichen Nachqualifizierung. Vortrag bei der Veranstaltung „Unternehmenspotentiale nachhaltig stärken! Berufliche Nachqualifizierung nutzen!“ des Instituts für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS) in Hamburg am 22.08.2007.

Moderation/Podien

Podium: Gesprächsrunde „Mitarbeiterpotentiale erschließen – Chancen, Anforderungen und Strategien“ bei der Fachtagung „Qualifizierungspotentiale erschließen- Berufliche Bildung von An- und Ungelernten“ am 30.06. 2006 in Nürnberg.

Konzeption und Moderation der Arbeitskreises 4.2 „Besser spät als nie? Weiterbildungskonzepte für gering Qualifizierte“ auf dem BIBB-Fachkongress 2007 in Düsseldorf.