



Bezirk
Baden-Württemberg

IMU Institut



Frauen-IQ

Instrumente, Ideen, Initiativen für
betriebliche Qualifizierung

Betriebsrat

**Geschäfts-
führung**

Beschäftigte

Gleichste!!en

Bundesinitiative für Frauen
in der Wirtschaft

ISBN 978-3-934859-42-5

Die Broschüre „Frauen-IQ – Instrumente, Ideen, Initiativen für betriebliche Qualifizierung“ entstand im Rahmen des Projekts „Erfahrungen nutzen, Ressourcen erweitern – neue Chancen für Frauen mit mittleren Qualifikationen“.

Text: Dagmar Bürkardt
Monika Lersmacher
Bettina Seibold
Sylvia Stieler

Herausgebende: IMU Institut GmbH
Hasenbergstr. 49
70176 Stuttgart
Tel. 0711/23 70 5-0
Email: imu-stuttgart@imu-institut.de
www.imu-institut.de

IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg
Stuttgarter Str. 23
70469 Stuttgart
Tel.: 0711/16 581-73
Email: monika.lersmacher@igmetall.de

Gestaltung: Christa Schnepf (IMU)

Stuttgart, 2013

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck oder Vervielfältigung auf Papier und elektronischen Datenträgern sowie Einspeisung in Datenetze nur mit Genehmigung der Herausgebenden. Die Datei wird auf Nachfrage gerne zur Verfügung gestellt.

Das Projekt wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ (www.bundesinitiative-gleichstellen.de). Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION

Frauen-IQ – Instrumente, Ideen, Initiativen für betriebliche Qualifizierung

Arbeit verändert sich – der Strukturwandel mit der Abnahme produzierender Tätigkeiten und der Zunahme von Dienstleistungstätigkeiten ist gesamtwirtschaftlich und in Unternehmen und Betrieben deutlich spürbar. Qualifizierung und Personalentwicklung sind gefordert, Beschäftigte und mit ihnen die Unternehmen auf möglichst aktuellem Wissens- und Kompetenzstand zu halten und so eine Voraussetzung für den erfolgreichen betrieblichen Strukturwandel zu schaffen. Denn die Beschäftigten verfügen über großes Wissen und einen breiten betrieblichen Erfahrungsschatz, der jedoch regelmäßig aktualisiert, aufgefrischt und angepasst werden muss. Dazu Verbesserungsvorschläge für die betriebliche Personalentwicklung – beispielhaft mit Blick auf eine bisher wenig beachtete Beschäftigtengruppe - zu erarbeiten, war Ziel des Projekts „Erfahrungen nutzen, Ressourcen erweitern – Chancen für Frauen mit mittlerer Qualifikation“.

Der Fokus im Projekt lag auf Frauen mit mittleren Qualifikationen in kaufmännischen Berufen, deren Weiterbildungs- und Entwicklungsperspektiven bisher zu wenig Beachtung geschenkt wird. Teamassistentinnen, Sekretärinnen, Sachbearbeiterinnen und auch technische Zeichnerinnen: Um ihnen Zugänge zur Weiterbildung zu eröffnen, braucht es einen besonderen Zuschnitt betrieblicher Ansätze. Die vorgestellten Verbesserungsvorschläge sind jederzeit auf andere Beschäftigtengruppen und Männer übertragbar.

Das Projekt wurde gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ (www.bundesinitiative-gleichstellen.de). Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wurde finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF). Das Projekt wurde in Kooperation des IMU Institut Stuttgart und des IG Metall Bezirks Baden-Württemberg durchgeführt.

Die Ergebnisse aus den Pilotbetrieben haben wir für den Einsatz in weiteren Unternehmen zusammengestellt: als einzelne Module, die in die bestehende Qualifizierungspraxis kleiner und großer Unternehmen eingepasst werden können und die sich an die relevanten Akteure der betrieblichen Weiterbildung richten: an Betriebsräte, Personalverantwortliche und an Beschäftigte.

Wir hoffen, dass unsere Vorschläge in möglichst vielen Unternehmen aufgegriffen und angewandt werden!

Monika Lersmacher,
IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg

Dagmar Bürkardt, Bettina Seibold, Sylvia Stieler
IMU Institut Stuttgart

Benutzungshinweis

Im Team mit Betriebsräten, Personalverantwortlichen und Beschäftigten wurde in den Projektunternehmen der betriebliche Weiterbildungsbedarf analysiert. Mit Blick auf Frauen mit Berufsausbildung wurden Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Ergebnis waren etliche Handlungsansätze und Tools. Die hier zusammengestellten Vorschläge haben ein breites Spektrum – von Informationsveranstaltungen für alle Frauen der Zielgruppe in einem Betrieb bis hin zu Selbstchecks, die Beschäftigte individuell für sich erarbeiten können; von kurzen Workshops mit Vorgesetzten bis hin zu Themenvorschlägen für Führungskräfte-schulungen. Es handelt sich um individuelle Anstöße, detaillierte Arbeitsfragen, Ratschläge zum Vorgehen. In dieser Spannweite von Anregungen sind die betrieblichen Akteurinnen und Akteure gefordert, auf die jeweiligen betrieblichen Belange angepasste eigene Projektaktivitäten umzusetzen.

Das Set an Werkzeugen und Vorschlägen soll die betrieblichen Akteure zu einer Auswahl einladen – je nach betrieblicher Situation wird das eine oder das andere Thema, das eine oder das andere Tool sinnvoll sein. Sinnvoll ist in jedem Fall ein gemeinsames Vorgehen von Betriebsräten und Personalentwicklung, um Verbesserungen der betrieblichen Qualifizierungspraxis erfolgreich umzusetzen.

Die Gliederung der Broschüre entspricht den einzelnen Arbeitsschritten eines betrieblichen Qualifizierungsprojekts:

1. Start des Projekts mit Bildung eines Projektteams, der Definition von Zielen und organisatorischen Absprachen;
2. eine Bestandsaufnahme der betrieblichen Rahmenbedingungen und Qualifizierungspraxis;
3. Vorschläge zur Ergänzung der betrieblichen Weiterbildungspraxis und zur Ermittlung und Deckung des strategischen Qualifizierungsbedarfs;
4. Vorschläge für Sensibilisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen mit besonderem Blick auf Frauen mit Berufsausbildung;
5. Vorschläge für ein Weiterbildungscontrolling/eine Projektevaluation;
6. finanzielle sowie rechtliche Hinweise und „der Rest“ (z. B. genaue Quellenangaben oder weiterführende Links) im Anhang.

Unsere „Buttons“ zeigen durch die farbige Hervorhebung jeweils an, wer mit den vorgestellten Maßnahmen und Tools besonders angesprochen wird:



Betriebsrat



**Geschäfts-
führung**



Beschäftigte

Übersicht über Themen und Werkzeuge

Projektstart

- Strategischer Qualifizierungsbedarf im Unternehmen 1
- Bildung des Projektteams 2
- Bestimmung der Zielgruppe: Frauen mit Berufsausbildung 3
- Betriebsbeispiel MAHLE – Motivierung durch Beteiligung 4

Bestandsaufnahme der betrieblichen Rahmenbedingungen

- Klärung der betrieblichen Rahmenbedingungen 5
- Qualifikationsbedarf aus Unternehmenssicht:
 - Gesprächsleitfaden für Vorgesetzte oder 6
 - Workshop mit Vorgesetzten 7
- Selbstcheck für Beschäftigte zu Qualifikation und Lernfähigkeit 8

Vorschläge für die betriebliche Weiterbildung

- Informationsveranstaltung für Beschäftigte 12
- Projektinformation an Beschäftigte und Vorgesetzte 13
- Informationen für Vorgesetzte/Betriebsrat/Personalverantwortliche 14
- Workshop zur Förderung der Genderkompetenz 16
- Vermeidung von Qualifizierungshemmnissen 18
- Ermittlung von zielgruppenspezifischen Weiterbildungspaketen 19

Vorschläge für Sensibilisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen

- Aktuelle Qualifizierungsbedarfe und -themen 20
- Betriebsbeispiel TRUMPF – Neue Tätigkeitsfelder 21
- Rahmenbedingungen für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen 22
- Motivation durch berufliche Zufriedenheit 23
- Erarbeitung persönlicher Kompetenzen 24

Weiterbildungscontrolling und Evaluation

- Bewertung eines Weiterbildungsprojektes 25
- Evaluation einzelner Qualifizierungsmaßnahmen 26

Anhang

- Informations- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats aus dem Betriebsverfassungsgesetz 27
- Rechte aus dem Tarifvertrag zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs 28
- Finanzierungsmöglichkeiten für Qualifizierungen und Rahmenbedingungen 29
- Literatur, Handlungshilfen und Links 30

Projektstart

Bestandsaufnahme

Vorschläge
Weiterbildung

Sensibilisierung
Qualifizierung

Controlling
Evaluation

Anhang

Strategischer Qualifizierungsbedarf



Der Blick in diesem Projekt war insbesondere auf Frauen in kaufmännischen und technischen Angestelltentätigkeiten wie Sekretärinnen, Teamassistentinnen, Sachbearbeiterinnen und technische Zeichnerinnen mit einer Berufsausbildung, d.h. auf Frauen mit einer „mittleren Qualifikation“ gerichtet. An den Entwicklungen in dieser Beschäftigtengruppe können die Folgen des betrieblichen Strukturwandels beispielhaft dargestellt werden:

- Schon nach wenigen Berufsjahren ergänzen neues Wissen und neue Kompetenzen die Kenntnisse und Fertigkeiten aus der Berufsausbildung (oder aus einem Studium). Werden diese nicht von allen Beschäftigten regelmäßig in Seminaren oder anderen Formen der Qualifizierung aktualisiert bzw. entsprechende Angebote gemacht, besteht die Gefahr für das Unternehmen, dass Neuerungen oder Veränderungen z. B. in der Arbeitsorganisation nicht von allen Beschäftigten mitgetragen und nachvollzogen werden (können).
- Während für Hochqualifizierte die Zugänge zur betrieblichen Weiterbildung offen stehen, gilt dies für andere Beschäftigtengruppen nicht. Fehlende Information und mangelnde zielgerichtete Angebote erschweren den Zugang. Dies verdeutlicht die immer wieder in Studien festgestellte Tatsache, dass die Chancen der Beteiligung an Weiterbildung stark mit der jeweiligen Vorbildung variieren. Und dies verstärkt die Gefahr, dass für Beschäftigte mit niedrigeren bzw. mittleren Qualifikationen und dabei insbesondere für Frauen aufgrund geringerer Weiterbildungsteilhabe ein größeres Beschäftigungsrisiko bzw. ein höheres Arbeitslosigkeitsrisiko entsteht.
- Die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs in Qualifizierungsgesprächen oder in Einschätzungen durch Vorgesetzte findet in der Regel mit Blick auf die jeweilige Mitarbeiterin, den jeweiligen Mitarbeiter statt. Dies ist aus Beschäftigten- und Betriebsratsicht ein sinnvolles Vorgehen. Dabei unterbleibt jedoch der Blick auf strukturelle und strategische Qualifikationsbedarfe ganzer Beschäftigtengruppen – etwa bei Veränderungen der EDV in der Buchhaltung oder in Sekretariaten.

In den Fokus anwendungsorientierter Didaktik rückt mit dem Strukturwandel seit den 1990er Jahren auch eine Erweiterung der Begrifflichkeit von der Qualifikation hin zur Kompetenz. Sie wird von der Personalentwicklung vermehrt in die betriebliche Praxis übernommen. Verschiedene Aspekte haben zu diesem Blickwechsel geführt:

- Der Wandel der Fähigkeiten, die in der Arbeitswelt benötigt werden, lässt sich als Übergang vom Wissen zum Können beschreiben. Die Handlungskompetenz der Beschäftigten rückt damit in den Blick.
- Eine prozessorientierte Arbeitsorganisation und ständige Veränderung in den beruflichen Anforderungen erfordern die Fähigkeit zu eigenverantwortlichem, selbstgesteuertem Handeln.
- Sozial-kommunikative Kompetenzen werden als produktive Ressource entdeckt.

Projektstart: Bildung des Projektteams



Beteiligte im Projektteam

Das betriebliche Qualifizierungsprojekt startet mit einer gemeinsamen Absichtserklärung von Seiten der Personalführung und des Betriebsrats. In einem ersten Projektschritt erfolgt die Konstituierung des Teams. Darin sollten vertreten sein:

- Personalabteilung
- Weiterbildungsabteilung
- eventuell Personalentwicklung
- Betriebsrat
- ggf. weitere Interessierte wie Ausbildungsbeauftragte, Ausbilder...

Aufgabenstellung Projektteam

Das Projektteam berät und entscheidet über die Projektziele und die konkrete Umsetzung, die Analyse, Erarbeitung und Erprobung betrieblicher Konzepte, beispielsweise mit dem Ziel, Wissenserhalt und Weiterqualifizierung von Frauen mit mittleren Qualifikationen (dreijährige Berufsausbildung) bzw. von anderen Beschäftigtengruppen zu verbessern. Das Team beauftragt zuständige Stellen im Unternehmen mit der Durchführung einzelner Schritte.

Arbeitsweise im Team

Absprachen sind zu treffen über

- Projektleitung
- den zeitlichen Rahmen des Projekts
- Sitzungsrhythmus
- Sitzungsleitung, Dokumentation, Vor- und Nacharbeit
- Zuständigkeiten für das Monitoring der einzelnen Maßnahmen

Bestimmung der Zielgruppe: Frauen mit Berufsausbildung



Die Ausgangsthese im Projekt „Erfahrungen nutzen, Ressourcen erweitern“ war, dass das Potenzial der Frauen kaufmännischen und verwaltenden Berufen mit einer dreijährigen Berufsausbildung für die Fachkräftesicherung in Unternehmen oft nicht wahrgenommen wird. Ähnliches lässt sich auch bei technischen Zeichnerinnen beobachten. Angesichts struktureller Veränderungen in den Arbeitsprozessen müssen bei ihnen gezielt Qualifikationen und Kompetenzen angepasst und weiterentwickelt werden. Oft wird diese Gruppe von Beschäftigten aber nicht gezielt in die Weiterbildung einbezogen und/oder kann selbst nicht aktiv auf Angebote zugehen.

Nützlich kann in einem ersten Schritt der Vergleich der beruflichen Entwicklungswege von Männern und Frauen sein, die unterschiedliche Möglichkeiten und Hindernisse verdeutlichen.

Andere Beschäftigtengruppen

Die Projektzielgruppe, also die Auswahl von Beschäftigten mit einem dringlichen Bedarf an Qualifizierung, muss spezifisch für jedes Unternehmen entsprechend den unterschiedlichen Ausprägungen des Strukturwandels bestimmt werden. Das hier skizzierte Vorgehen bei der Bestimmung der Zielgruppe für ein Qualifizierungsprojekt eignet sich gleichermaßen für andere Tätigkeitsfelder und Berufsgruppen.

Auch wenn im Unternehmen individuelle Gespräche mit Beschäftigten üblich sind, erweist sich eine Suche nach Lösungen für ganze Berufs- und Tätigkeitsfelder als sinnvoll, die von vergleichbaren Entwicklungen im Unternehmen betroffen sind.

Zwei alternative Vorgehensweisen:

- Auf Basis einer Auswertung der betrieblichen Personaldaten – Alter, Entgeltgruppen, Berufsfelder – kann der Kreis der möglicherweise für eine Projektteilnahme in Frage kommenden Beschäftigten zunächst formal eingegrenzt werden. Dieses Vorgehen zielt auf eine möglichst breite Erfassung der Zielgruppe, für die im Weiteren Qualifikationsbedarfe und Weiterbildungsinteressen ermittelt werden. Dabei werden die Beschäftigten beteiligt und Gespräche mit Vorgesetzten durchgeführt.

Im Fokus steht hier die Motivierung der Beschäftigten durch Beteiligung!

- Die Klärung vordringlicher Qualifikationsbedarfe im Gespräch mit Vorgesetzten einer oder mehrerer Abteilungen bildet den Ausgangspunkt für die Konkretisierung der unternehmensspezifischen Zielgruppe. Welche Berufsgruppen unter den beschäftigten Frauen mit mittleren Qualifikationen sind in besonderem Maße von Veränderungsprozessen betroffen? Wo sind Anpassungs- bzw. neue Qualifikationen besonders dringlich? Aufgrund erster Einschätzungen werden Beschäftigte gezielt angesprochen.

Betriebsbeispiel: MAHLE Filter und MAHLE International

Motivierung durch Beteiligung

Die breite und direkte Ansprache von Frauen mit einer Berufsausbildung prägte den Projektansatz in den beiden Unternehmen. Damit wurde ein Signal an die beschäftigten Frauen mit einer mittleren Qualifikation gesetzt, ihre Interessen an Weiterbildung zu artikulieren. Ein wichtiges Ergebnis aus diesem Vorgehen: die Frauen aus der Zielgruppe sind hoch motiviert – entgegen den Erwartungen im Vorfeld –, wenn sie direkt angesprochen und in die Planungen einbezogen werden.

In der Zusammenarbeit von Personal- und Weiterbildungsabteilung sowie Betriebsrätinnen im Projektteam wurden beispielhafte Qualifizierungskonzepte für Sekretärinnen, Teamassistentinnen und Sachbearbeiterinnen erarbeitet.

Dazu wurden zunächst Tätigkeitsveränderungen und Qualifizierungsbedarfe für die Zielgruppen ermittelt, ein Schritt, in den auch die Beschäftigten selbst sowie Vorgesetzte eingebunden waren.

Auf dieser Grundlage konnten konkrete Verbesserungen umgesetzt werden:

- Zuschnitt der bestehenden Maßnahmen aus dem internen Weiterbildungsangebot auf die am Projekt beteiligten Berufsgruppen und Anpassung an das betriebliche Kompetenzmodell;
- Modifikationen, Ergänzungen der betrieblichen Angebote und Kombination zu berufsspezifischen ‚Weiterbildungspaketen‘, um zielgenaue Qualifizierung zu ermöglichen und um für die Beschäftigten und Vorgesetzten einen besseren Überblick zu bieten und Zugänge zu erleichtern;
- Ausbau neuer Lernformen wie Lerngruppen und Netzwerke.

Deutlich wurde, dass der Blick von Vorgesetzten auf die einzelnen Mitarbeiterinnen, der beispielsweise in Qualifizierungsgesprächen ermöglicht wird, noch ergänzt werden sollte durch strukturelle und (unternehmens-)strategische Qualifikationsbedarfe ganzer Beschäftigtengruppen.

Außerdem erwiesen sich direkte Ansprechpersonen aus Betriebsrat, Weiterbildungs- und Personalabteilung, als entscheidend mit Blick auf Information, Beratung, Motivierung und Begleitung der Beschäftigten. Hierin liegen ausbaufähige Ansatzpunkte zur nachhaltigen Verbesserung der betrieblichen Qualifizierungsprozesse.

Klärung der betrieblichen Rahmenbedingungen



Zu Beginn eines betrieblichen Qualifizierungsprojekts ist es sinnvoll, sich einen kurzen Überblick über die bisherige Praxis der betrieblichen Weiterbildung zu verschaffen. Notwendig ist auf jeden Fall die Klärung der im Unternehmen geltenden tarifvertraglichen Rahmenbedingungen zu Qualifizierungsthemen. Folgende Schritte wurden erprobt und haben sich bewährt:

- Interne Qualifizierungsangebote und Instrumente der Qualifizierungsbedarfsermittlung:

In vielen Unternehmen gibt es bereits funktionierende Instrumente zur Ermittlung und Dokumentation des Qualifikationsbedarfs, wie Mitarbeiterinnengespräche und Qualifikationsmatrizen. Die internen Weiterbildungsangebote werden durch Kompetenzmodelle oder Kompetenzräder strukturiert. Darin spiegelt sich die wachsende Bedeutung der Kompetenzentwicklung im Sinne individueller Handlungsdispositionen über eine vorrangig wissensvermittelte (formale) Qualifikation hinaus.

- Welche Instrumente werden im Unternehmen eingesetzt?
- Wie funktioniert die Umsetzung?
- Wie wird über betriebliche Weiterbildungsangebote informiert?
- Wie ist der Zugang geregelt?

Die jeweiligen Vorgehensweisen und „Kulturen“ bilden den Rahmen für die Entwicklung verbesserter Zugänge für die Projektzielgruppe.

- Bestandsaufnahme zielgruppenspezifischer Weiterbildungsbeteiligung:
 - Die Grundlage bildet eine Zusammenstellung und Auswertung der Teilnahmedaten für die innerbetriebliche Weiterbildung.
 - Haben die Teilnehmerinnen während oder außerhalb der Arbeitszeit Kurse besucht?
 - Inwieweit wurde die Weiterbildung vom Unternehmen finanziert?

Studien zeigen, dass Frauen in geringerem Maße innerhalb der Arbeitszeit und an betrieblich finanzierter Weiterbildung teilnehmen als Männer. Dies ist möglicherweise das Ergebnis von weniger gezielten Weiterbildungsangeboten an die Beschäftigten in den vor allem von Frauen ausgeübten Tätigkeiten. Auch die Teilzeitbeschäftigung von Frauen kann hier eine Rolle spielen.

Die Teilnahmechancen hängen darüber hinaus auch von den unternehmensinternen Informationswegen und Zugängen im Zusammenhang mit Qualifikation und Weiterbildung ab. Deshalb stellt sich beispielsweise die Frage,

- ob aktuelle Informationen im Intranet veröffentlicht werden und ob für die Beschäftigten ein Zugang gewährleistet ist;
- ob die Information über Vorgesetzte erfolgt und wie eine Lösung im Konfliktfall aussieht.
- ob eine nicht gezielte Ausschreibung von Seminaren das Interesse an einer Qualifizierung und Motivation ins Leere laufen lässt.

Qualifikationsbedarf aus Unternehmenssicht (I): Gesprächsleitfaden für Vorgesetzte



Den Vorgesetzten kommt bei der Ermittlung des Qualifikationsbedarfs aus zwei Gründen eine wichtige Funktion zu. Zum einen haben sie idealerweise die einzelnen Beschäftigten im Blick und kennen aus betrieblicher Sicht deren Stärken und Schwächen. Zum anderen können sie abschätzen, wie sich Tätigkeiten und Anforderungen verändern, wo Qualifizierungsbedarfe entstehen, welche Arbeiten in Zukunft seltener anfallen werden. Zudem sind sie für die Qualifizierungsgespräche zuständig, wenn diese regelmäßig durchgeführt werden. Zur Ermittlung des strategischen Qualifizierungsbedarfs können Personalverantwortliche Einzelgespräche mit Vorgesetzten führen – mit Fragen wie im folgenden Gesprächsleitfaden.

Leitfaden Vorgesetztengespräch

Abteilung:

Mitarbeiterin:

Veränderungen im Zuständigkeitsbereich:

1. Welche technischen/organisatorischen/personellen Entwicklungen stehen in Ihrem Zuständigkeitsbereich an – aktuell oder in den nächsten zwei bis drei Jahren?
2. Wie werden sich aus Ihrer Sicht auf diesem Hintergrund die Qualifikationsanforderungen im Arbeitsbereich zukünftig verändern? Welcher Qualifikationsbedarf entsteht daraus?
3. Sehen Sie gegenwärtig Qualifizierungsbedarf bei Ihren Mitarbeiterinnen bzw. in Ihrem Arbeitsbereich?
4. Qualifikationsbedarfe der Mitarbeiterinnen:.....
5. Welche Instrumente zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs werden von Ihnen eingesetzt (Qualifikationsmatrix u.a.)?
6. Welche Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht wichtig für die Mitarbeiterin, um aktuelle und zukünftige Arbeitsaufgaben zu erfüllen?
7. Handelt es sich eher um „punktuellen“ und (fach-)spezifischen Qualifizierungsbedarf (z. B. IT-Schulung, Fremdsprachen, Zeitmanagement)?
8. Betrifft der Bedarf nach Ihrer Einschätzung gleichermaßen ähnliche Tätigkeitsfelder in anderen Abteilungen?
9. Kann der Qualifizierungsbedarf aus Ihrer Sicht im Rahmen der internen Weiterbildungsangebote abgedeckt werden, oder sollte (auch) auf externe Angebote zurückgegriffen werden? Wenn ja: haben Sie Vorschläge?

Qualifikationsbedarf aus Unternehmenssicht (II): Workshop mit Vorgesetzten



Bestandsaufnahme

Als Alternative zu Einzelgesprächen mit Vorgesetzten sind Workshops denkbar, in denen mehrere Vorgesetzte gemeinsam mit Personalverantwortlichen und – wenn sinnvoll – mit Betriebsräten über den strukturellen Qualifizierungsbedarf von Beschäftigtengruppen sprechen. Dieses Vorgehen ist weniger zeitaufwändig als Einzelgespräche, schärft den Blick auf die dem Qualifikationswandel zugrundeliegenden strukturellen Veränderungen und gemeinsame Qualifikationsbedarfe von Beschäftigten mit gleichen/ähnlichen Tätigkeiten.

Zur Gesprächsführung im Workshop bietet sich die Methode des Vier-Felder-Kreuzes an: Das Gespräch wird anhand von Fragen gegliedert, Ergebnisse werden auf einem Flipchart oder einer Metaplantafel für alle sichtbar dokumentiert. Der Workshop dauert etwa eine bis eineinhalb Stunden.

Ablauf Workshop mit Vorgesetzten

<p>1 Wie haben sich die Tätigkeiten für einen Bereich/eine Beschäftigtengruppe in den letzten zwei Jahren verändert?</p> <p>Was ist weniger geworden/ganz weggefallen?</p> <p>Welche Tätigkeiten sind neu dazugekommen, welche davon müssen häufiger ausgeführt werden?</p>	<p>2 Welche Veränderungen ergeben sich in den nächsten ein bis zwei Jahren aus der Unternehmensstrategie?</p>
<p>3 Welche Qualifikationsbedarfe resultieren aus den bisherigen und zukünftigen Tätigkeitsveränderungen für die betrachtete Beschäftigtengruppe?</p>	<p>4 Was wird aus dem bestehenden betrieblichen Weiterbildungsangebot abgedeckt, wo sind Ergänzungen/Anpassungen erforderlich?</p>

Selbstcheck für Beschäftigte zu Kompetenzen, Qualifikationen und Umgang mit beruflichen Veränderungen



Veränderungen in Unternehmen, in der Arbeitsorganisation, in den Tätigkeiten sind Alltag geworden. Was ist wichtig, wenn es darum geht, mit neuen Anforderungen umzugehen?

Sich zu Fragen von Qualifikationen und Lernfähigkeit persönlich einzuschätzen, kann die eigenen Kompetenzen, die Ziele für die Zukunft und mögliche Voraussetzungen und Schritte klären. Gleichzeitig wird deutlich, wo es eher auf die betrieblichen Rahmenbedingungen ankommt als auf die individuellen Kompetenzen. Anhand des Selbstchecks können Qualifizierungsgespräche mit den Vorgesetzten und/oder eigene Schritte zu einer Weiterbildung vorbereitet werden. Die Fragen zu Veränderungen im Beruf, zu den persönlichen Kompetenzen, zu Lernfähigkeit und Motivation bieten die Grundlage für eine erste Auseinandersetzung und sind deshalb bewusst kurz gehalten.

Der Selbstcheck bietet Beschäftigten die Möglichkeit, sich in der persönlichen Beantwortung über die eigenen Stärken und Schwächen klar zu werden. Darüber hinaus verspricht auch eine Spiegelung der Antworten durch Kolleginnen oder Team wichtige Klärungen. Wenn darüber hinaus die Voraussetzungen im Unternehmen geklärt werden sollen, die darüber entscheiden, ob Beschäftigte ihren Wissens- und Kompetenzstand erhalten und sich beruflich weiterentwickeln können, sind weitere Schritte nötig. Dazu können sich Beschäftigte auch durch den Betriebsrat beraten lassen.

Die Fragen des Selbstchecks legen den Schwerpunkt auf die persönlichen und sozialen Kompetenzen im Umgang mit Veränderungsprozessen im Unternehmen. Wichtig für die persönliche Klärung ist es, die eigenen Kompetenzen nicht nur aus beruflicher Qualifikation und Erfahrung, sondern auch aus anderen Erfahrungsbereichen wie Familie oder ehrenamtlicher Tätigkeit zu berücksichtigen.

Wir haben uns vom Selbstcheck Beschäftigungsfähigkeit der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V. anregen lassen (Angaben dazu siehe unten).

Vertiefende Schritte sind mit den online zugänglichen Checks möglich. Die Selbstchecks bieten ein breites Spektrum an Fragen und eine anschließende Online-Auswertung.

Hinweis: Bei Einsatz und Weitergabe des Selbstchecks im Unternehmen kann es sinnvoll sein, betriebspezifische Ergänzungen z.B. zu Arbeitszeiten, spezifischen Angeboten für Ältere vorzunehmen.

1. Berufliche Veränderungen

	trifft zu	teils teils	trifft nicht zu
In den letzten Jahren hat sich meine Tätigkeit immer wieder verändert.			
Ich habe immer wieder neue Aufgaben übernommen.			
Ich habe die Tätigkeit/die Abteilung gewechselt.			
Die betrieblichen Qualifizierungsangebote kenne ich.			
Die Angebote stehen mir offen, auch unter zeitlichen Aspekten.			
Für meine Aufgaben gibt es zu wenig passende Angebote.			
Mir fehlen Gelegenheiten, um mein Interesse an einer beruflichen Weiterentwicklung zu verfolgen			
Ich habe mich für neue Aufgaben weiter qualifiziert.			

2. Kompetenzen

	trifft zu	teils teils	trifft nicht zu
Den Anforderungen, die meine berufliche Tätigkeit an mich stellt, werde ich gerecht			
Die fachlichen Anforderungen kann ich gut erfüllen. Ich bin weder überfordert, noch unterfordert.			
Mit den Kolleginnen und Kollegen arbeite ich gut zusammen.			
Ich kann mich in einen neuen Arbeitsbereich oder in eine neue Tätigkeit schnell und gut einarbeiten.			
Misserfolge im Arbeitsleben spornen mich an.			
Ich kann mich für Aufgaben und Ziele begeistern.			
Durch meine Tätigkeit im Unternehmen, in der Abteilung überschaue ich die Abläufe und Zusammenhänge gut.			
Ich weiß bei Fragen/Problemen, wen ich ansprechen kann.			
Ich habe Ideen und Verbesserungsvorschläge für die Abläufe im Unternehmen und kann sie einbringen.			
Ich kann im Unternehmen Vorschläge einbringen.			
Erfahrungsgemäß werden Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten im Unternehmen umgesetzt.			
Ich erhalte Informationen über die Umsetzung.			

3. Motivation

	trifft zu	teils teils	trifft nicht zu
Ich möchte mit den sich wandelnden Anforderungen Schritt halten.			
Ich möchte mich beruflich weiterentwickeln.			
Mich reizt es, etwas Neues für die Arbeit zu lernen.			
Ich sehe neue Aufgaben als Chance.			
Ich kann neu Erlerntes bei der Arbeit gut umsetzen.			
Freiräume und Angebote zur beruflichen Weiterbildung nutze ich gern.			
Ich habe Ideen zu meiner beruflichen Zukunft und arbeite daran, sie umzusetzen.			
Für mich ist die Unterstützung durch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen wichtig.			
Meine Kompetenzen werden wahrgenommen und abgefragt.			
Ich erhalte alle notwendigen Informationen über mögliche Weiterbildungen.			
Wenn nicht, weiß ich, wo ich Informationen und eventuell Beratung erhalten kann.			
Ich habe Interesse an Weiterbildung, wenn ich mir dadurch neue berufliche Möglichkeiten eröffnen kann.			
Ich lerne gerne:			
.....im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen			
.....durch Studium von Lernunterlagen.			
.....anhand praktischer Beispiele.			

Auswertung

Unter 1. „Berufliche Veränderungen“ wird die Ausgangssituation erfasst. Mit 2. „Kompetenzen“ und 3. „Motivation“ wird der Blick darauf gerichtet, wie Beschäftigte mit Veränderungen im Unternehmen persönlich umgehen. Die Antworten können nur Tendenzen aufzeigen, die genauer ergründet werden müssen. Vieles hängt auch davon ab, ob Weiterbildungsangebote im Unternehmen zugänglich sind, ob berufliche Weiterentwicklung unterstützt und gefördert wird oder ob solche Möglichkeiten erst durchgesetzt werden müssen.

- Bei 20 und mehr Antworten „trifft zu“: Die Veränderungen in Ihrem Unternehmen bieten Ihnen Chancen, mit neuen Anforderungen können Sie aktiv umgehen. Wichtig sind Belege für neue Kenntnisse und Fertigkeiten (z. B. Teilnahmebescheinigungen von Seminaren).
- Bei 20 und mehr Antworten „trifft nicht zu“: Die Veränderungen in Ihrer Tätigkeit können sich für Sie als große Herausforderung herausstellen. Wichtig ist eine Klärung, wo Chancen für Sie liegen können. Vielleicht fehlt die betriebliche Vorbereitung auf die Veränderungen oder der Zugang zu Qualifizierungen ist für Sie schwierig. Beratung gibt es bei der Personal- bzw. Weiterbildungsabteilung oder beim Betriebsrat.
- Ganz unterschiedliche Antworten: Zunächst ist es sinnvoll, die Ursachen Ihrer unterschiedlichen Einschätzungen genauer zu klären. Sie können beim Unternehmen, bei der Arbeitsorganisation, im Verhalten Ihrer Vorgesetzten, aber auch bei Ihnen selbst liegen. Eine Klärung persönlicher Stärken und Schwächen ergibt gezielte Ansatzpunkte für Weiterbildung.

Weiterführende Links:

- KOBRA Beratungsstelle, Berlin
www.kompetenzbilanz-online.de/nc/kompetenzbilanz/
(Abruf 28.3.2013) Eine Registrierung ist erforderlich.
- SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0, Projekt der TBS NRW
www.demobib.de/bib/index,id,743.html (Abruf 28.3.2013)
- Kompetenzbilanz – Ein Instrument zur Selbsteinschätzung und beruflichen Entwicklung für berufstätige Mütter und Väter, an Weiterbildung Interessierte, Berufsrückkehrerinnen
KAB Süddeutschland, Deutsches Jugendinstitut, München 2000
www.dji.de/bibs/33_633komp.pdf (Abruf 28.3.2013)

Informationsveranstaltung für Beschäftigte



Bei der Durchführung eines betrieblichen Qualifizierungsprojekts sollte nach den Erfahrungen in den Modellprojekten eine Informationsveranstaltung für Beschäftigte genutzt werden, das Projekt und die Projektverantwortlichen (bzw. die Ansprechpersonen) vorzustellen und Anregungen, Ideen sowie Ergänzungen der Beschäftigten aufzunehmen.

Entsprechend den Rahmenbedingungen für die Qualifizierung (siehe S. 26) findet die Informationsveranstaltung während der Arbeitszeit statt, günstig ist ein Termin ca. eineinhalb Stunden vor der Mittagspause, um Teilzeitkräften die Teilnahme zu erleichtern. Die Vorgesetzten sollten zeitgleich mit dem Versand von Einladungen von der Informationsveranstaltung in Kenntnis gesetzt werden, damit es keine Schwierigkeiten mit der Freistellung gibt. Im Rahmen des Projekts „Erfahrungen nutzen – Ressourcen erweitern“ erwies sich die Durchführung einer Informationsveranstaltung als sehr sinnvoll, da die so gezielt angesprochenen Beschäftigten hoch motiviert an die Frage der Qualifizierung herangingen.

Ablauf einer Informationsveranstaltung

1. Begrüßung und Vorstellung des Projektteams.
2. Darstellung des Projektablaufs und des Projektziels.
3. Veränderungen von Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen unter Beteiligung der Teilnehmenden (z. B. in Tischgruppen, s. u.).
4. Auswertung der Beiträge der Teilnehmenden und Vorstellung der nächsten Schritte.

Diskussionsfragen für Tischgruppen

- Wie hat sich Ihre Tätigkeit in den letzten zwei bis drei Jahren verändert?
- Welche Veränderungen erwarten Sie in den nächsten Jahren?
- Ergeben sich daraus Anforderungen an Ihre Qualifikation?

Diese Fragen können etwa 20 Minuten an Tischen bzw. in kleinen Gruppen diskutiert werden. Wichtige Ergebnisse werden auf Moderationskarten notiert. Die Karten werden anschließend im Plenum zusammengetragen, für alle sichtbar auf Metaplanwände gehängt und – wenn möglich – geordnet.

Projektinformation an Beschäftigte und Vorgesetzte

Betriebsrat

Geschäftsführung

Beschäftigte

Je nach betriebsüblichem Weg sollten die Beschäftigten, die zur Zielgruppe des Qualifizierungsprojekts gehören, möglichst frühzeitig über das Projekt informiert werden, beispielsweise über ein Informationsschreiben des Betriebsrats:

Beispieltext für ein Informationsschreiben:

Mahle BR-Info

Eine gemeinsame Information der Standort-Betriebsräte Stuttgart
für die Mahle GmbH, MIG, MAG, Mahle Powertrain und Mahle Filtersysteme GmbH

„Erfahrungen nutzen, Ressourcen erweitern – Chancen für Frauen mit mittleren Qualifikationen“

Ein Qualifizierungsprojekt von Mahle

Ziel des Projekts ist es, berufliche „Sackgassen“ für Frauen mit einer Berufsausbildung zu öffnen: Ihre Arbeitsplätze, z. B. in der Buchhaltung oder in Sekretariaten, unterliegen aufgrund des Strukturwandels starken Veränderungen (Anwendung neuer Technik, neue Aufgaben, Tätigkeitswegfall durch Automatisierung), die Berufsausbildungen liegen teilweise bereits einige Jahre zurück.

Wir sprechen Sie als Mitarbeiterinnen an, die durch Ihre langjährige Betriebszugehörigkeit über umfassendes, betriebsspezifisches Erfahrungswissen verfügen – für Mahle eine wichtige Ressource zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit! Darauf aufbauend wollen wir gemeinsam Kompetenzen im Unternehmen mit gezielter Qualifizierung weiter ausbauen.

In einem Projekt des Betriebsrats und des Personalbereichs wollen wir mit Unterstützung des IMU Instituts Stuttgart für eine Gruppe von Frauen beispielhafte Qualifizierungskonzepte erarbeiten und umsetzen. Außerdem werden wir die Leitfäden für das Mitarbeiterjahresgespräch und die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs anpassen, um besser auf den Strukturwandel und sich daraus ergebende Tätigkeitsveränderungen reagieren zu können.

Zwar ist die Zielgruppe des Projekts auf Frauen mittleren Alters beschränkt, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben. Aber mit der Projektförderung wollen wir beispielhafte Qualifizierungswege erarbeiten, die anschließend allen Mahle-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offen stehen.

Wir Standort-Betriebsräte von Mahle, Stuttgart, unterstützen das Projekt und hoffen, dass viele von Ihnen die (Qualifizierungs-)Chancen nutzen!

Gefördert wird das Projekt im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ (www.bundesinitiative-gleichstellen.de). Dieses Programm wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) entwickelt. Das Programm wird aus Mitteln des BMAS sowie des Europäischen Sozialfonds finanziert. Das Projekt „Erfahrungen nutzen – Ressourcen erweitern“ wird vom IMU Institut Stuttgart in Kooperation mit der IG Metall Bezirksleitung durchgeführt, Mahle nimmt mit MIG und MFS daran teil.

Gleichste!!en
Bundesinitiative für Frauen
in der Wirtschaft

 Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

 **ESF**
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland

 **EUROPÄISCHE UNION**

Vorschläge
Weiterbildung

Informationen für Vorgesetzte, Betriebsrat und Personalverantwortliche



Bei hoher verbaler Offenheit gegenüber Frauenförderung und Qualifizierung ist die Umsetzung in Betrieben häufig ein Problem, da viele Schwierigkeiten im praktischen betrieblichen Alltag unbewusste Ursachen haben. Vorgesetzte, Betriebsratsmitglieder und Personalverantwortliche müssen mit Hilfe von Informationsmaterial und -veranstaltungen sensibilisiert und informiert werden, um auf die verborgenen Hinderungsgründe, Verhaltensweisen und betrieblichen Strukturen aufmerksam zu machen.

Zentrale Themen:

- Genderkompetenz,
- Lerntypen und Motivation,
- betriebliche Handlungsspielräume zur Umsetzung.

„Gender“ bezeichnet das soziale, nicht das biologische Geschlecht, die gesellschaftlich, sozial und kulturell geprägten Geschlechtsrollen von Frauen und Männern sowie soziale Geschlechtsmerkmale und geschlechtertypischen Merkmale einer Kultur (vgl. Frank und Thyen).

Ansätze zur Sensibilisierung

Unterschiedliche Vorgehensweisen sind zur Sensibilisierung geeignet und können je nach Zielgruppe (Vorgesetzte, Betriebsratsmitglieder, Personalverantwortliche) angepasst werden. Gegebenenfalls bietet es sich an, mit den verschiedenen Zielgruppen gemeinsam zu arbeiten.

- Personalabteilung führt Einzelgespräche mit Vorgesetzten in den Abteilungen.
- Informationsmaterial (gute Vorbilder, Vorgehen in einzelnen Abteilungen) wird erstellt und im Unternehmen ausgegeben.
- Workshops mit Vorgesetzten werden zu den Themen durchgeführt.
- Eine Neuorientierung der Arbeitsorganisation mit Fokus auf lernförderliche Arbeitsbedingungen sollte zum Thema gemacht werden. Studien haben gezeigt, dass diese eine wichtige Voraussetzung für die Erhaltung und Weiterentwicklung von Kompetenzen sind.
- Ein Test zu Genderkompetenz wird im Intranet angeboten z. B. in Anlehnung an <http://www.zeit.de/karriere/2010-02/quiz-gleichstellung-arbeitswelt?&neu.x=0&neu.y=0> (Abruf 28.3.2013).

Schulungen für Führungskräfte

Abhängig von der Unternehmenskultur und der bisherigen Qualifikationspraxis sollten Vorgesetzte top-down oder bottom-up – prinzipiell von Beginn an – einbezogen werden.

Allen Führungskräften kommt im Unternehmen eine zentrale Rolle bei der Qualifizierung von Frauen zu. Vielen inhaltlich und fachlich sehr guten Führungskräften muss eine Grundlage vermittelt werden, um praktische Personalentwicklungsstrategien auf weibliche Beschäftigte auszurichten.

Frauen haben häufig ein anderes Selbstbild im Hinblick auf ihre Kompetenzen und zukünftigen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten als ihre Vorgesetzten. Daher sollten in bereits bestehende Führungskräftebildungen nachfolgende Themen eingearbeitet werden oder in eigenen Workshops, Gesprächen, Schulungsmaßnahmen vermittelt werden:

- Selbstbild/Fremdbild,
- Kompetenzen erkennen (siehe Selbstcheck S.12 ff. und S. 28),
- Feedback geben,
- Genderkompetenz (siehe Beispiel S. 20 f.),
- unterschiedliche Lerntypen und Lern-Motivation (siehe S. 27 zu Motivation).
- Lernförderliche Arbeitsgestaltung

Anschließend an die Schulungsmaßnahmen der Führungskräfte müssen betriebliche Handlungsspielräume zur Umsetzung von Qualifizierungserkenntnissen eingeräumt werden, damit das Erlernte durch die praktische Anwendung gefestigt wird.

Motivation ist nicht von außen möglich, sie muss von den Lernenden persönlich kommen. Dies gelingt besonders gut, wenn durch die Qualifizierung Erleichterungen und Verbesserungen der Arbeit erlebt werden.

Workshop zur Förderung der Genderkompetenz



Viele Unternehmen haben sich die Förderung von Frauen als Unternehmensziel gesetzt und direkte Diskriminierung am Arbeitsplatz abgebaut. Dennoch bestehen anhaltend Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten, die wesentlich auf unbewussten Einschätzungen und Beurteilungsmustern beruhen. Diese „unbewusste Voreingenommenheit“ besteht bei Vorgesetzten, bei Männern und bei Frauen. Wenn sich die Unternehmens- und Weiterbildungskultur ändern soll, müssen diese Muster aufgedeckt werden.

Eine unbewusste Voreingenommenheit (gesellschaftlich und im Betrieb) kann im Rahmen eines Workshops aufgedeckt und bearbeitet werden. Zum Thema Genderkompetenz kann ein eigenständiger halbtägiger Workshop organisiert werden, oder es wird als Baustein in anderen Führungskräftebildungen im Unternehmen aufgenommen.

„Genderkompetenz“

Für eine betriebliche Gendergerechtigkeit ist in der Weiterbildung „Genderkompetenz“ gefragt, die sich in den Fähigkeiten zeigt (vgl. Stiegler):

- unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen,
- sich in Personen des anderen Geschlechts einzufühlen,
- beurteilen zu können, wie sich eine Handlung oder Entscheidung auf Frauen bzw. auf Männer auswirkt,
- Frauen und Männer passend (nicht diskriminierend) anzusprechen,
- Vorteile eines genderbewussten Umgangs in Teams zu erkennen,
- diese Vorteile für den Arbeits- und Lernprozess nutzen und das Wissen anderen vermitteln.

Beispielhafte Methoden für einen Workshop

- Betriebliche Beispiele sammeln, in denen gleiche Verhaltensweisen von Frauen und Männern anders bewertet werden. Beispielsweise wird dasselbe Verhalten von Beschäftigten mit einer klaren Karriereorientierung bei Frauen häufig als „geht über Leichen“ und bei Männern als „Durchsetzungsfähigkeit“ interpretiert.
- Eine ähnliche Diskussion kann angestoßen werden, wenn anhand von vorgegebenen Beispielen Verhaltensweisen und Interpretationen diskutiert werden.

Auf einer Karte wird ein neutraler Sachverhalt notiert, z. B. [zweimonatige Abwesenheit einer Person aus dem Betrieb]. Anschließend schreiben die Teilnehmenden mögliche Interpretationen und Reaktionen auf die beschriebene Gegebenheit auf Karten auf. In einem weiteren Schritt werden Interpretationen und Reaktionen mit Blick auf Frauen und Männern getrennt erfasst. Mögliche Antworten bei diesem Beispiel waren:

- Die Frage – nur an Frauen gestellt, wann sie nach der Geburt ihres Kindes wieder begonnen haben zu arbeiten.
- Der Unterton bei Gesprächen mit Vätern, dass mehr als zwei Monate Elternzeit das Unternehmen in den Ruin treiben.

■ Übung zu Vorurteilen

- Es werden in Einzelarbeit pauschale Zuschreibungen (persönliche, aus dem persönlichen Umfeld, betriebliche, gesellschaftliche, aus den Medien...) auf Karten notiert: Männer sind..., Frauen sind...
- Alle Karten werden ausgebreitet und mit Blick auf Überschneidungen und Verwandtschaft sortiert, anschließend wird eine Reihenfolge der Themenaspekte festgelegt.
- Es folgt eine Diskussion darüber, woher die Zuschreibungen kommen, wie sie entstanden.
- Erörterung der Frage, ob es sich um objektive Zuschreibungen handelt oder um Vorurteile und inwieweit diese im betrieblichen (Weiterbildungs-) Alltag eine Rolle spielen.
- Material: Metaplankarten und Stifte, Dauer: eine Stunde (15 Minuten Einzelarbeit und 30 Minuten Diskussion, ggf. 15 Minuten Bericht im Plenum).

Vermeidung von Qualifizierungshemmnissen



Bereits bei der Erstellung des Qualifizierungsplanes müssen die erforderlichen Maßnahmen entsprechend für unterschiedliche Beschäftigtengruppen geplant und ausgewählt werden. Das bedeutet zum Beispiel:

- Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen mit Kindern sollten nicht in den Schulferien liegen, bzw. müssen den Kinderbetreuungszeiten angepasst werden;
- Weitere Rahmenbedingungen wie beispielsweise die Wahl eher betriebsnaher Qualifizierungsmaßnahmen als „niederschwelliges“ Einstiegsangebot, sollten überprüft werden;
- bei Maßnahmen für „lernungewohnte“ Frauen sollte der Praxisbezug besonders hoch sein;
- für „lernungewohnte“ Frauen und ggf. Frauen, die sich nicht sofort für eine Projektteilnahme entscheiden können, müssen betrieblich passende Unterstützungsangebote entwickelt werden. Dazu wäre sinnvoll beispielsweise
 - die Benennung einer festen Ansprechperson für Fragen und Probleme beim Betriebsrat (Vertrauen und ein geschützter Rahmen sind wichtig),
 - die Einrichtung von Tandems (eine Frau mit einer Mentorin),
 - die Schaffung von Vorbildern,
 - eine Sammlung typischer Vorbehalte („Aber...-Sätze“ wie „Aber die Frauen wollen gar nicht zu Fortbildungen gehen“ oder „Aber was Lieschen nicht lernt, lernt Liese nimmermehr.“) bietet sich zur Diskussion über Hemmnisse an.
 - für die Auseinandersetzung mit Lernhemmnissen findet sich weiteres Material in der Handlungshilfe für Betriebsratsarbeit Nr. 5, Hinweis im Anhang);
- mit Blick auf das Unternehmen und die jeweilige Unternehmenskultur sollten die Fragen geprüft werden,
 - was Frauen an der Weiterbildung hindert,
 - welche Rahmenbedingungen geändert werden sollten (siehe S. 26 Rahmenbedingungen),
 - und welche Persönlichkeitsförderung notwendig sein könnte?

Erfolge vermarkten!

Porträts von erfolgreichen Frauen in das Qualifizierungsprogramm des Unternehmens aufnehmen.

Eigene gute Beispiele in einer kurzen Broschüre im Unternehmen bekannt machen, am schwarzen Brett aushängen, im Intranet verbreiten...

Ermittlung von zielgruppenspezifischen Weiterbildungspaketen



Zielgruppenspezifische Profile

Häufig ist das innerbetriebliche Qualifizierungsangebot vor allem auf höher Qualifizierte ausgerichtet und gleichzeitig für viele Beschäftigte wenig übersichtlich. Unklare Informationswege erschweren den Zugang und verhindern, dass regelmäßige Gespräche mit den Beschäftigten zur Qualifikation zum gewünschten Ziel führen. Um den Beschäftigten, ihren Vorgesetzten und allen Akteuren in der Personal- und Weiterbildungsabteilung eine Orientierung für einzelne Qualifizierungsschritte in die Hand zu geben, bietet sich eine klare Zuordnung von Seminaren/Schulungen/Kursen zu bestimmten Berufs- und Tätigkeitsgruppen an.

Auf der Grundlage des innerbetrieblichen Weiterbildungsangebots wird deshalb zusammengestellt, was in der Diskussion mit der Weiterbildungsabteilung als wesentliche Module für bestimmte Berufsgruppen ermittelt wurde.

Im Gespräch mit Beschäftigten (siehe Informationsveranstaltung S. 16) und eventuell Vorgesetzten kann überprüft werden, ob die Schulungsthemen ergänzt werden müssen, bzw. ob sie zielgruppenspezifisch zu gestalten und gesondert anzubieten sind.

Mit einem Weiterbildungspaket oder -standard kann verdeutlicht werden, welches Grundlagen- und Aufbauwissen für bestimmte Gruppen, etwa die Zielgruppe der Sekretärinnen und Sachbearbeiterinnen, nicht nur für sinnvoll gehalten, sondern auch vorausgesetzt wird. Dieser Standard ist modulartig aufgebaut und kann deshalb sehr flexibel angewendet werden.

Interne und externe Angebote

Eine wichtige Ergänzung zu den internen Qualifizierungsangeboten bieten externe Anbieter wie beispielsweise die IHK. In der Kooperation mit externen Trägern sind unternehmensspezifische Lösungen möglich. Sie bieten außerdem Wahlmöglichkeiten für interessierte Frauen zwischen verschiedenen Modulen und eröffnen ihnen einen Abschluss mit Zertifikat.

Aktuelle Qualifizierungsbedarfe und -themen



Grundlegende Trends des Strukturwandels treffen alle Unternehmen. Daraus lassen sich aus Unternehmenssicht strategische Qualifizierungsbedarfe und Qualifizierungsthemen ableiten, die für Frauen mit Berufsausbildung und in unterschiedlichem Maße für alle Beschäftigten gelten. Die meisten Unternehmen bieten eine Vielzahl von vor allem fachlichen Weiterbildungen, bei denen aber einige Beschäftigtengruppen unterrepräsentiert sind. Für diese Gruppen muss das Angebot erweitert werden und es sollte von Maßnahmen zu methodischen und sozialen Kompetenzen begleitet werden, damit den Beschäftigten die Umsetzung ihrer neuen Kenntnisse und Fertigkeiten im Arbeitsalltag gelingt, damit aus Qualifikationen tatsächliche Handlungskompetenzen werden.

Im Projektverlauf sind mit Blick auf Frauen mit Berufsausbildung beispielhafte Qualifizierungsbedarfe bzw. -themen angesprochen worden:

- Projektmanagement, Selbstmanagement,
- Bewältigung ständigen Wandels im Unternehmen, Change Management
- Teamarbeit, Konfliktlösung im Team,
- Verbesserung von Schnittstellen, z. B. zwischen Konstruktion und Einkauf (bessere Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Aspekte in der Konstruktion),
- Produktschulungen, Unternehmensüberblick,
- „Sachbearbeitung“ als aussterbender Unternehmensbereich,
- Umgang mit neuen Kommunikationsanforderungen,
- Bewältigung steigender Arbeitsverdichtung,
- Auslandsaufenthalte,
- neue Arbeitsaufteilung zwischen Entwicklern/Entwicklerinnen und Sachbearbeitern/Sachbearbeiterinnen,
- Lernen lernen,
- Soziale und methodische Kompetenzen weiterentwickeln

Vom Strukturwandel aktuell betroffene Unternehmensbereiche sind unter anderem

- Debitoren-/Kreditorenbuchhaltung,
- Auftragsabwicklung, Vertrieb,
- Personalverwaltung.

TRUMPF

In Veränderungsprozessen entstehen neue Tätigkeitsfelder

Der betriebspezifische Projektansatz sah hier einen top down Prozess vor und stellte das Vorgehen in den Kontext der betrieblichen Synchro-Philosophie, die nach Umstrukturierungen in der Produktion zunehmend auch im Büro- und Service-Bereich zur Anwendung kommt.

In Gesprächen mit Führungskräften wurden Veränderungsprozesse im Unternehmen analysiert und ermittelt, wo sich in besondere Weise Tätigkeiten verändern und neue Qualifikationsbedarfe entstehen. Aus diesem Vorgehen folgte die Bestimmung der Zielgruppe: vier Frauen, deren Tätigkeit im Vertrieb sich stark verändert hatte. Ziel war, für diese Frauen neue Aufgaben zu definieren und ihnen entsprechende Qualifizierungen anzubieten: die Qualifizierung zur „Prozess-Spezialistin“ für den Bereich Vertrieb und Marketing Services. Damit ist es gelungen, für diese Frauen im Zuge der Umstrukturierungen neue Perspektiven zu entwickeln.

Sie können nach Absolvieren des Qualifizierungsprogramms eigenverantwortlich Prozesse aus ihrem Fachbereich analysieren und optimieren, als Ansprechpartnerinnen fungieren, Prozessstandards umsetzen, Audits und Veränderungsprozesse anstoßen und begleiten.

Das Qualifizierungsprogramm für die „Prozess-Spezialistinnen“ lässt sich mit folgenden Eckpunkten beschreiben:

- Die Qualifizierung erstreckte sich über einen Zeitraum von sieben Monaten und hatte einen Umfang von 110 bis 134 Stunden.
- Sie orientierte sich am TRUMPF Kompetenzmodell und enthielt dementsprechend Module in Fach- und Methodenkompetenzen. Diese letzteren bilden den Schwerpunkt mit Know-how im Synchro-Konzept für Büro und Service, in Projekt- und Prozessmanagement.
- Hinzu kamen Module zur Vermittlung persönlicher, ökonomischer und sozialer Kompetenzen.
- Eine wichtige Rolle spielten im Rahmen des Qualifizierungsprogramms unterschiedliche Lernformen wie Anwendungstrainings, Planspiele, Workshops.
- Darüber hinaus wurden die Frauen durch einen Mentor begleitet.
- Eine Kick-off-Veranstaltung sowie Reflexionsworkshops bildeten den Rahmen.

Betriebliche Rahmenbedingungen für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen



Die Rahmenbedingungen für die Teilnahme am Projekt bzw. an Qualifizierungen müssen im Projektteam und mit der Unternehmensleitung abgestimmt werden, da sie großen Einfluss auf die Möglichkeiten der Teilnahme und die Motivation bei den Beschäftigten haben.

Einzubeziehen bei Qualifizierungsprojekten in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg sind auch die Regelungen des 2001 abgeschlossene Tarifvertrags zur Qualifizierung (siehe auch Informationen dazu auf S. 32 im Anhang).

Zu regeln sind vor allem folgende Fragen:

- Die Teilnahme an Qualifizierungen im Projektrahmen ist freiwillig.
- Für Qualifizierungen der betrieblichen Weiterbildung werden die Teilnehmerinnen freigestellt und der Arbeitgeber trägt die Kosten.
- Für die Teilnahme an einer persönlichen Weiterbildung besteht die Möglichkeit der Freistellung und der anschließenden Weiterbeschäftigung nach § 5 Qualifizierungs-Tarifvertrag. Hier sind die Möglichkeiten einer öffentlichen Förderung zu klären.
- Die Teilnehmerinnen erhalten die Zusage zur Weiterbeschäftigung auf ihrer alten oder einer vergleichbaren Stelle; sie können sich mit ihren neuen Qualifikationen intern auf eine höhergruppierte Stelle bewerben.
- Den Teilnehmerinnen dürfen bei einem Abbruch der Qualifizierung oder einem Nichtbestehen einer Prüfung keinerlei Nachteile entstehen, wie dies auch im Qualifizierungstarifvertrag festgehalten ist.

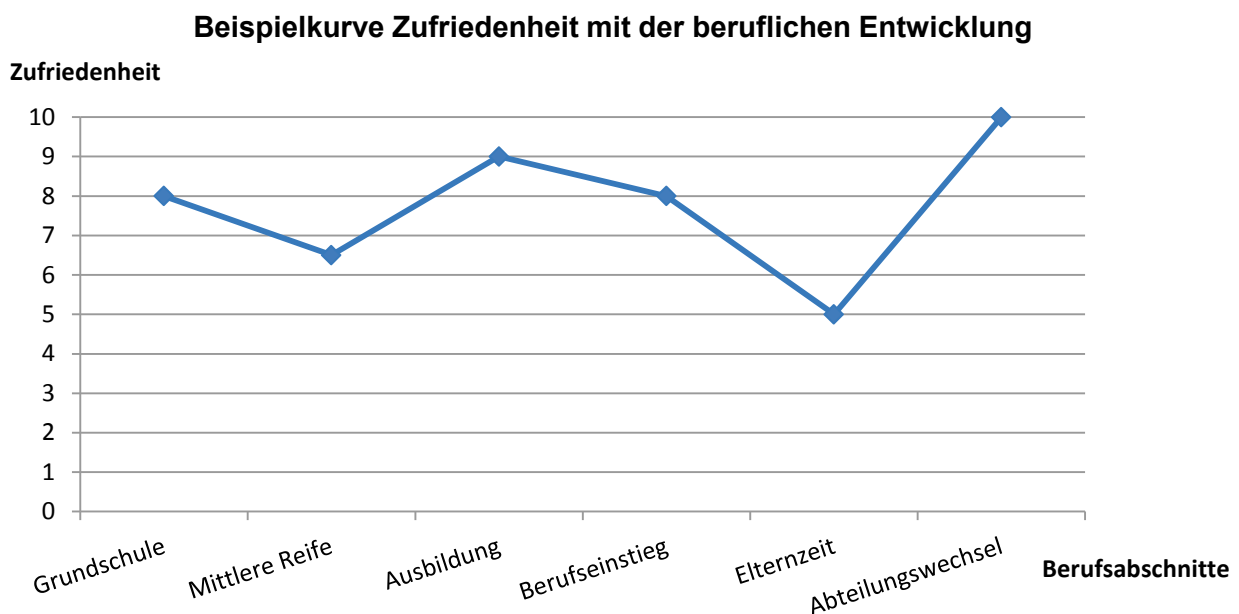
Motivation durch berufliche Zufriedenheit



Zur Motivation der Lernenden und Vorbereitung auf eine Qualifizierungsmaßnahme bietet sich eine Auseinandersetzung mit der beruflichen Zufriedenheit in der bisherigen Lern- und Berufslaufbahn an. Die Ergebnisse können als Basis für ein Qualifizierungsgespräch sowie die Planung der Weiterbildungsmaßnahmen und betrieblichen Karrierewege genutzt werden.

Achsenkreuz: Persönliche Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung

Auf einem Blatt Papier/Flipchart wird in einem Zufriedenheits-Zeit-Achsenkreuz an selbst gewählten (wichtigen) beruflichen Eckpunkten die persönliche Zufriedenheit mit der damaligen schulischen/beruflichen Situation eingezeichnet. Dabei kann sich die Zufriedenheit z. B. auf schulische/berufliche Inhalte, persönliche, zwischenmenschliche, familiäre Aspekte und Anforderungen beziehen.



1. Auf der Achse „Berufsabschnitte“ persönlich wichtige schulische und berufliche Lebensabschnitte markieren.
2. Zeitstrahl einzeichnen, der die Zufriedenheit mit der jeweiligen Situation anzeigt.
3. Anschließend Gründe für hohe oder geringe Zufriedenheit notieren.
4. Ideen sammeln, durch welche Qualifizierungsmaßnahme eine höhere Zufriedenheit erreicht werden kann.

Die Punkte auf der Achse Berufsabschnitte können beliebig ausgewählt, eingezeichnet und bewertet werden. Es sollten nur individuell bedeutsame Punkte aufgenommen werden.

Erarbeitung persönlicher Kompetenzen

Betriebsrat

Geschäfts-
führung

Beschäftigte

Frauen mit mittleren Qualifikationen, deren Ausbildung lange zurück liegt und deren Berufstätigkeit durch Familienphasen unterbrochen war, wird häufig unterstellt, dass sie „lernungewohnt“ seien. Zur Motivation der Lernenden und Vorbereitung auf eine Qualifizierungsmaßnahme bietet sich die Zusammenstellung von persönlichen Kompetenzen an. Diese Kompetenzen können auch auf dem nicht-beruflichen Umfeld basieren.

Vorgehen Kompetenzen/Stärken erfassen

Die Frauen erarbeiten individuell oder in Kleingruppen mit Hilfe weniger Fragen persönliche Kompetenzen und Stärken.

1. In eine Tabelle eintragen oder frei notieren: Dinge/Tätigkeiten, die im Beruf und im privaten Umfeld getan werden und gut gelingen, in eine Kompetenz „übersetzen“.
2. Beispiele überlegen, wie diese Kompetenzen belegt werden können.
3. Notieren, in welchem Zeitraum die Kompetenzen erworben wurden, bzw. ob sie laufend durch berufliche und/oder private Tätigkeiten aktualisiert werden.
4. Im Rahmen einer Gruppendiskussion leere Felder in der Tabelle diskutieren und gemeinsam ergänzen. Wenn sich die Teilnehmenden kennen, können weitere Kompetenzen aufgenommen werden, die die anderen Personen wahrnehmen.
5. Gibt es ein betriebliches Kompetenzmodell, können die eigenen Fähigkeiten anschließend mit den betrieblichen Kompetenzen verglichen und ggf. ergänzt werden.

Kompetenz	erworben durch	Beleg/ Beweis	Zeitraum	Relevanz für das Berufsleben
Datenbearbeitung in Excel	Tagesschulung, Berufsausbildung	Zertifikat	2011	
Teamfähigkeit	Studium, ehrenamtliche Tätigkeit in der Hospiz-Bewegung		laufend	
Buchhalterische Grundkenntnisse	Kassenführung im Sportverein	Langjährige Position im Verein und Vhs-Kurs	laufend	
Delegation/ Führung	Haushalt, Familienmitglieder nicht über-/unterfordert, angemessener Umgang mit Disziplinproblemen			

Mögliche Kompetenzen/Fähigkeiten

Flexibilität, Einfühlung, Geduld, Lernbereitschaft, Teamfähigkeit, allgemeine Fachkenntnisse, Projektmanagement, Präsentationstechniken, Moderationstechniken, spezifische fachliche Kenntnisse, Kreativität, Organisationstalent, gute Stressbewältigung, Offenheit, Verantwortungsbewusstsein ...

Weiterbildungscontrolling und Evaluation



Hat es sich gelohnt? Diese Frage stellt sich zum Abschluss einzelner Weiterbildungsmaßnahmen oder zum Abschluss eines betrieblichen Qualifizierungsprojekts.

Bewertung eines Weiterbildungsprojekts

Inwieweit sich ein vom Betriebsrat oder von anderen betrieblichen Akteuren angestoßenes Weiterbildungsprojekt gelohnt hat, können nur die Beteiligten entscheiden. Je nach Zielsetzung des Projekts kann der Erfolg an messbaren Kriterien festgemacht werden (Beispiel: Anzahl von Beschäftigten, die sich aus der Zielgruppe heraus für die Teilnahme an einer Qualifizierung entscheiden, oder Erhöhung des Weiterbildungsumfangs für bestimmte Beschäftigtengruppen), als Projekterfolge können aber auch eine bessere Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Personalverantwortlichen oder leichtere Zugänge zu Qualifizierung gewertet werden.

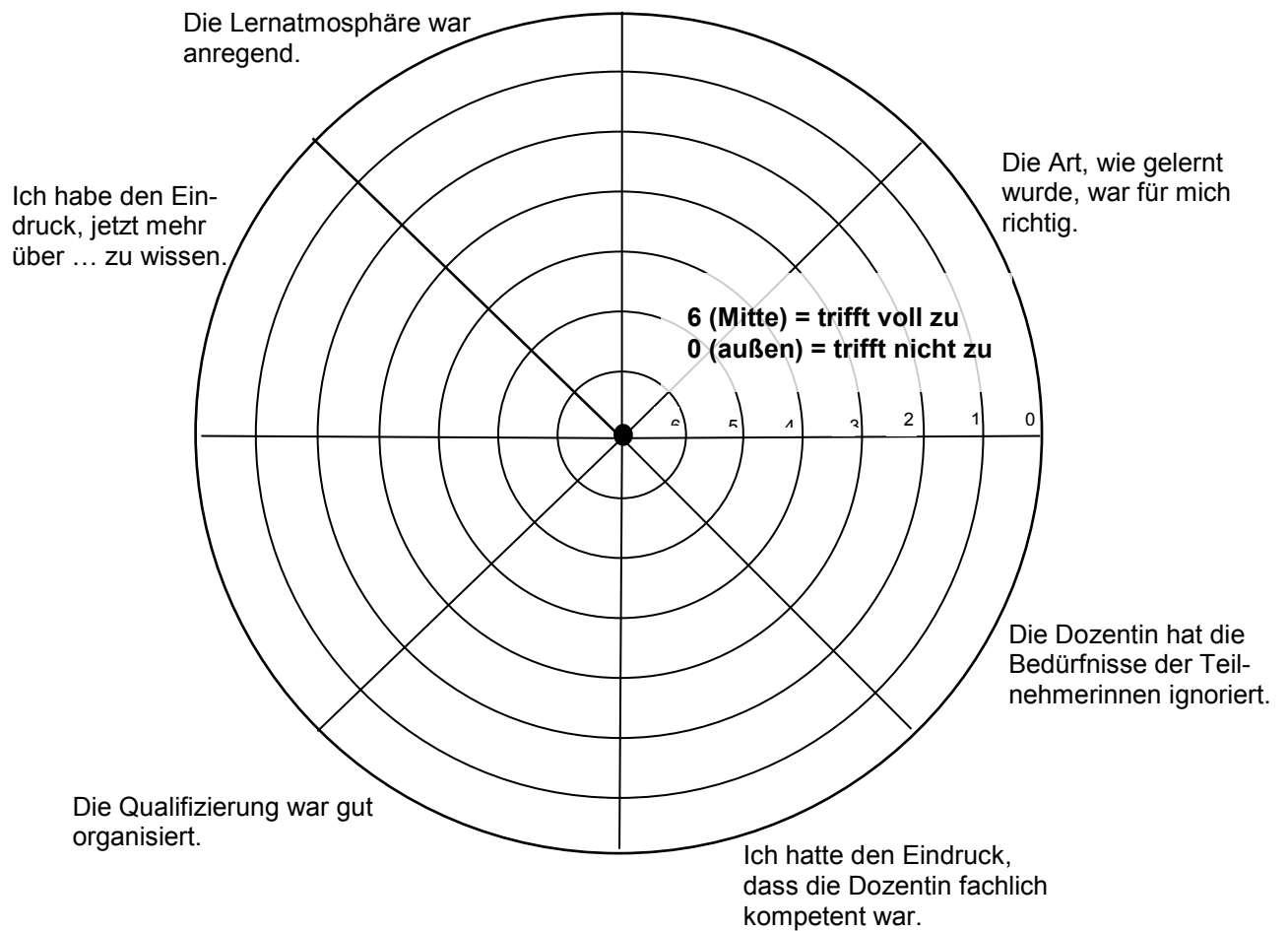
Evaluation einzelner Qualifizierungsmaßnahmen

Die Evaluation von Qualifizierungsmaßnahmen gehört zu einer systematischen betrieblichen Personalentwicklung dazu. Dabei geht es nicht um die Frage, ob die Beschäftigte/der Beschäftigte etwas „gelernt“ hat, sondern darum, ob sie und der Betrieb daraus einen Nutzen ziehen kann – ob die vermittelten Kenntnisse und Fertigkeiten im Arbeitsalltag angewandt werden können und zu Verbesserungen führen. Insofern ist die Frage nach dem Nutzen von Weiterbildung sehr umfangreich, Antworten lassen sich am besten durch eine Mischung mehrerer Methoden finden:

- Einzelne Schulungsmaßnahmen können direkt durch die Teilnehmerinnen beurteilt werden. Fragebögen zum Seminarende sind mittlerweile üblich. Sachgerechter sind allerdings Abfragen, ob mehrere Wochen nach der Qualifizierung Verbesserungen im Arbeitsalltag oder bei den Arbeitsergebnissen ermöglicht wurden. Bei Einführung solcher systematischen Erhebungen muss überlegt werden, wer mit welchen Aufwand auswerten kann.
- Die Analyse betrieblicher Kennzahlen dient der Bewertung aller Weiterbildungsmaßnahmen, wobei Geldbeträge (z. B. die Höhe der Weiterbildungsaufwendungen) nur wenig zum Nutzen aussagen. Spannender sind Kennzahlen zur Qualität, zum Ausschuss, zu Maschinenlaufzeiten (bzw. zum Stillstand) – die jedoch nur teilweise durch die Qualifizierung der Beschäftigten beeinflusst werden.
- Werden Kennzahlen zur Bewertung der Weiterbildung eingesetzt, ist ein regelmäßiges (jährliches) Weiterbildungscontrolling sinnvoll – die gemeinsame Beratung der Qualifizierungspraxis und der Ergebnisse von Betriebsrat und Personalverantwortlichen und die Ableitung gemeinsamer Schlussfolgerungen und neuer Ziele für das nächste Geschäftsjahr.

Beispiel für eine Seminarevaluation:

Feedback zur Qualifizierung ... In welchem Maße treffen die Aussagen zu?



Anhang:

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats aus dem Betriebsverfassungsgesetz



Die Entscheidung über Durchführung und Umfang betrieblicher Weiterbildung obliegt dem Arbeitgeber, aber Betriebsräte haben basierend auf dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und aus Tarifverträgen zur Qualifizierung Informations- und Mitbestimmungsrechte. Bei strittigen Fragen können Betriebsräte auf diese verweisen.

Informations- und Mitbestimmungsrechte aus dem BetrVG (Auszüge)

§ 96 BetrVG: Förderung der Berufsbildung

- Arbeitgeber und Betriebsrat haben die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern; auf Verlangen des Betriebsrats hat der Arbeitgeber den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln, der Betriebsrat kann zum Vorgehen Vorschläge machen.

§ 97 BetrVG: Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung

- Betriebsräte haben ein Beratungsrecht zur Einrichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung, zur Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen (z. B. zu Schulungsformen wie Online- oder Präsenzseminare) und zur Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen.
- Ändern sich Qualifizierungsanforderungen durch vom Arbeitgeber geplante bzw. durchgeführte Maßnahmen (wie z. B. die Einführung neuer Software), hat der Betriebsrat bei Qualifizierungsmaßnahmen ein Mitbestimmungsrecht. Kann zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber keine Einigung erzielt werden, wird diese durch den Spruch einer Einigungsstelle ersetzt (ein wichtiges Mitbestimmungsrecht des BR).

§ 98 BetrVG: Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

Der Betriebsrat hat bei der Durchführung von Bildungsmaßnahmen ein Mitbestimmungsrecht, das bezieht sich insbesondere auf

- die Auswahl von Personen, die die Bildungsmaßnahmen durchführen;
- die Auswahl von Beschäftigten, die für die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen während der Arbeitszeit freigestellt werden (einschließlich eines Vorschlagsrechts für Teilnehmende);
- falls in beiden Fällen keine Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat erzielt werden kann, wird diese durch einen Spruch der Einigungsstelle ersetzt.

Anhang:

Rechte aus dem Tarifvertrag zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs



2001 wurde in Baden-Württemberg der Tarifvertrag zur Qualifizierung (TV Quali) in der Metall- und Elektroindustrie abgeschlossen. Ähnliche Tarifverträge gibt es in zahlreichen anderen Branchen. Die wichtigsten Regelungen für Betriebsräte und Beschäftigte sind:

§ 2 TV zur Qualifizierung

Als betriebliche Weiterbildung werden notwendige Maßnahmen verstanden, die

- zur Erhaltungsqualifizierung
- zur Anpassungsqualifizierung
- und zur Vorbereitung auf gleichwertige oder höherwertige Arbeitsanforderungen, z.B. bei Wegfall von Arbeitsaufgaben

dienen. Damit wurde ein breites Qualifizierungsverständnis zugrunde gelegt.

§ 3 TV zur Qualifizierung

Beschäftigte haben Anspruch auf ein regelmäßiges (üblicherweise ein jährliches) Gespräch mit dem Arbeitgeber bzw. ihrem Vorgesetzten, in dem gemeinsam der Qualifizierungsbedarf festgestellt und daraus folgende Qualifizierungsmaßnahmen festgelegt werden (§ 3.1 TV Quali). Beschäftigte können Vorschläge für Qualifizierungen machen, es ist daher sinnvoll, wenn sie sich auf das Gespräch vorbereiten.

Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat über den Qualifizierungsbedarf und vereinbarte Qualifizierungsmaßnahmen informieren (§ 3.2 TV Quali, diese Regelung entspricht den Informationsrechten des Betriebsrats nach § 96 Abs. 1 BetrVG).

Betriebliche Qualifizierung findet während der Arbeitszeit statt (§ 3.4 TV Quali). Bei Kurzarbeit gibt es Ausnahmen hiervon.

§ 5 TV zur Qualifizierung

Für persönliche Qualifizierung (z. B. Industriefachwirtin) können sich Beschäftigte bis zu fünf Jahre vollständig oder wenigstens teilweise freistellen lassen, dies kann auch in Teilzeit stattfinden. Es gibt auch die Möglichkeit einer bis zu vier Jahren verblockten Teilzeitleistung.



Anhang:

Finanzierungsmöglichkeiten für Qualifizierung und Rahmenbedingungen

Zur Umsetzung von Projekten der betrieblichen und überbetrieblichen Qualifizierung kann nach öffentlichen Finanzierungsmöglichkeiten gesucht werden. Immer wieder gibt es öffentliche Ausschreibungen und verschiedene externe Zuschussmöglichkeiten und Programme wie zum Beispiel die Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“, die das Projekt „Erfahrungen nutzen, Ressourcen erweitern – Chancen für Frauen mit mittleren Qualifikationen“ ermöglicht hat.

Über Projekte hinaus sind auch Möglichkeiten der individuellen Förderung zu beachten wie zum Beispiel das „Meister-BAföG“ (Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz) für eine berufliche Aufstiegsfortbildung.

Es gibt verschiedene Varianten wie Betriebe die Kosten zwischen Beschäftigten und Unternehmen aufteilen.

Beispiele für betriebliche Regelungen:

	Arbeitszeit	Maßnahmekosten
Anpassungsqualifizierung Erhaltensqualifizierung Umqualifizierung	Zeit ist zuschlagsfrei zu vergüten	Arbeitgeber trägt die Maßnahmekosten
Entwicklungsqualifizierung	Beschäftigte beteiligen sich i.d.R. mit 50% der notwendigen Zeit	Arbeitgeber trägt die Maßnahmekosten
Persönliche Weiterbildung	Beschäftigte bringen die Arbeitszeit ein	Beschäftigte tragen die Maßnahmekosten selber

Quelle: http://www2.igmetall.de/homepages/projekt-rhein-main/file_uploads/2006-07-06_tv_qualifizierung_mweiss.pdf (Abruf 28.3.2013)



Literatur

Agentur Q (Hrsg.) (2008): Projekt WAP – Weiterbildung im Prozess der Arbeit: Leitfäden zu Weiterbildungsbedarfsanalysen/Expertenworkshops/Lernkonzept Arbeits- und Lernprojekte/Lernberater/Erfassung der Kompetenzentwicklung, Stuttgart.

Bundesagentur für Arbeit (2010): Familienorientierte Personalpolitik. Nürnberg.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009): Abenteuer Teilzeit: Argumente für Männer, Berlin.

Frank, Anne; Thyen, Anke (2010): Lernprozesse in Gruppen – Generation und Gender. In: IMU Institut GmbH und Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg e. V. (Hrsg.): Zwischen Generationen lernen in betrieblicher Bildung und in betrieblichen Projekten. Stuttgart, Ludwigsburg.

Franzke, Bettina (2010): Vermittlung von Berufsbildern. Konzeption eines Gendertrainings, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Mannheim.

Regina Frey (2011): Genderaspekte in der betrieblichen Weiterbildung. Agentur für Gleichstellung im ESF, Berlin.

Klier, Alexander: Wissensmanagement – das Management von Wissenden? In: Arbeitsrecht im Betrieb, 8-9/2011, S. 516-520.

Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung, Wiesbaden.

Stiegler, Barbara (2002): Gender Macht Politik. Expertisen zur Frauenforschung. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Handlungshilfen für die Betriebsratsarbeit

Nr. 1 (2002): Richter, Sigrun; Stieler, Sylvia; Iwer, Frank; Allespach, Martin: Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten. Stuttgart.

Nr. 2 (2003): Kehrbaum, Tom; Allespach, Martin; Petri, Ulrich: Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung – Regelungsaspekte für eine Betriebsvereinbarung. Stuttgart.

Nr. 3 (2003): Ochs, Volker; Richter, Sigrun; Allespach, Martin: Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag zur Qualifizierung. Stuttgart.

Nr.4 (2004): Allespach, Martin; Novak, Hermann: Instrumente für eine beteiligungsorientierte betriebliche Bildungsplanung. Stuttgart.

Nr.5 (2005): Faulstich, Peter; Grell, Petra; Grotlüschen, Anke: Lernen in der betrieblichen Weiterbildung. Stuttgart.

Links

Bundesinstitut für Berufsbildung: www.bibb.de
mit den jeweils aktuellen Ausbildungsordnungen, Veröffentlichungen und Forschungsergebnissen zu betrieblicher Weiterbildung und der Veränderung von Berufen bzw. Qualifikationsanforderungen

http://www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/expertise_betriebliche_weiterbildung.pdf (Abruf 28.3.2013)

mit aktuellen Daten zu Gender-Aspekten in der betrieblichen Weiterbildung

