

# wap

Weiterbildung im Prozess der Arbeit  
für Fachkräfte in der  
Metall- und Elektroindustrie  
in Baden-Württemberg

## Das Konzept der Weiterbildungsbedarfsanalysen

Projekträger:



Wissenschaftliche Begleitung :



Projektpartner:



Das Projekt WAP wurde gefördert aus Mitteln der Zukunftsoffensive Junge Generation vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

# 1

## Leitfaden

### Das Konzept der Weiterbildungsbedarfsanalysen

>>> Im Leitfaden 1 wird das Konzept der Weiterbildungsbedarfsanalysen (WBA) beschrieben.

>>> Die WBA zielt darauf, lernförderliche und lernhinderliche Strukturen in einem Unternehmen zu analysieren und auf diesem Wege Themen- und Handlungsfelder für die betriebliche Weiterbildung zu identifizieren.

>>> Inhalte des Leitfadens sind die Planung, Durchführung und Auswertung der Analysen. Dabei werden auch die Instrumente und Beispiele aus der WAP Praxis vorgestellt.

Autorin:  
Meike Schnitger  
Institut Technik und Bildung  
Universität Bremen  
Am Fallturm 1  
28203 Bremen

# 2

## Leitfaden

### Das Instrument der Experten-Workshops

>>> Im Leitfaden 2 wird das Instrument der Experten-Workshops (EWS) beschrieben.

>>> EWS dienen dazu, betriebliche Arbeitsbereiche (Handlungsfelder o. Ä.) zu untersuchen. Hierzu kommen Experten aus diesen Bereichen in einem Workshop zusammen, um die betrieblichen Arbeitsaufgaben dieser Bereiche zu identifizieren, zu beschreiben und zu ordnen.

>>> Inhalte des Leitfadens sind die Planung und Durchführung der Workshops sowie die Auswertung der Ergebnisse.

# 3

## Leitfaden

### Das Lernkonzept Arbeits- und Lernprojekte (ALP)

>>> Im Leitfaden 3 wird das Lernkonzept in WAP vorgestellt, in dessen Mittelpunkt das didaktische Instrument der Arbeits- und Lernprojekte (ALP) steht.

>>> ALP werden aus realen betrieblichen Aufgabenstellungen und Aufträgen abgeleitet. Sie beziehen sich immer auf ein Aufgabenbündel (Profil). ALP werden von den Weiterbildungsteilnehmern selbstständig bearbeitet und von Lern- und Fachberatern begleitet.

>>> Inhalte des Leitfadens sind die Entwicklung der ALP aus den Weiterbildungsprofilen und die Umsetzung der ALP.

# 4

## Leitfaden

### Die Rolle und Aufgaben der Lern- und Fachberater

>>> Im Leitfaden 4 werden die Rolle und Aufgaben der Lern- und Fachberater beschrieben.

>>> Die Lern- und Fachberater sind ein Schlüsselement im WAP Lernkonzept. Deren Aufgabe besteht darin, das selbst gesteuerte und aufgabenorientierte Lernen der Teilnehmer zu begleiten.

>>> Inhalte des Leitfadens sind die Beschreibung der Rolle und Aufgaben der Lern- und Fachberater sowie die Lernprozessberatung. Außerdem wird das Schulungskonzept für die Lern- und Fachberater vorgestellt.

## Vorwort

Lebensbegleitendes Lernen ist heute für alle Beschäftigtengruppen von wachsender Bedeutung. Das gilt insbesondere auch für die Gruppe der an- und ungelerten Beschäftigten. Deshalb hat die AgenturQ, eine gemeinsame Einrichtung des IG Metall Bezirks Baden-Württemberg und des Verbands der Metall- und Elektroindustrie (Südwestmetall), zusammen mit dem Institut Technik und Bildung an der Universität Bremen und der Pädagogischen Hochschule Heidelberg ein innovatives Weiterbildungskonzept für An- und Ungelehrte sowie ältere Erwerbstätige entwickelt und erprobt. Damit soll die Beschäftigungsfähigkeit dieser Mitarbeitergruppe gestärkt werden.

Vom 1. Mai 2004 bis 30. April 2007 wurde das Projekt „Weiterbildung im Prozess der Arbeit für Fachkräfte in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg (WAP)“ durchgeführt. Gefördert wurde das Projekt vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg im Rahmen der Zukunftsoffensive Junge Generation (ZO III). Im Mittelpunkt stand die Entwicklung eines arbeitsorientierten Lernkonzepts. Dieses wurde in den Betrieben Alcan (Singen), Balluff (Neuhausen/a.d.F.), E. G. O. (Oberderdingen), Mann+Hummel (Ludwigsburg) sowie Neff (Bretten) erfolgreich mit Beschäftigten umgesetzt.

Im Gegensatz zur klassischen, überwiegend seminaristisch organisierten Weiterbildung, wurde im Projekt WAP ein Bildungskonzept umgesetzt, das eng an die betriebliche Praxis gekoppelt ist. Die Weiterbildungsmaßnahmen wurden sowohl aus dem individuellen Bedarf als auch den betrieblichen Prozessen abgeleitet, systematisch geplant und schließlich im Arbeitsprozess mithilfe sogenannter Arbeits- und Lernprojekte (ALP) durchgeführt. Dabei wurden speziell geschulte innerbetriebliche Lernberaterinnen und Lernberater eingesetzt, die den selbst gesteuerten Lernprozess der Teilnehmerinnen und Teilnehmer begleitet haben. Dabei zeigt sich, dass die ALP nicht nur die Kompetenzentwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fördern, sondern durch die Bearbeitung realer betrieblicher Aufgabenstellungen auch zur Organisationsentwicklung beitragen.

In dem Projekt wurden vier Instrumente eingesetzt, die in den vorliegenden Leitfäden beschrieben werden. Damit werden den Unternehmen praktische Hilfsmittel zur systematischen Bedarfserhebung, Planung und Umsetzung der arbeitsintegrierten Weiterbildung zur Verfügung gestellt. Die Leitfäden umfassen:

die Erfassung des individuellen und organisatorischen Weiterbildungsbedarfs, die Analyse und Beschreibung von betrieblichen Arbeitsaufgaben, die Entwicklung, Durchführung und Bewertung von Arbeits- und Lernprojekten (ALP), abgeleitet aus den betrieblichen Arbeitsaufgaben sowie das Aufgaben- und Schulungskonzept für die innerbetrieblichen Lernberater.

Südwestmetall und IG Metall sehen in dem Projekt WAP einen Beitrag dazu, die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und die Arbeitsplatzsicherheit der Beschäftigten in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie weiter zu erhöhen.

Peer-Michael Dick  
Hauptgeschäftsführer  
Südwestmetall

Jörg Hofmann  
Bezirksleiter  
IG Metall Bezirk Baden-Württemberg

## Gliederung des Leitfadens

1. Einleitung	6
1.1 Bedeutung der Weiterbildungsbedarfsanalyse	7
2. Konzept der Bedarfsanalyse	8
2.1 Referenzmodell lernendes Unternehmen	8
2.2 Die Kriterien eines lernenden Unternehmens	9
2.3 Instrumente der Weiterbildungsbedarfsanalyse	12
2.3.1 Arbeitsprozessbeobachtung	13
2.3.2 Fragebogen	14
2.3.3 Leitfadengestützte Interviews	16
3. Planung der Bedarfsanalysen	18
3.1 Organisation	18
3.1.1 Vorbereitung	18
3.1.2 Rahmenbedingungen	21
3.2 Zielgruppen	22
4. Durchführung der Bedarfsanalysen	23
5. Auswertung und Interpretation	27
5.1 Auswertung der Fragebogenerhebung	27
5.2 Auswertung der Interviews	30
5.3 Interpretation	30
5.4 Ableitung von Konsequenzen für die Weiterbildung	32
6. Literatur	34
Anhang: Instrumente der Weiterbildungsbedarfsanalyse	35

Arbeitsorientierte Weiterbildung verfolgt das Ziel, die Entwicklung arbeitsrelevanter Kompetenzen und den Aufbau des Arbeitsprozesswissens betrieblicher Fachkräfte zu fördern. Damit dies gelingt, muss in einem ersten Schritt geklärt werden

- >>> in welchen betrieblichen Feldern (Arbeitsbereiche, Personengruppen, Themen-/Handlungsfelder, Inhalte, etc.) Weiterbildungsbedarf besteht und
- >>> welche inhaltliche Ausrichtung die zu entwickelnden Weiterbildungsprogramme in den defizitären Bereichen haben sollen.

Daneben stellt sich auch die Frage nach den organisatorischen Voraussetzungen für das Lernen, also nach der Lerninfrastruktur im Unternehmen. Zu der betrieblichen Lerninfrastruktur zählen eine Reihe von betrieblichen Merkmalen und Strukturen, die im Rahmen der Weiterbildungsbedarfsanalyse in Bezug auf ihre Lernförderlichkeit oder –hinderlichkeit untersucht werden:

- > die Existenz eines formalen Weiterbildungsprogramms,
- > die Strategie und Praxis der Personalentwicklung,
- > die personale Betreuung von Lernprozessen,
- > die didaktische Gestaltung von Weiterbildung und Lernen,
- > die vorhandenen Lernmaterialien und -medien und
- > der Aspekt der lernförderlichen Gestaltung des Arbeitssystems.

Um diese Fragen beantworten zu können, wurde im Projekt WAP eine spezielle Form der Weiterbildungsbedarfsanalyse entwickelt, deren Konzeption, Handhabung und Ablauf hier vorgestellt werden. Dabei ist dieser Leitfaden bemüht, interessierten betrieblichen Praktikern einen Leitfaden an die Hand zu geben, der

- A ihnen – ohne theoretische Überfrachtung – ein Verständnis der grundlegenden konzeptionellen Ausrichtung vermittelt und
- B sie befähigt diese Form der Weiterbildungsbedarfsanalyse weitgehend eigenständig zu planen und durchzuführen.

Untersuchungen zeigen zwar regelmäßig, dass sich die Mehrzahl deutscher Unternehmen in irgendeiner Form an Weiterbildung beteiligt: Mit 75 bis 85% finden sich je nach Untersuchung relativ hohe Beteiligungsquoten (vgl. Egner 2001; Werner 2006). In Bezug auf eine systematische Erhebung der Weiterbildungsbedarfe der Belegschaften zeigt sich jedoch ein anderes Bild: Die Ergebnisse der europäischen Untersuchung zur betrieblichen Weiterbildung (CVTS) machen deutlich, dass zwar 42 % der deutschen Unternehmen systematisch die Qualifikationen und den Bildungsbedarf ihrer Mitarbeiter ermitteln, dies aber nur 24 % für alle Beschäftigungsbereiche vornehmen. Zudem erstellen nur 22 % aller deutschen Unternehmen einen Weiterbildungsplan für ihre Beschäftigten (vgl. Grünewald/Moraal/Schönfeld 2003, S. 93). Hier besteht insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen ein großer Bedarf an praktikablen, kohärenten Konzepten und Instrumenten einer nachhaltigen Personalentwicklung. Solche Untersuchungsergebnisse werfen die Frage nach der Effizienz von Weiterbildungsmaßnahmen auf, die ohne vorherige systematische Bedarfsermittlung initiiert werden. Hinzu kommt, dass in Deutschland nicht alle Beschäftigungsgruppen gleichermaßen erreicht werden. Die Teilnahme an einer Weiterbildung ist abhängig von der Branche, der Betriebsgröße, vom Bildungsabschluss, dem Alter und der Beschäftigung (auch Hierarchiestufe). Unterrepräsentiert an beruflicher/betrieblicher Weiterbildung sind insbesondere an- und ungelernete Arbeiter, deren Teilnahmequote seit 2000 konstant bei lediglich 15 % liegt (vgl. Facharbeiter ca. 30 %).

Das hier vorgestellte Konzept einer Weiterbildungsbedarfsanalyse ist als ein Instrument im Rahmen eines umfassenden arbeitsprozessorientierten Weiterbildungskonzeptes einzuordnen. Seine Entwicklung ist dem Anspruch geschuldet, Unternehmen in die Lage zu versetzen, die an den täglichen Arbeitsaufgaben und Herausforderungen orientierten Weiterbildungsbedarfe der Mitarbeiter systematisch zu erfassen und dabei eine Anwendbarkeit für alle betrieblichen Hierarchiestufen zu ermöglichen. Das Verfahren wurde im Rahmen des Projektes WAP („Weiterbildung für an- und ungelernete Fachkräfte der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg“) entwickelt.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dieses Projekt mit einer Laufzeit von 04/2004 bis 03/2007 wurde gefördert vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg. Das Institut Technik und Bildung hatte die Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung. Innerhalb des Projektes konnte mit sechs kooperierenden Unternehmen ein arbeitsorientiertes Weiterbildungsprogramm für die Zielgruppe An- und Ungelernter entwickelt, umgesetzt und evaluiert werden. Ausführliche Projektdokumentationen finden sich bei Bauer/Koring/Röben/Schnittger, 2007 und 2007a.

## 2.1 Referenzmodell lernendes Unternehmen

lernförderliche  
und lernhinderliche  
Strukturen

Eine Besonderheit der Weiterbildungsbedarfsanalyse besteht in ihrer theoretischen Basis, für die das Konzept des „lernenden Unternehmens“ herangezogen wurde (vgl. Agyris/Schön 1999). Der Entwicklungsstand eines Unternehmens in Bezug auf verschiedene Merkmale des Idealtyps eines lernenden Unternehmens wird als entscheidend dafür angesehen, inwieweit im Unternehmen bereits lernförderliche oder auch lernhinderliche Strukturen etabliert sind. Dabei stellt sich zunächst die Frage nach dem Unterschied zwischen individuellem und organisationalem Lernen:

individuelles  
und  
organisationales  
Lernen

Unternehmen waren schon immer darauf angewiesen, dass die in ihnen tätigen Individuen lernen. Die wesentliche Annahme, mit deren Hilfe individuelles von organisationalem Lernen unterschieden wird, besteht darin, dass Organisationen über eine Wissensbasis verfügen, die zwar durch die Organisationsmitglieder aufgebaut und verändert wird, aber eben auch unabhängig von ihnen existiert und auf ihr Handeln ausstrahlt (vgl. Senge 1997, S. 171; Probst/ Büchel 1998, S. 19). Organisationales Lernen ist demnach die Restrukturierung der organisationalen Wissensbasis und bedarf einer systemischen Interventionspraxis des Managements, in der das Eigenleben und die Eigendynamik der zum Unternehmen gehörenden Personen und Prozesse zwar anerkannt, aber keineswegs sich selbst überlassen werden.

lernende  
Organisation

In einer lernenden Organisation wird das Lernen der Organisationsmitglieder ständig stimuliert und bewertet. Ergebnisse individueller Lernprozesse werden dokumentiert und in der Organisation verbreitet. Man kann dann von einer lernenden Organisation sprechen, wenn Maßnahmen, Regeln, Strukturen und eine Kultur des permanenten Lernens eingeführt sind und innerhalb des Unternehmens, aber auch im Austausch mit dessen „Außenwelt“, zu einer beständigen Restrukturierung der betrieblichen Wissensbasis führen.

Die Entwicklung der Weiterbildungsbedarfsanalyse auf Basis des theoretischen Referenzmodells eines „lernenden Unternehmens“ ist der Prämisse geschuldet, dass ein Unternehmen seinen Mitgliedern dann besonders gute Lernmöglichkeiten bietet bzw. dann gute Voraussetzungen für eine arbeitsorientierte Weiterbildung aufweist, wenn es ein lernendes Unternehmen ist.

Zur Beschreibung des Ideals eines lernenden Unternehmens können fünf Kriterien herangezogen werden, die im Rahmen eines europäischen Forschungsprojektes entwickelt wurden.<sup>2</sup>

Die Kriterien beziehen sich auf betriebliche Strukturen, Prozesse und Inhalte, von denen angenommen werden kann, dass sie entscheidend für die Ausgestaltung der Lernkultur im jeweiligen Unternehmen sind. Jedes der Kriterien kann durch eine Vielzahl von Indikatoren beschrieben und konkretisiert werden. Die Kriterien und die dazugehörigen Indikatoren ermöglichen es somit, ein Unternehmen daraufhin zu untersuchen, in welchem Stadium es sich - gemessen an der Idealvorstellung eines lernenden Unternehmens - befindet. Aus den Defiziten, die sich in Bezug auf einzelne Kriterien anhand der Ergebnisse der Untersuchung eines Unternehmens zeigen, lassen sich die Weiterbildungsbedarfe für bestimmte Handlungsbereiche/Produktionsbereiche/Inhalte usw. ableiten.

Ideal eines lernenden  
Unternehmens

Im Folgenden werden die Kriterien eines lernenden Unternehmens, die die Basis für die Instrumente der Weiterbildungsbedarfsanalyse darstellen, vorgestellt:

## Organisationale Routinen und Verfahren (z. B. standardisierte Arbeitsabläufe) werden permanent evaluiert und weiterentwickelt.

## Kriterium 1

Problemlösegruppen identifizieren und lösen Probleme, die sich bei der Durchführung standardisierter Arbeitsroutinen und -abläufe offenbaren und machen Vorschläge, wie diese zu verbessern sind.

## Indikatoren

<sup>2</sup> Das Projekt „Wege organisationalen Lernens und ihre Bedeutung für die berufliche Bildung“ (OrgLearn) wurde im 5. Forschungsrahmenprogramm gefördert. Das Vorhaben verfolgte das Ziel, die Praxis organisationalen Lernens in vier großen europäischen Unternehmen in der Chemieindustrie zu ermitteln. Nähere Informationen sind auf der Projekt Homepage zu finden (<http://www.itb.uni-bremen.de/projekte/orglearn/orglearn.htm>).

- >>> Es wird nach Wegen gesucht, die Performanz des Unternehmens zu verbessern. Über mögliche Verbesserungsschritte kommunizieren Mitarbeiter und Management. Sowohl die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten als auch die Kommunikation mit dem Management sind akzeptierte Aufgaben jedes Arbeitsplatzes.
- >>> Organisationale Maßnahmen, die Lernmöglichkeiten schaffen, sind in den Arbeitsprozess integriert.
- >>> Es existiert eine Bereitschaft organisationale Verfahren im Sinne des Qualitätsmanagements und des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiter zu entwickeln.
- >>> Die Marktposition des lernenden Unternehmens ebenso wie die generelle Strategie und die Geschäftsprinzipien werden permanent kontrolliert, ausgewertet und ggf. revidiert.

**Kriterium 2 Formelle und informelle Lernprozesse werden evaluiert und weiterentwickelt.**

- Indikatoren** Es existieren offizielle Untersuchungen organisationaler Lernprozesse um Lerndefizite zu identifizieren und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen.
- >>> Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, ihre Annahmen und Vorstellungen über ihre Organisation kritisch zu prüfen und weiterzuentwickeln, Fragen zu stellen und Ideen auszutauschen, um einen maximalen Lerneffekt zu erzielen.
  - >>> Man ist bestrebt, den regelmäßigen und aktiven Austausch von Ideen und Informationen – auch über Unternehmensgrenzen hinweg – zu fördern.
  - >>> Lernprozesse werden systematisch stimuliert, gestützt und evaluiert. Die Resultate dieser Evaluation werden im Unternehmen verbreitet.
  - >>> Manager entwickeln eine neue Rolle im Betrieb. Sie coachen ihre Mitarbeiter, ermöglichen und befördern ihr Lernen. Sie tun dies z. B. durch die Schaffung und Weiterentwicklung von Lern- und Erfahrungsmöglichkeiten. Sie stellen sicher, dass das neu geschaffene oder erworbene Wissen auch verwendet werden kann.
  - >>> Eine Vielfalt moderner Lernformen existiert.
  - >>> Rollen und Karrieren im Unternehmen werden in flexibler Weise so strukturiert, dass Mitarbeiter verschiedenste Erfahrungen sammeln können, sich weiterentwickeln und an neue Entwicklungen anpassen können.

**Organisationstransformationen gehören zur Unternehmenskultur.**

**Kriterium 3**

- Die Belegschaft ist in der Lage, die akzeptierten Unternehmensgrundsätze kritisch zu reflektieren. Sie können beispielsweise im gegebenen Fall eine Differenz wahrnehmen zwischen den tatsächlichen Unternehmensstandards und dem, wie sie sein sollten.
- Die Belegschaft fühlt sich auch selbst verantwortlich, eine Lücke zwischen Soll- und Ist-Zustand zu schließen.
- Die Belegschaft wird befähigt, sich aktiv an Veränderungsprozessen im Unternehmen zu beteiligen und diese ggf. auch selbst zu initiieren.
- Im Unternehmen existiert die grundsätzliche Bereitschaft, sich auf Veränderungen der Lern- und Arbeitsstrukturen einzulassen.
- Im Unternehmen existiert eine Bereitschaft, Einrichtungen, technische Systeme und Verfahren einzuführen oder zu verbessern, die Lernmöglichkeiten schaffen und/oder vergrößern.
- Es existiert eine Bereitschaft, Regeln und gemeinsame Grundsätze zu verändern (z. B. Unternehmensregeln und –normen oder Verhaltensregeln und -normen).
- Im Unternehmen sind Rückkopplungsschleifen etabliert, die es erlauben, die Folgen von organisatorischen Interventionen zu evaluieren.
- Es werden Systeme installiert, die den Mitarbeitern unterschiedliche Beiträge zur Unternehmensentwicklung erlauben und diese auch mit Gratifikationen honorieren.

**Indikatoren**

<<<

<<<

<<<

<<<

<<<

<<<

<<<

**In der Organisation wird Wissen auf den verschiedensten Ebenen kreiert (nicht nur durch Manager, Forschung und Entwicklung oder Wissenschaftler) und für seine Distribution und Nutzung gesorgt.**

**Kriterium 4**

- Projekte, die der Erweiterung der unternehmerischen Wissensbasis dienen, werden durch die gesamte Organisation unterstützt und es wird dafür gesorgt, dass möglichst viele Organisationsmitglieder involviert sind. Über solche Projekte wird unternehmensweit berichtet.
- Es existiert ein offizielles Berichtswesen zur Dokumentation sicherheitsrelevanter Ereignisse im Unternehmen.
- Die Generierung informellen Wissens wird im Unternehmen unterstützt.
- Es existiert ein System der Wissensverbreitung im Unternehmen, das dafür sorgt, dass jeder im Unternehmen weiß, wie das Unternehmen gemessen an seinen Zielen dasteht.

**Indikatoren**

<<<

<<<

<<<

- >>> Es existieren Systeme und/oder Strukturen, deren Aufgabe es ist, Wissen zu codieren, zu speichern und bei Bedarf denen wieder zur Verfügung zu stellen, die es benötigen und verwenden können.

**Kriterium 5** Das Lernen von Anderen bzw. von der Umwelt wird gefördert und systematisch evaluiert. Resultate werden assimiliert und den Zielen des eigenen Unternehmens angepasst.

- Indikatoren** Zwischenbetriebliches Lernen ist ein akzeptierter Teil der Unternehmenspolitik.
- >>> Grenzgänger, wie z. B. Außendienstmitarbeiter, fungieren als Scanner für die Umgebung des Unternehmens.
  - >>> Externe Begutachtungen durch öffentliche oder private Institutionen zur Evaluation der Unternehmensperformanz werden als wertvolle Lerngelegenheiten betrachtet.
  - >>> Es existieren Systeme und Verfahren zur Akquisition und unternehmensinterner Verbreitung von Informationen von außerhalb des Unternehmens.
  - >>> Interne Bildungsmaßnahmen werden an externe Anbieter vergeben, um eine Außenseiterperspektive auf die Unternehmensleistung zu erhalten.
  - >>> Informelle und formelle Netzwerkbildung wird gefördert, z. B. durch persönliche Kontakte, durch Verbindungen zu Politikern, gesellschaftlichen Gruppen, Lobbies, Umweltgruppen, Gewerkschaften, akademischen Institutionen etc.

Diese Kriterien und Indikatoren wurden in Items und Fragen transformiert, die in den Analysemethoden angewendet werden, um lernförderliche und lernhinderliche Strukturen im zu untersuchenden Unternehmen durch einen Vergleich mit dem Ideal eines lernenden Unternehmens zu identifizieren und daraus Themen- und Handlungsfelder für die arbeitsorientierte Weiterbildung abzuleiten.

## 2.3 Instrumente der Weiterbildungsbedarfsanalyse

Die Weiterbildungsbedarfsanalyse bedient sich einer Mischung verschiedener Instrumente. Einerseits kommt ein Fragebogen zum Einsatz, andererseits werden Interviews geführt und zuvor ausgewählte Produktionsbereiche entsprechend der Kriterien eines lernenden Unternehmens beobachtet und analysiert. Dieses Instrumentenset dient der Gewinnung einer breiten Datenbasis auf Grund derer Ide-

en und Vorschläge für betriebliche Handlungsfelder der Weiterbildung begründet abgeleitet werden können.

Die folgende Abbildung zeigt die Instrumente der Weiterbildungsbedarfsanalyse im Überblick:

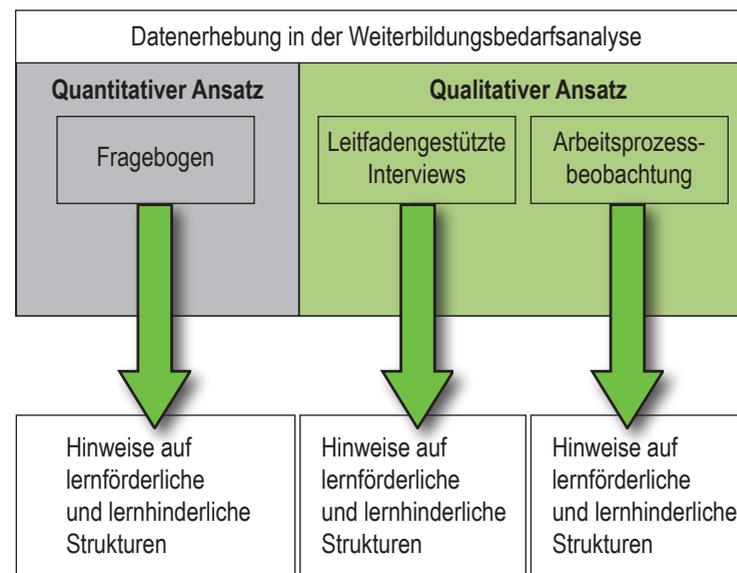


Abb. 1: Instrumente der Weiterbildungsbedarfsanalyse

Im Folgenden werden die Instrumente genauer vorgestellt:

### Arbeitsprozessbeobachtung

Der quantitativen Fragebogenuntersuchung und den vertiefenden Interviews kann - wo es als nötig erachtet wird - eine Beobachtung der Arbeitsprozesse in den betreffenden Produktionsbereichen vorangestellt werden. Diese Methode dient der genauen Kenntnis der aktuellen Anforderungen, die sich durch die Arbeitsorganisation bzw. den Arbeitskontext stellen. Die Sichtung des Produktionsbereiches sollte vor der Durchführung der Interviews erfolgen, damit die Aussagen der Gesprächspartner in Bezug zum Arbeitskontext gesetzt werden können.

### 2.3.1

## 2.3.2 Fragebogen

Der Fragebogen besteht aus insgesamt 50 Items in Form von Aussagen. Jedem der fünf Kriterien eines lernenden Unternehmens sind 10 Aussagen zugeordnet, die dieses Kriterium detailliert beschreiben. Die folgende Tabelle zeigt die Kriterien und zwei exemplarische Items :

---

### Kriterium 1 Permanente Verbesserung von organisationalen Routinen und Verfahren

Itembeispiel 1 Wir verfügen über Methoden und Verfahren, um unsere Arbeit zu verbessern

Itembeispiel 2 Wir werden an der Erstellung der Arbeitsanweisungen beteiligt

---

### Kriterium 2 Umsetzung von formellen und informellen Lernprozessen

Itembeispiel 1 Ich erhalte Rückmeldung darüber, wie ich meine Arbeit ausführe

Itembeispiel 2 Das, was ich für meine Arbeit brauche, kann ich hier auf optimale Art lernen

---

### Kriterium 3 Unternehmenskultur

Itembeispiel 1 Zwischen den Mitarbeitern besteht Vertrauen

Itembeispiel 2 Widersprechende Auffassungen werden bei uns in einer offenen Atmosphäre diskutiert

---

### Kriterium 4 Wissensmanagement

Itembeispiel 1 Ich bin darüber informiert, was in den anderen Schichten passiert

Itembeispiel 2 Wir nutzen Erfahrungen aus anderen Abteilungen, um uns zu verbessern

---

### Kriterium 5 Lernen von Anderen

Itembeispiel 1 Was unsere Konkurrenz macht, wird bei uns intensiv diskutiert

Itembeispiel 2 Ich glaube, dass neue Mitarbeiter neue Ideen in den Betrieb bringen

---

Für jede Aussage steht eine fünf-stufige Skala zur Verfügung, auf der die am ehesten zutreffende Stufe angekreuzt werden soll:

1 = Ich stimme der Aussage vollkommen zu

2 = Ich stimme der Aussage überwiegend zu

3 = Ich stimme weder zu noch lehne ich die Aussage ab

4 = Ich lehne diese Aussage überwiegend ab

5 = Ich lehne diese Aussage vollkommen ab

Je zwei Antwortstufen ermöglichen damit eine Zustimmung bzw. Ablehnung der Aussage, das Ankreuzen der mittleren Antwortstufe signalisiert Unentschiedenheit.

## Wichtig:

Die Fragebogenerhebung dient bei der Weiterbildungsbedarfsanalyse als ein erstes Screening zur Identifizierung von lernförderlichen und lernhinderlichen Strukturen im Unternehmen.

Dem eigentlichen Fragebogen vorangestellt sind einige Angaben zur befragten Person:

### Geschlecht

männlich

weiblich

### Alter

bis 29

30 bis 39

40 bis 49

50 und älter

### Funktion

Mitarbeiter (an- oder ungelernt, Facharbeiter)

Mittleres Betriebsmanagement (Schichtleiter, Meister, Techniker)

Oberes Betriebsmanagement (Betriebsleiter, Betriebsingenieur, Abteilungsleiter)

### Dauer der Betriebszugehörigkeit

Weniger als 5 Jahre

5 bis 9 Jahre

10 bis 19 Jahre

20 und mehr Jahre

### Schulabschluss

ohne

Volksschule / Hauptschule

Realschule / mittlerer Schulabschluss

Fachoberschule / Gymnasium / Hochschulreife

Die Erhebung dieser Daten ist nicht zwingend nötig, da sie keine direkten Erkenntnisse über lernhinderliche oder lernförderliche Strukturen im Unternehmen liefern. Allerdings ermöglichen diese Angaben differenzierte Auswertungen, beispielsweise in Bezug auf mögliche Antworttendenzen einzelner betrieblicher Gruppen oder auffällige Unterschiede der Einschätzungen zwischen verschiedenen betrieblichen Gruppen.

### 2.3.3 Leitfadengestützte Interviews

Die Durchführung leitfadengestützter Interviews dient vor allem der qualitativen Absicherung und auch Vertiefung der Hinweise auf lernförderliche und lernhinderliche Strukturen, die mittels der Fragebogenuntersuchung identifiziert wurden. Im Rahmen der Gespräche ist es dem Interviewer möglich, interessant erscheinende Aspekte genauer zu hinterfragen und somit ein differenziertes Bild des Unternehmens bzw. einzelner Handlungsbereiche in Bezug auf Weiterbildungsbedarfe zu ermitteln.

Um einen Überblick über die Situation in Bezug auf die Weiterbildungsbedarfe zu bekommen, ist es entscheidend möglichst Vertreter aller Hierarchieebenen im Unternehmen bzw. einen im Voraus gewählten Produktionsbereich zu befragen. Auf diese Weise werden alle unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigt.

Für die Durchführung der halbstandardisierten Interviews liegt ein Katalog mit Leitfragen vor, der der Gesprächsstrukturierung und Lenkung der Befragungen der Vertreter aller Hierarchieebenen dient:

Kriterium	Fragen
Person	Können Sie mir bitte etwas über Ihre gegenwärtige Rolle und Position im Unternehmen sagen? Beschreiben Sie bitte Ihre wichtigsten Arbeitsaufgaben.
Herausforderungen	Wie viele andere Unternehmen sieht sich Ihr Unternehmen größeren Herausforderungen gegenübergestellt! Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Beispiele? Welches sind in diesem Zusammenhang die wichtigsten Herausforderungen für ihre Abteilung?
Arbeitssystem	Mit welchen Wechsels organisatorischer Verfahren, Strukturen und Abläufe hat Ihr Unternehmen auf diese Herausforderungen bislang geantwortet? Auf Grundlage Ihres Wissens über das Unternehmen, wie haben diese Initiativen die Art geändert, wie die Leute in diesem Unternehmen arbeiten und sich verhalten?

Kriterium	Fragen
Lernen	Eine andere Art, wie Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen antworten könnte, wäre durch das umfassende Verbessern der Möglichkeiten im Unternehmen zu lernen - sowohl am Arbeitsplatz als auch durch Teilnahme an Kursen. Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Maßnahmen in Bezug auf Lernen im Unternehmen? Welchen Weiterbildungsbedarf sehen Sie für Ihren Arbeitsbereich und für Sie persönlich?
Organisation und Unternehmenskultur	Eine andere Art, wie Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen antworten könnte, wäre der Versuch, die Kultur des Unternehmens zu ändern. Was ist in dieser Hinsicht aus Ihrer Perspektive besonders wichtig? Ausgehend von Ihrem Wissen und Ihren Erfahrungen über das Unternehmen, wie hat der Wechsel in der Kultur die Art und Weise geändert, in der die Leute in diesem Unternehmen denken und sich verhalten?
Wissenserzeugung und -verteilung	Eine weitere Art, wie Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen antworten könnte, wäre durch Erzeugung von und Teilhabe am Wissen auf allen Ebenen. Welche Initiativen finden Sie in diesem Bereich besonders bemerkenswert? Auf Grundlage von Ihrem Wissen über das Unternehmen, wie haben diese Initiativen die Art geändert, wie die Leute in diesem Unternehmen denken und sich verhalten?
Lernen von Anderen	Eine andere Möglichkeit, Strukturen und Abläufe im Unternehmen zu verändern, ist das Lernen durch den Vergleich mit anderen Unternehmen, durch die Öffnung nach außen. Was erscheint Ihnen hier besonders wichtig zu sein? Auf Grundlage von Ihrem Wissen über das Unternehmen, wie haben diese Initiativen die Art geändert, wie die Leute in diesem Unternehmen denken und sich verhalten?

## 3.1 Organisation

Projektsteuerungs-  
gruppe

Im Idealfall wird im Unternehmen eine Projektsteuerungsgruppe gebildet, die nicht nur für die Organisation und Durchführung der Weiterbildungsbedarfsanalyse zuständig ist, sondern den gesamten Projektablauf der Einführung, Umsetzung und Bewertung des arbeitsorientierten Weiterbildungsprogramms koordiniert. Mitglieder einer solchen Steuerungsgruppe können sein:

- >>> Betriebsrat,
- >>> Personalleiter,
- >>> Produktionsleiter,
- >>> Qualitätsmanagement.

Die Organisation der Bedarfsanalyse beginnt nicht erst bei der Anwendung der Instrumente (Fragebogen, Interviews usw.) sondern umfasst im Idealfall eine Vorbereitungsphase, in der:

- >>> zum einen die Bereiche im Unternehmen vorausgewählt werden, die auf Grund einer ersten Einschätzung der Projektsteuerungsgruppe für eine arbeitsorientierte Weiterbildung in Frage kommen,
- >>> eine umfassende Information aller potenziell Beteiligten erfolgt.

## 3.1.1 Vorbereitung

Schaffen von  
Transparenz

Da die Umsetzung einer Weiterbildungsbedarfsanalyse bzw. der Einsatz der damit verbundenen Instrumente (Fragebogenerhebung, Interviews, ggf. Sichtung von Arbeitsprozessen) für die Mehrheit einer betrieblichen Belegschaft eine unbekanntere Maßnahme darstellt, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor das Schaffen von Transparenz. Alle potenziell an der Weiterbildungsbedarfsanalyse Beteiligten sollten unbedingt im Vorfeld – beispielsweise im Rahmen einer gemeinsamen Informationsveranstaltung – über Sinn und Ablauf der Analyse informiert werden. Auf diese Weise kann frühzeitig und entscheidend zur breiten Akzeptanz der Maßnahmen, die im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung des Weiterbildungskonzeptes angewendet werden, beigetragen werden.

## Vertraulichkeit

In Bezug auf die Fragebogenuntersuchung und auf die Interviews ist es besonders wichtig, die vertrauliche Behandlung der Daten zu garantieren. Als hilfreich hat sich diesbezüglich erwiesen, das Ziel der Identifikation von lernhinderlichen

und lernförderlichen Strukturen im Unternehmen/einzelnen Produktionsbereichen zu verdeutlichen. Dazu ist eine Befragung möglichst vieler Mitarbeiter im entsprechenden Bereich nötig, da diese die Experten für den Arbeitskontext sind, in dem sie täglich ihre Arbeitsaufgaben bewältigen. Auch sollte deutlich gemacht werden, dass die Weiterbildungsbedarfsanalyse ein förderliches Instrument ist: Ihr Einsatz erfolgt ausschließlich mit dem Ziel der Identifikation von Weiterbildungsbedarfen, aus denen in der Folge reale Weiterbildungsmaßnahmen abgeleitet werden, die den Mitarbeitern im Produktionsbereich zu Gute kommen.

Im Folgenden ist der exemplarische Ablauf einer Informationsveranstaltung dargestellt, die vor der eigentlichen Weiterbildungsbedarfsanalyse stattfinden sollte. Die Durchführung kann von einem Mitglied der Projektsteuerungsgruppe übernommen werden.

Ablauf  
Informations-  
veranstaltung

## 1. Begrüßung

1

## 2. Einordnung der Weiterbildungsbedarfsanalyse

2

Folgende Punkte sollten zur Sprache kommen, damit alle später betroffenen Mitarbeiter sich ein Bild über den Zweck der Weiterbildungsbedarfsanalyse machen können:

- >>> Weiterbildungsbedarfsanalyse als ein erster Schritt innerhalb eines umfassenden Weiterbildungsprogramms, welches auf arbeitsorientiertes Lernen abzielt.
- >>> Auf Basis der Ergebnisse der Weiterbildungsbedarfsanalyse werden in der Folge betriebliche Handlungsfelder identifiziert, für die dann arbeitsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt werden.
- >>> Weiterbildungsbedarfsanalyse als eine Methode zur Identifikation von lernförderlichen und lernhinderlichen Strukturen im Unternehmen/Produktionsbereich
- >>> Basis: Modell des Ideals eines lernenden Unternehmens.
  - >>> Lernförderliche Strukturen und lernhinderliche Strukturen können am besten erfasst werden, wenn man das reale Unternehmen mit dem Ideal eines lernenden Unternehmens vergleicht.
  - >>> Dahinter steht die Annahme, dass ein Unternehmen seinen Mitarbeitern dann besonders geeignete Lernmöglichkeiten bzw. Rahmenbedingungen für eine arbeitsorientierte Weiterbildung bietet, wenn es ein lernendes Unternehmen ist.

2	<p>&gt;&gt;&gt; Daher kann die Weiterbildungsbedarfsanalyse aus dem Vergleich des Unternehmens mit dem Idealbild eines lernenden Unternehmens Weiterbildungsbedarfe für bestimmte betriebliche Handlungsfelder identifizieren.</p> <p>&gt;&gt;&gt; Die Weiterbildungsbedarfsanalyse ist ein Verfahren, das einem förderlichen Ziel dient: Es geht um die Erfassung von Weiterbildungsbedarfen, nicht darum, die Mitarbeiter über etwaige Missstände im Unternehmen „auszuhorchen“!</p> <p>&gt;&gt;&gt; Die Analyse bezieht Mitarbeiter aller Hierarchieebenen ein. Insbesondere werden aber auch die Produktionsmitarbeiter befragt, da diese die Experten für ihren Arbeitskontext sind!</p> <p>&gt;&gt;&gt; Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter im Bereich: Um mit der Analyse aussagekräftige Ergebnisse zu bekommen, ist es von entscheidender Bedeutung, dass möglichst viele Mitarbeiter im entsprechenden Produktionsbereich zur Sprache kommen. Da die Kapazitäten für Interviews immer begrenzt sind, ist es besonders wichtig, dass möglichst viele der Mitarbeiter in die Fragebogenuntersuchung mit einbezogen werden und tatsächlich einen Fragebogen ausfüllen! Je mehr ausgefüllte Fragebögen ausgewertet werden können, desto aussagekräftiger die Ergebnisse!</p>
3	<p><b>3. Instrumente der Weiterbildungsbedarfsanalyse</b> Die Instrumente der Analyse werden kurz vorgestellt:</p> <p>&gt;&gt;&gt; Fragebogen</p> <p>&gt;&gt;&gt; Interview</p> <p>&gt;&gt;&gt; ggf. Begehung/Sichtung einzelner Produktionsbereiche</p>
4	<p><b>4. Informationen zur Durchführung der Weiterbildungsbedarfsanalyse:</b> Folgende Informationen sollten gegeben werden:</p> <p>&gt;&gt;&gt; Organisation der Fragebogenbearbeitung, Sammlung und Rücklauf</p> <p>&gt;&gt;&gt; Organisation der Interviews (Ort, Dauer, Ablauf)</p> <p>&gt;&gt;&gt; ggf. Ankündigung wann Sichtungen der Arbeitsbereiche stattfinden</p>
5	<p><b>5. Ergebnisse der Weiterbildungsbedarfsanalyse</b> Rückspiegelung der Ergebnisse: Es sollte darauf hingewiesen werden, wie mit den Ergebnissen der Analyse verfahren wird bzw. in welcher Weise die Mitarbeiter über die Ergebnisse der Analyse informiert werden. Dabei sind neben den in die Weiterbildungsbedarfsanalyse</p>

direkt einbezogenen Mitarbeitern alle Mitarbeiter gemeint, die im Unternehmensbereich arbeiten, der für die arbeitsprozessorientierte Weiterbildung ausgewählt wurde.

5

## 6. Offene Fragen

Als letzter Punkt sollte etwas Zeit für die Klärung offener Fragen von Seiten der Mitarbeiter eingeplant werden.

6

## Rahmenbedingungen

Der Ablauf der Weiterbildungsbedarfsanalyse ist in der Regel mit den Arbeitszeiten/dem Schichtplan der in der Produktion tätigen Mitarbeiter abzustimmen.

3.1.2

Für die Durchführung der Fragebogenerhebung hat sich als hilfreich erwiesen, diese direkt im Anschluss an das Ende einer Schicht bearbeiten zu lassen, da auf diese Weise eine ganze Mitarbeitergruppe zu einem Zeitpunkt erfasst werden kann. Die Bearbeitung erfolgt am besten in einem separaten Raum (z. B. Pausenraum). Dabei sollte jeder Mitarbeiter den Fragebogen eigenständig ausfüllen, um eine gegenseitige Beeinflussung und damit eine Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden. Um eine maximale Anonymität der Befragung zu garantieren, kann ein geschlossener Kasten (mit Einwurfschlitze) verwendet werden, in den die Mitarbeiter ihre ausgefüllten Fragebögen werfen.

Fragebogen-  
untersuchung

Für einen reibungslosen Ablauf hat sich die Benennung eines produktionsinternen Koordinators als hilfreich erwiesen. Diese Rolle kann beispielsweise einem Meister oder Produktionsleiter übertragen werden. Dieser kann das Austeilen, Ausfüllen und Einsammeln der Fragebögen koordinieren und auch darauf achten, dass die Fragebögen möglichst zügig, eigenständig und von einer maximal möglichen Mitarbeiterzahl ausgefüllt werden.

## Ziele der Fragebogenerhebung auf einen Blick

möglichst viele Fragebögen  
möglichst alle Hierarchieebenen einbeziehen  
möglichst eigenständige Bearbeitung des Fragebogens durch den einzelnen Mitarbeiter (sonst Gefahr der Ergebnisverzerrung)

Ziele

&lt;&lt;&lt;

&lt;&lt;&lt;

&lt;&lt;&lt;

**Interviews** Der Ablauf der Interviews muss ebenfalls eng mit der Produktion koordiniert werden. Die Dauer der Interviews variiert in der Regel in Abhängigkeit von der Hierarchiestufe des Befragten. Sollte für ein Interview mit dem Produktionsleiter, dem Qualitätsbeauftragten oder einem Meister ungefähr eine Stunde eingeplant werden, dauern die Gespräche mit den direkten Produktionsmitarbeitern meist etwa 30 Minuten.

In Bezug auf die Reihenfolge der Interviews empfiehlt sich ein „top-down“ Vorgehen. Das bedeutet, dass zunächst die hierarchisch gesehen höchste Person interviewt wird, und in der Folge entlang der Hierarchie abwärts Gespräche geführt werden. Generell gilt auch für die Interviews, dass die Befragung umso bessere Ergebnisse liefert, je mehr Personen interviewt werden.

Für die Durchführung der Interviews sollten ruhige Räume gewählt werden, in denen ungestört gesprochen werden kann.

### 3.2 Zielgruppen

Prinzipiell gilt: Je umfassender die Datenerhebung, d. h.

- >>> je mehr Personen in die Fragebogenerhebung einbezogen werden und
- >>> je mehr Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen im Interview befragt werden und
- >>> je besser die Kenntnisse um die Arbeitsprozesse im ausgewählten Unternehmensbereich sind, desto aussagekräftiger sind die Ergebnisse, die die Weiterbildungsbedarfsanalyse liefert.

**Mitarbeiter aller Hierarchieebenen**

Zielgruppen der Analyse sind die Mitarbeiter aller Hierarchieebenen der/des Produktionsbereichs(e), der/die im Voraus für die Umsetzung einer arbeitsprozessorientierten Weiterbildung ausgewählt worden ist/sind. Neben dem leitenden Personal (Produktionsleitung, Meister, Qualitätsmanagement) ist es unbedingt erforderlich, auch die Werker in die Analyse einzubeziehen und ihre Einschätzungen in der Fragebogenerhebung und den Interviews aufzunehmen. Die Befragung der direkt wertschöpfend tätigen Mitarbeiter in der Produktion ist dazu geeignet, aussagekräftige Hinweise auf Defizite im Bereich des Lernen, des Wissenstransfers und der Unternehmenskultur zu liefern und einzuschätzen, inwieweit das Lernen von Anderen bis in die unteren Hierarchieebenen hinein umgesetzt wird.

Neben den direkt im Produktionsbereich tätigen Personen kann es u. U. auch hilfreich sein, Personen aus angrenzenden Bereichen zu befragen, da hier wertvolle Hinweise auf Schnittstellenprobleme und Prozesserfordernisse abgeleitet werden können. Vor allem Gespräche mit Mitarbeitern aus den Bereichen der Qualitätssicherung, der Arbeitsvorbereitung oder Logistik/Disposition können hier wertvolle Informationen liefern.

angrenzende Bereiche

### Durchführung der Bedarfsanalysen

Die Weiterbildungsbedarfsanalyse kann als eine umfassende Kontextanalyse aufgefasst werden. Sie dient der genauen Bestandsaufnahme möglichst vieler relevanter Merkmale in Bezug auf die Lernförderlichkeit der vorhandenen Strukturen. Gleichzeitig ist sie geeignet, defizitäre Handlungsfelder aufzuzeigen, die sich für eine arbeitsorientierte Weiterbildung anbieten.

Die Durchführung selbst ist an kein starres Schema gebunden, jedoch kann basierend auf den Erfahrungen im Projekt WAP ein idealtypischer Ablauf skizziert werden. Anhand eines konkreten Beispiels einer Bedarfsanalyse, die in einem Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie im Rahmen des Projektes WAP durchgeführt worden ist, wird das Vorgehen veranschaulicht:

<b>1. Vorbereitung:</b>
<b>1.1 Auswahl der Produktionsbereiche</b>
Vorauswahl der Produktionsbereiche, die in die arbeitsorientierte Weiterbildung einbezogen werden sollen. Je nach Größe des Unternehmens ist eine Eingrenzung auf bestimmte Produktionsbereiche nicht nötig, sondern das gesamte Unternehmen bzw. der Produktionsbereich wird in die Analyse einbezogen.
<b>Umsetzung Beispielunternehmen A:</b>
In Absprache mit der Unternehmensleitung, dem Betriebsrat und der Personalleitung wurde beschlossen, einen Produktionsbereich der insgesamt 3 Produktionsbereiche auszuwählen, um dort das Konzept der arbeitsorientierten Weiterbildung zu erproben. Dabei stand bereits das Bestreben im Raum, zukünftig weitere Bereiche mit einzubeziehen. Der vorausgewählte Bereich produziert Elektronikteile. Er wurde auf Grund starker Expansion und Umstrukturierung (Einführung von Gruppenarbeit) sowie häufig auftretender Qualitätsprobleme ausgewählt.

<b>1.2 Planung der Weiterbildungsbedarfsanalyse</b>
In dieser Phase erfolgt die zeitliche, räumliche und personale Planung der Analyse sowie die Information aller potenziell Beteiligten.
<b>Umsetzung Beispielunternehmen A:</b> Für die Durchführung der Weiterbildungsbedarfsanalyse wurde eine Woche eingeplant. Innerhalb dieser Woche sollte die Fragebogenerhebung und die Durchführung der Interviews abgeschlossen sein. Für die Fragebogenerhebung wurde eine koordinierende Person aus dem Produktionsbereich benannt (Produktionsleiter), die für das Austeilen und das rechtzeitige Einsammeln der Bögen verantwortlich war. Diese Person wurde außerdem durch den Betriebsrat umfassend über das Vorgehen und den Ablauf der Analyse und die weiteren Projektschritte informiert.
<b>1.3 Informationsveranstaltung</b>
Ablauf siehe Seite 19, Vorbereitung
<b>Umsetzung Beispielunternehmen A:</b> Für die Informationsveranstaltung wurden alle Mitarbeiter des betreffenden Produktionsbereiches in einen ausreichend großen Besprechungsraum gebeten. Dabei war die Veranstaltung zeitlich so terminiert, dass die Mitarbeiter der ersten Schicht gerade Feierabend hatten und die Mitarbeiter der darauffolgenden Schicht gerade ins Unternehmen gekommen waren. Die Informationsveranstaltung nahm ca. eine Stunde in Anspruch und wurde vom Betriebsrat eröffnet. Die Weiterbildungsbedarfsanalyse wurde als ein Instrument im Rahmen der Umsetzung eines arbeitsorientierten Weiterbildungskonzeptes vorgestellt. Dabei wurde betont, dass das Expertenwissen der Werker über die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit von besonderer Bedeutung für die Einschätzung von Weiterbildungsbedarfen ist. Anschließend wurde ein Zeitplan vorgestellt, der Produktionsleiter als koordinierende Person angegeben und ausdrücklich auf die anonyme Behandlung der erfassten Informationen hingewiesen. Zeit für offene Fragen bildete den Abschluss der Informationsveranstaltung.
<b>2. Durchführung</b>
<b>2.1 Sichtung des Produktionsbereiches</b>
Um die Einschätzungen der Fragebogenuntersuchung und die Aussagen der Interviews richtig deuten zu können ist eine genaue Kenntnis der Vor-Ort-Bedingungen nötig. Hierzu gehört eine Kenntnis der Arbeitsprozesse, der Arbeitsorganisation und der räumlichen Bedingungen der Produktion.

Diese Kenntnis kann – wenn noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden – im Rahmen einer Besichtigung gewonnen werden. Dazu erfolgt eine umfassende Sichtung des ausgewählten Produktionsbereiches, wobei auch Mitarbeiter vor Ort bei auftretenden Fragen angesprochen werden können (teilnehmende Beobachtung). Hinweis: Im Idealfall sollte die Sichtung des Produktionsbereiches vor der Durchführung der Interviews und der Fragebogenerhebung erfolgen.
<b>Umsetzung Beispielunternehmen A:</b> Im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung wurde der Produktionsbereich besichtigt, um eine genaue Kenntnis der aktuellen räumlichen Verhältnisse, der Arbeitsorganisation und -prozesse zu erhalten. Hierbei konnte beispielsweise ein Bild von den expansionsbedingt beengten Arbeitsbedingungen gewonnen werden. Auch die Umsetzung des gerade in der Einführungsphase befindlichen Gruppenarbeitskonzeptes konnte gesichtet werden und einzelne Gruppenmitglieder in Bezug auf ihre Arbeitsaufgaben und die Arbeitsteilung vor Ort an der Linie befragt werden.
<b>2.2 Fragebogenerhebung</b>
Die Fragebogenerhebung sollte möglichst alle Hierarchieebenen des ausgewählten Produktionsbereiches umfassen und möglichst viele Personen einbeziehen.
<b>Umsetzung Beispielunternehmen A:</b> Der Produktionsleiter übernahm das Austeilen der Fragebögen. Als Zeitpunkt wurde der Schichtwechsel festgelegt. Die Produktionsmitarbeiter waren gehalten, nach Ende ihrer Schicht noch für eine Viertelstunde im Unternehmen zu verbleiben, um den Fragebogen auszufüllen. Zur Einsammlung der Bögen stand eine Box mit Einwurfschlitz im Pausenraum bereit. Es konnten 79 ausgefüllte Fragebögen für die Auswertung eingesammelt werden.
<b>2.3 Interviews</b>
Ergänzend zu der quantitativen Fragebogenuntersuchung werden mit Vertretern möglichst aller Hierarchieebenen leitfadengestützte Interviews geführt. Es empfiehlt sich, vor Beginn eines jeden Interviews noch einmal kurz auf Sinn und Zweck der Befragung einzugehen und auf die vertrauliche Behandlung der erhaltenen Informationen hinzuweisen. Die Interviews können parallel zur Fragebogenerhebung durchgeführt werden. In Bezug auf die Reihenfolge der Gesprächspartner empfiehlt sich – hierarchisch gesehen – ein top-down Vorgehen.

Für den Ablauf des Interviews ist es – auch zur Erleichterung der späteren Auswertbarkeit – ratsam, sich relativ eng am Leitfaden zu orientieren. Gleichwohl kann auf interessant erscheinende Aspekte vertiefend eingegangen werden. Die Interviews können von einem Mitglieder der Projektsteuerungsgruppe geführt werden.

#### **Umsetzung Beispielunternehmen A:**

Im ausgewählten Produktionsbereich wurde parallel zum Start der Fragebogenerhebung mit den leitfadengestützten Interviews begonnen. Folgende Personen wurden innerhalb von zwei Tagen befragt:

1. Produktionsleiter
2. Qualitätsbeauftragter
3. Meister 1
4. Meister 2
5. Gruppensprecherin 1
6. Gruppensprecherin 2
7. Werker 1
8. Werker 2
9. Werker 3
10. Werker 4

Vor jedem Interview wurde noch einmal kurz auf die vertrauliche Behandlung der Informationen hingewiesen und der Sinn und Zweck der Befragung erläutert. Wenn der Gesprächspartner keine Fragen mehr hatte wurde das Interview begonnen. Die Gespräche nahmen im Fall des Produktionsleiters, der Meister und des Qualitätsbeauftragten ca. 60 Minuten, bei den Gruppensprecherinnen und den Werkern ca. 30 Minuten in Anspruch. Es empfiehlt sich, das Gespräch mit einem Aufnahmegerät aufzuzeichnen, da dies die Auswertung erleichtert und der Interviewer sich während des Interviews besser auf das Gespräch konzentrieren kann.

#### **3. Abschlussrunde**

Mit den Mitgliedern der Projektsteuerungsgruppe und der Produktionsleitung sowie ggf. weiteren relevanten Personen werden erste Eindrücke, weiteres Vorgehen und die Zeitplanung für die Auswertung und Rückkoppelung der Ergebnisse besprochen.

#### **Umsetzung Beispielunternehmen A:**

Nachdem die Datenerhebung weitestgehend abgeschlossen war, wurde in einem kurzen Meeting mit dem Betriebsrat, der Personalleitung, der Produktions-

leitung und dem Qualitätsbeauftragten des untersuchten Produktionsbereichs Rücksprache gehalten. Zum einen konnten alle Beteiligten die Relevanz und Eignung des ausgewählten Bereichs für die Umsetzung des arbeitsorientierten Lernkonzeptes bestätigen. Zum anderen wurde besprochen, wann ein neuer gemeinsamer Termin zur Rückkoppelung der Ergebnisse und deren Interpretation durchgeführt werden sollte. Wichtig war dabei, dass alle Beteiligten der Abschlussrunde sowie wenn möglich auch die Geschäftsführung an der Rückkoppelungsveranstaltung teilnehmen sollten.

## **Auswertung und Interpretation**

### **Auswertung der Fragebogenerhebung**

Für die Auswertung der Fragebogenerhebung empfiehlt sich die Verwendung eines Statistik-Programms (z. B. SPSS), sie ist aber auch mit Microsoft Excel möglich. Hier sollte eine Eingabemaske erstellt werden und für jeden ausgefüllten Fragebogen die entsprechenden Angaben aller Items sowie der vorangestellten Angaben zur Person eingegeben werden. Für jedes Item ist dann eine Auswertung bezogen auf die gesamte Stichprobe möglich. Es können sowohl die Häufigkeiten für jede Antwortstufe pro Aussage und auch entsprechende prozentuale Angaben errechnet werden. Für eine einfachere Interpretierbarkeit empfiehlt es sich, die Daten der jeweils zwei ablehnenden und zustimmenden Antwortkategorien zu einem Wert zusammenzufassen. Auch eine graphische Aufbereitung der Ergebniswerte für jedes Item erleichtert die Interpretation. Dabei kann z. B. in einem Balkendiagramm dargestellt werden, wie hoch die einzelnen Quoten in Bezug auf die Zustimmung oder Ablehnung der jeweiligen Fragebogen-Aussage ausfällt sowie auf Wunsch auch der Anteil unentschiedener Stimmen bildlich dargestellt werden.

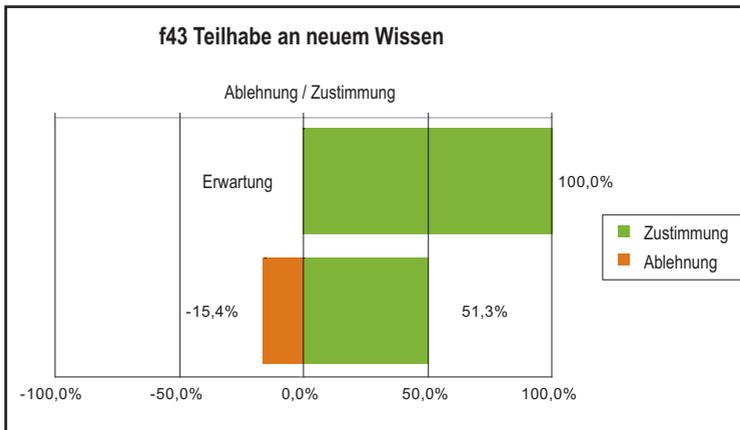
Die folgenden ausgewählten Grafiken stammen aus der Fragebogenauswertung des im Projekt WAP untersuchten Produktionsbereichs, der bereits im vorigen Abschnitt vorgestellt wurde (Beispielunternehmen A). Wiedergegeben sind die Grafiken für einige Items des Kriteriums Wissensmanagement (Kriterium 4 eines lernenden Unternehmens, vgl. Abschnitt 2.1). Die Auswertung basiert hier auf 79 ausgefüllten Fragebögen. Der jeweils obere Balken zeigt die erwartete Antwort-

richtung im Sinne des Referenzmodells lernendes Unternehmen an. Der Untere Balken zeigt die Antwortquoten für Ablehnung und Zustimmung. Dabei wurden jeweils die beiden ablehnenden und die beiden Zustimmung signalisierenden Skalenstufen zusammengefasst. Der Anteil unbestimmter Antworten errechnet sich aus dem Anteil der zu 100 fehlenden Prozente.

Fragebogenitem 4.3

<b>4.3</b>	Wenn meine Kollegen/Kolleginnen etwas Neues gelernt haben, lassen sie mich daran teilhaben.	1	2	3	4	5
------------	---	---	---	---	---	---

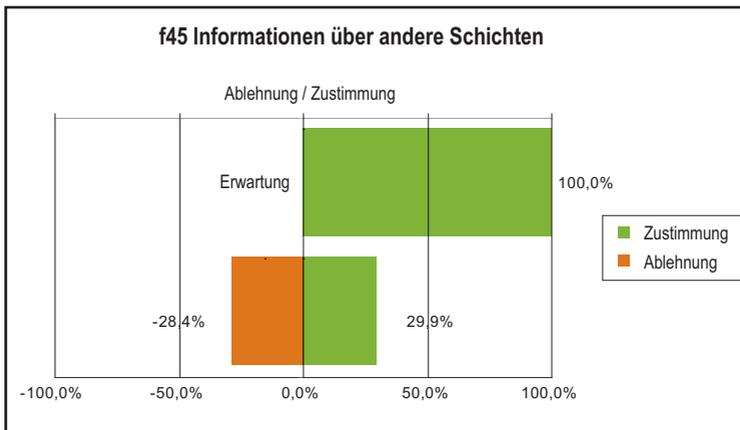
Grafische Darstellung der Auswertung aller Einschätzungen zu diesem Item



Fragebogenitem 4.5

<b>4.5</b>	Ich bin darüber informiert, was in den anderen Schichten passiert.	1	2	3	4	5
------------	--	---	---	---	---	---

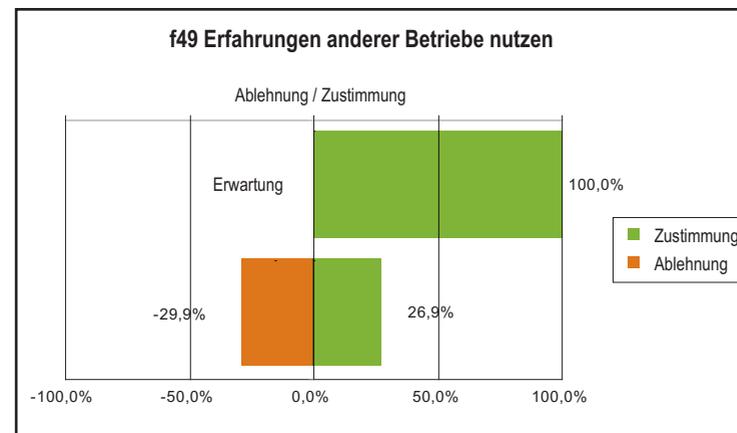
Grafische Darstellung der Auswertung aller Einschätzungen zu diesem Item



<b>4.9</b>	Wir nutzen Erfahrungen aus anderen Abteilungen, um uns zu verbessern.	1	2	3	4	5
------------	---	---	---	---	---	---

Fragebogenitem 4.9

Grafische Darstellung der Auswertung aller Einschätzungen zu diesem Item



Für die Interpretation der Ergebnisse sind vor allem die Fragebogenitems interessant, deren Antwortmuster eine eindeutige Tendenz erkennen lassen. Ist z. B. die Mehrheit der befragten Personen der Ansicht, dass sie nicht die Erfahrungen anderer Abteilungen nutzen, oder dass sie nicht wissen, was in den anderen Schichten passiert, so kann dies als ein erster Hinweis auf eine lernhinderliche Struktur im untersuchten Produktionsbereich gesehen werden. Gleiches gilt für den gegenteiligen Fall: Stimmt die Mehrheit der Befragten einer Aussage zu, die in Richtung lernendes Unternehmen deutet, dann kann dies als Hinweis auf lernförderliche Strukturen im Produktionsbereich gedeutet werden.

Zu beachten ist bei der Auswertung auch immer der Anteil unentschiedener Aussagen. So kann beispielsweise ein hoher Anteil unentschiedener Aussagen auch darauf hinweisen, dass die Befragten zu einer Aussage kaum Stellung beziehen wollten, was auf eine vorhandene Problematik der in der Aussage angesprochenen Inhalte deuten kann.

Wichtig bei der Interpretation der Ergebnisse ist, diese immer nur als Hinweise auf lernförderliche oder lernhinderliche Strukturen zu begreifen, nicht aber als absolute Wahrheiten. Die Ergebnisse des Fragebogens haben die Funktion eines ersten „Screenings“ und müssen unbedingt durch weitere Erkenntnisse aus den Interviews oder auch der teilnehmenden Beobachtung abgesichert werden.

**Ergänzung** Die Auswertung der Interviews dient der Absicherung, Ergänzung und Vertiefung der Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung. Die im Idealfall aufgezeichneten Gespräche können systematisch in Bezug auf Äußerungen ausgewertet werden, die einerseits dazu dienen, Erkenntnisse aus der Fragebogenauswertung zu untermauern, zu differenzieren oder auch zu widerlegen. Andererseits können die Interviews auch Hinweise auf weitere Problemfelder geben oder in ihnen bereits konkrete Weiterbildungsbedarfe benannt werden.

**Zitate extrahieren** Für die spätere Präsentation und Diskussion der Interviewergebnisse empfiehlt es sich, auffällige und einschlägige Zitate der Befragten zu extrahieren. Dabei kann als ordnendes Schema das Kriterienraster der Lernenden Organisation zu Grunde gelegt werden, das auch die Interviews strukturiert hat (vgl. Leitfragen). Sollten sich weitere Handlungsfelder als defizitär andeuten, so kann für diese eine jeweils neue zusätzliche Kategorie eingeführt werden und die darauf verweisenden einschlägigen Zitate zugeordnet werden. Als Resultat der Auswertung der Interviews steht dann ein Raster aus Kategorien (Kriterien eines lernenden Unternehmens und weitere Handlungsfelder) mit jeweils passenden Interviewzitate, die darauf hinweisen, dass in der jeweiligen Kategorie Defizite bestehen. Für ein differenzierteres Bild können auch die Hinweise auf lernförderliche Strukturen, die sich aus den Ergebnissen ergeben, aufgeführt werden. Es empfiehlt sich, die extrahierten Interviewpassagen mit einer Kodierung zu versehen, die Aufschluss darüber gibt, welchem Interview das Zitat entstammt.

**Raster aus Kategorien**

Die Ergebnisse beider Erhebungsmethoden (Fragebogen und Interviews) werden für jedes Kriterium eines lernenden Unternehmens zusammengeführt und dahingehend interpretiert, ob für den im Kriterium abgefragten Bereich (z. B. Wissensmanagement) Hinweise auf lernhinderliche Strukturen und damit Handlungsbedarfe zu erkennen sind. Darüber hinaus lassen sich aus den Interviews und der genauen Kenntnis des Arbeitskontextes im Produktionsbereich in der Regel weitere defizitäre Handlungsfelder ableiten.

Die Auswertung der Fragebogenerhebung ergab Hinweise auf lernhinderliche Strukturen in Bezug auf das Kriterium Wissensmanagement.

Die Mehrheit der Befragten der Fragebogenuntersuchung vertrat die Meinung, dass ihnen nicht bewusst ist, was in den anderen Schichten vor sich geht.

Folgende Zitate aus den Interviews ergänzten und vertieften das Ergebnis aus der Fragebogenerhebung:

*„Der Informationsfluss ist sehr schlecht. In der Schicht schon, aber wenn in der anderen Schicht ein Problem ist, das erfährt man dann oftmals nicht. Zum Beispiel hat eine Gruppe vor uns gewusst, dass wir Nachtschicht arbeiten müssen.“*

*„Auch, wenn Änderungen in der Baugruppe waren, was in der Gegenschicht der Fall war, die haben das dann nicht an die nächste Schicht weitergegeben. Die nächste Schicht hat dann praktisch nach der Arbeitsanweisung gearbeitet und später hat sich dann herausgestellt, das es sich geändert hat.“*

Die Auswertung weiterer Interviewpassagen deuteten zudem darauf hin, dass nicht nur in Bezug auf die Informationsweitergabe zwischen den Schichten Defizite bestehen, sondern es sich um ein Problem handelt, was sich auch auf weiteren Ebenen zeigt, wie die folgenden Zitate zeigen:

*„Manche haben schon Kompetenzangst. Das Wissen, was sie sich angeeignet haben, geben die nicht unbedingt weiter, damit der andere nicht eventuell seinen Platz übernehmen kann.“*

*„Auch im Gruppengespräch hat man das Gefühl, dass da oft eher was zurückgehalten wird, also eher nicht drüber gesprochen wird. Auch über wichtige Informationen nicht.“*

Als zusätzliches Handlungsfeld wurde anhand der Interviews beispielsweise das Thema „Qualität“ identifiziert, wie die nachstehenden exemplarischen Interviewzitate verdeutlichen:

*„Heute haben wir gerade Bleche bekommen, wo die Spulen nicht halten. Das ist ein ziemlich langes Unterfangen, bis da was geändert wird. Viele Mitarbeiterinnen arbeiten dann trotzdem mit dem Material, was dann viel länger dauert, weil die Bleche ja nicht richtig halten.“*

*„Die Fehler, die passieren, sind einerseits technisch, viele kommen aber auch von den Mitarbeitern. Die sind dann nachlässig und die Fehler ziehen sich oft ganz bis zum Schluss durch und keiner merkt's!“*

*„Dass wir regelmäßig über Fehler sprechen würden, soweit sind wir noch nicht. Erst wenn ein Fehler passiert, dann macht man das manchmal.“*

## 5.4 Ableitung von Konsequenzen für die Weiterbildung

Die zusammengestellten Ergebnisse sollten in einer Rückkoppelungsveranstaltung einem Gremium vorgestellt und diskutiert werden, um in der Konsequenz diejenigen Handlungsfelder festzulegen, für die im Verlauf der nächsten Projektschritte ein arbeitsorientiertes Weiterbildungsprogramm entwickelt werden soll. Als Teilnehmer der Rückkoppelungsveranstaltung sind jene Akteure gefragt, die der unternehmensinternen Projektsteuerungsgruppe angehören. Im Idealfall gehören dazu:

- >>> Betriebsrat (wenn vorhanden)
- >>> Personalleitung
- >>> Geschäftsleitung
- >>> Produktionsleitung
- >>> Qualitätsmanagement

Aus den als defizitär identifizierten Handlungsfeldern werden gemeinsam in einem diskursiven Prozess jene ausgewählt, die gemessen an den zur Verfügung stehenden betrieblichen Ressourcen und der Dringlichkeit des Handlungsbedarfes im nächsten Schritt in Angriff genommen werden.

**Beispiel** In Unternehmen A wurde auf Grund der Ergebnisse der Weiterbildungsbedarfsanalyse u. a. das Handlungsfeld „Qualität“ als defizitär identifiziert. Im Rahmen der Rückkoppelungsveranstaltung entstand in einem diskursiven Prozess die Idee, das Thema Qualität in der Produktion an eine eigene Position auf Werkerebene zu binden, der die Verantwortung für qualitätsrelevante Aufgaben im Produktionsteam übertragen wird.

Als weiteres defizitäres Handlungsfeld, für das die Weiterbildungsbedarfsanalyse sowohl im Rahmen der Fragebogenerhebung als auch der Interviews Hinweise auf lernhinderliche Strukturen ergeben hatte, wurde das Wissensmanagement identifiziert.

In Bezug auf diesen Bereich wurde zwar diskutiert, langfristig eine arbeitsorientierte Weiterbildung zur „Dokumentationsfachkraft“ zu konzipieren, jedoch erfolgte zunächst aus Gründen der Dringlichkeit und vorhandenen Ressourcen eine Einigung darauf, mit dem Handlungsfeld „Qualität“ im untersuchten Produktionsbereich zu beginnen.

Für die ausgewählten Handlungsfelder erfolgt im weiteren Projektverlauf zunächst die genaue Analyse der sie vollständig beschreibenden Arbeitsaufgaben sowie darauf basierend die Erstellung eines Weiterbildungsprofils. Im Fall des ausgewählten Handlungsfeldes Qualität in Beispielunternehmen A bedeutete dies, alle qualitätsrelevanten Aufgaben, die von der neu zu konzipierenden Position (sog. „Qualitätsfachkraft“) übernommen werden sollten, zu identifizieren und zu beschreiben. Das dadurch entstandene Profil dient in der Folge als Basis für die Entwicklung eines Lernkonzeptes mit arbeitsorientierten Weiterbildungsmaßnahmen.

Das genaue Vorgehen bei der Erstellung solcher Weiterbildungsprofile und die Entwicklung der arbeitsorientierten Weiterbildungsmaßnahmen kann in den Leitfäden 2 - 4 (Das Instrument der Experten-Workshops, Das Lernkonzept Arbeits- und Lernprojekte (ALP), Lernberater für das Lernen im Prozess der Arbeit) nachgelesen werden.

- >>> Bauer, W./Koring, C./Röben, P./Schnitger, M. (2007): Weiterbildungsbedarfsanalysen. Ergebnisse aus dem Projekt Weiterbildung im Prozess der Arbeit (WAP). ITB-Forschungsberichte 27/2007. Bremen: Institut Technik und Bildung.
- >>> Bauer, W./Koring, C./Röben, P./Schnitger, M. (2007a): Weiterbildungsprofile und Arbeits- und Lernprojekte. Ergebnisse aus dem Projekt Weiterbildung im Prozess der Arbeit (WAP). ITB-Forschungsberichte 28/2007. Bremen: Institut Technik und Bildung.
- >>> Egner, U. (2001): Zweite europäische Erhebung zur beruflichen Weiterbildung (CVTS 2). Methodik und erste Ergebnisse. In: Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik 12/2001, S. 1008-1022.
- >>> Grünewald, U./Moraal, D./Schönfeld, G. (2003): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa. Bonn.
- >>> Probst, G./Büchel, B. (1998): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden: Gabler.
- >>> Senge, P. M. (1997): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- >>> Werner, D. (2006): Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005.

## Anhang

### Instrumente zur Durchführung der Weiterbildungsbedarfsanalyse:

>>> Fragebogen

>>> Interviewleitfaden

## 1. Fragebogen

### WAP-Fragebogen

Die Angaben, die Sie in diesem Fragebogen machen, sind freiwillig und werden absolut vertraulich behandelt. Es werden keine persönlichen Daten an Dritte weitergegeben werden. Die ausgewerteten Daten werden keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den Fragebogen auszufüllen.

### Angaben zur Person

#### Geschlecht

- männlich  
 weiblich

#### Alter

- bis 29  
 30 bis 39  
 40 bis 49  
 50 und älter

#### Funktion

- Mitarbeiter (an- oder ungelernt, Facharbeiter)  
 Mittleres Betriebsmanagement (Schichtleiter, Meister, Techniker)  
 Oberes Betriebsmanagement (Betriebsleiter, Betriebsingenieur, Abteilungsleiter)

#### Dauer der Betriebszugehörigkeit

- Weniger als 5 Jahre  
 5 bis 9 Jahre  
 10 bis 19 Jahre  
 20 und mehr Jahre

#### Schulabschluss

- ohne  
 Volksschule / Hauptschule  
 Realschule / mittlerer Schulabschluss  
 Fachoberschule / Gymnasium / Hochschulreife

## Berufsausbildung und Studium

Erstausbildung: ja  nein  keine Angabe

Falls ja, bitte Beruf angeben:

---

Zweitausbildung: ja  nein  keine Angabe

Falls ja, bitte Beruf angeben:

---

Meisterausbildung: ja  nein  keine Angabe

Falls ja, bitte Fachrichtung angeben:

---

Technikerausbildung: ja  nein  keine Angabe

Falls ja, bitte Fachrichtung angeben:

---

Studium: ja  nein  keine Angabe

Falls ja, bitte Fach angeben:

---

Fort- und Weiterbildung ja  nein  keine Angabe

Haben Sie in den letzten fünf Jahren an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen?

Falls ja, bitte möglichst viele Weiterbildungsmaßnahmen angeben:

## Aussagen

Bitte teilen Sie uns Ihre Meinung zu den Aussagen auf den folgenden Seiten mit. Kreuzen Sie dazu bitte die Zahlen neben den Aussagen an. Die Zahlen haben die folgenden Bedeutungen:

1 = **Ich stimme** der Aussage **vollkommen zu**.

2 = **Ich stimme** der Aussage **überwiegend zu**.

3 = Ich stimme weder zu noch lehne ich die Aussage ab (unentschieden)

4 = **Ich lehne** diese Aussage **überwiegend ab**.

5 = **Ich lehne** diese Aussage **vollkommen ab**.

NA = Nicht anwendbar

Wenn Sie den Eindruck haben, daß eine Aussage auf Ihre Situation nicht anwendbar ist, dann notieren Sie bitte NA (Nicht anwendbar) in der freien Spalte neben der Aussage.

Beispiel:

1.1	Meine Arbeitsanweisungen sind eindeutig.	1	2	3	4	<del>5</del>	
-----	--	---	---	---	---	--------------	--

Wenn Sie so ankreuzen, lehnen Sie die Aussage vollkommen ab. Ihre Arbeitsanweisungen wären also gar nicht eindeutig.

## 1. Über die Arbeit und die Arbeitsanweisungen

1.1	Meine Arbeitsanweisungen sind eindeutig.	1	2	3	4	5	
1.2	Ich beteilige mich aktiv, um die Arbeitsverfahren in meinem Bereich zu verbessern.	1	2	3	4	5	
1.3	Ich habe genug Zeit, um während der Arbeit selbständig zu lernen.	1	2	3	4	5	
1.4	Wir verfügen über Methoden und Verfahren, um unsere Arbeit zu verbessern.	1	2	3	4	5	
1.5	Ich habe genug Zeit um zusammen mit Kollegen/Kolleginnen zu überlegen, wie wir Arbeitsabläufe verbessern können.	1	2	3	4	5	
1.6	Wir haben hier ein gutes Verfahren, um die technischen Anlagen des Betriebes zu verbessern.	1	2	3	4	5	
1.7	Wir diskutieren während der Arbeitszeit darüber, wie unsere Arbeitsabläufe verbessert werden können.	1	2	3	4	5	
1.8	Ich habe hier gelernt, wie man die Arbeitsorganisation verbessern kann.	1	2	3	4	5	
1.9	Schriftliche Arbeitsanweisungen werden bei uns auf Verständlichkeit geprüft.	1	2	3	4	5	
1.10	Wir werden an der Erstellung von Arbeitsanweisungen beteiligt.	1	2	3	4	5	

## 2. Über das Lernen in der Arbeit

2.1	Ich erhalte Rückmeldung darüber, wie ich meine Arbeit ausführe.	1	2	3	4	5	
2.2	Von dem, was ich in der Weiterbildung gelernt habe, kann ich viel für meine Arbeit anwenden.	1	2	3	4	5	
2.3	Unser Betrieb stellt wirkungsvolle Lernmöglichkeiten zur Verfügung.	1	2	3	4	5	
2.4	Mein eigener Lernprozess wird von meinen Kollegen/Kolleginnen unterstützt.	1	2	3	4	5	
2.5	Es belastet mich nicht, dass ich immer weiter lernen muss.	1	2	3	4	5	
2.6	Ich helfe meinen Kollegen/Kolleginnen dabei, ihre eigene Arbeitspraxis zu verbessern.	1	2	3	4	5	
2.7	Das, was ich für meine Arbeit brauche, kann ich hier auf optimale Art lernen.	1	2	3	4	5	
2.8	Was ich brauche, um meine Arbeit zu tun, habe ich von meinen Kollegen/Kolleginnen gelernt.	1	2	3	4	5	
2.9	Das Lernen in den Weiterbildungsseminaren hat mir dabei geholfen, meine Arbeit besser zu begreifen.	1	2	3	4	5	
2.10	Wir werden an der Erstellung von Arbeitsanweisungen beteiligt.	1	2	3	4	5	

### 3. Die Kultur der Organisation verändert sich

3.1	Widersprechende Auffassungen werden bei uns in einer offenen Atmosphäre diskutiert.	1	2	3	4	5	
3.2	Dort, wo ich arbeite, haben wir keine strenge Hierarchie.	1	2	3	4	5	
3.3	Meine Vorgesetzten unterstützen mich in meinem beruflichen Fortkommen.	1	2	3	4	5	
3.4	Zwischen den Mitarbeitern herrscht Vertrauen.	1	2	3	4	5	
3.5	Die Mitarbeiter und die Betriebsleitung vertrauen einander.	1	2	3	4	5	
3.6	Ausländische Mitarbeiter werden gut integriert.	1	2	3	4	5	
3.7	Wir haben gemeinsame Ansichten darüber, wie die Arbeit verbessert werden kann.	1	2	3	4	5	
3.8	Zukünftige Veränderungen meiner Arbeit sehe ich gelassen entgegen.	1	2	3	4	5	
3.9	Das Management fühlt sich dem Wandel wirklich verpflichtet.	1	2	3	4	5	
3.10	Meine Berufsausbildung hat meine Teamfähigkeit befördert.	1	2	3	4	5	

### 4. Wissen erzeugen und Wissen teilen

4.1	Wir entwickeln neue Ideen, wie die Arbeit am besten ausgeführt wird.	1	2	3	4	5	
4.2	Wenn ich in einem Projekt mitgearbeitet habe, werde ich über die Ergebnisse auf dem Laufenden gehalten.	1	2	3	4	5	
4.3	Wenn meine Kollegen/Kolleginnen etwas Neues gelernt haben, lassen sie mich daran teilhaben.	1	2	3	4	5	
4.4	Mir ist bewusst, was in anderen Abteilungen vor sich geht.	1	2	3	4	5	
4.5	Ich bin darüber informiert, was in den anderen Schichten passiert.	1	2	3	4	5	
4.6	Unser Betriebs-Intranet ist hilfreich, wenn man sich informieren will.	1	2	3	4	5	
4.7	Ich weiß, was im Betrieb los ist, weil ich darüber regelmäßig informiert werde.	1	2	3	4	5	
4.8	Was hier die beste Arbeitspraxis ist, habe ich leicht herausfinden können.	1	2	3	4	5	
4.9	Wir nutzen Erfahrungen aus anderen Abteilungen, um uns zu verbessern.	1	2	3	4	5	
4.10	Das Wissen aus der Weiterbildung konnte ich in meiner Arbeit häufig anwenden.	1	2	3	4	5	

### 5. Lernen von anderen

5.1	Ich bin in den Erfahrungsaustausch mit Kollegen und Kolleginnen aus anderen Betrieben einbezogen.	1	2	3	4	5	
5.2	Ich glaube, dass neue Mitarbeiter neue Ideen in den Betrieb bringen.	1	2	3	4	5	
5.3	Mitarbeiter von uns besuchen gelegentlich andere Betriebe, um neue Ideen zurück zu bringen.	1	2	3	4	5	
5.4	Was unsere Kunden über unsere Produkte denken, finde ich wichtig.	1	2	3	4	5	
5.5	Das Ansehen unseres Betriebs bei seinen Geschäftspartnern ist wichtig für mich.	1	2	3	4	5	
5.6	Unser Betrieb ist gut in der Region verankert.	1	2	3	4	5	
5.7	Trainer (Referenten oder Moderatoren) von außerhalb des Betriebs bringen neue Ideen in unseren Betrieb.	1	2	3	4	5	
5.8	Was unsere Konkurrenz macht, wird bei uns intensiv diskutiert.	1	2	3	4	5	
5.9	Unser Betrieb ist Teil eines Netzwerkes von externen Firmen, die gut zusammenarbeiten.	1	2	3	4	5	
5.10	Bestimmte Themen der Weiterbildung werden bei uns bewusst an externe Trainer vergeben.	1	2	3	4	5	

## 2. Leitfragen für die Interviews

Kriterium	Fragen
Person	Können Sie mir bitte etwas über Ihre gegenwärtige Rolle und Position im Unternehmen sagen? Beschreiben Sie bitte, Ihre wichtigsten Arbeitsaufgaben.
Herausforderungen	Wie viele andere Unternehmen sieht sich Ihr Unternehmen größeren Herausforderungen gegenübergestellt! Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Beispiele? Welches sind in diesem Zusammenhang die wichtigsten Herausforderungen für ihre Abteilung?
Arbeitssystem	Mit welchen Wechseln organisatorischer Verfahren, Strukturen und Abläufe hat Ihr Unternehmen auf diese Herausforderungen bislang geantwortet? Auf Grundlage Ihres Wissens über das Unternehmen, wie haben diese Initiativen die Art geändert, wie die Leute in diesem Unternehmen arbeiten und sich verhalten?
Lernen	Eine andere Art, wie Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen antworten könnte, wäre durch das umfassende Verbessern der Möglichkeiten im Unternehmen zu lernen - sowohl am Arbeitsplatz als auch durch Teilnahme an Kursen. Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Maßnahmen in Bezug auf Lernen im Unternehmen? Welchen Weiterbildungsbedarf sehen Sie für Ihren Arbeitsbereich und für Sie persönlich?
Organisation und Unternehmenskultur	Eine andere Art, wie Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen antworten könnte, wäre der Versuch, die Kultur des Unternehmens zu ändern. Was ist in dieser Hinsicht aus Ihrer Perspektive besonders wichtig? Ausgehend von Ihrem Wissen und Erfahrungen über Ihr Unternehmen, wie hat der Wechsel in der Kultur die Art und Weise geändert, in der die Leute in diesem Unternehmen denken und sich verhalten?
Wissenserzeugung und -verteilung	Eine weitere Art, wie Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen antworten könnte, wäre durch Erzeugung von und Teilhabe am Wissen auf allen Ebenen. Welche Initiativen finden Sie in diesem Bereich besonders bemerkenswert? Auf Grundlage von Ihrem Wissen über das Unternehmen, wie haben diese Initiativen die Art geändert, wie die Leute in diesem Unternehmen denken und sich verhalten?
Lernen von Anderen	Eine andere Möglichkeit, Strukturen und Abläufe im Unternehmen zu verändern, ist das Lernen durch den Vergleich mit anderen Unternehmen, durch die Öffnung nach außen. Was erscheint Ihnen hier besonders wichtig zu sein? Auf Grundlage von Ihrem Wissen über das Unternehmen, wie haben diese Initiativen die Art geändert, wie die Leute in diesem Unternehmen denken und sich verhalten?

### Impressum:

**Herausgeber:**  
**AgenturQ**  
 Weimarstraße 48  
 70176 Stuttgart  
 fon 0711 / 36 59 188-0  
 fax 0711 / 36 59 188-14  
 info@AgenturQ.de  
 www.AgenturQ.de

**Projektleitung:**  
 Hans-Joachim Hoos  
 Erhard Pusch

**1. Auflage, Stand 2008**

