

Jörg Wöltje/Uwe Egenberger

Zukunftssicherung durch systematische Weiterbildung

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Zielsetzung und Aufbau des Buches	3
2	Bedeutung des Wandels für die betriebliche Weiterbildung	6
2.1	Ursachen des Wandels	6
2.1.1	Gesellschaftlicher Wandel	6
2.1.2	Ökonomischer Wandel	7
2.1.3	Technischer Wandel	8
2.2	Konsequenzen für die betriebliche Bildungsarbeit	10
3	Betriebliche Weiterbildung und Unternehmensplanung	18
3.1	Personalplanung	18
3.1.1	Die Felder der Personalplanung	19
3.1.2	Strategische Personalplanung	24
3.2	Personalentwicklung	27
3.2.1	Zweck der Personalentwicklung	28
3.2.2	Interdependenz von Personal- und Organisationsentwicklung	30
3.3	Betriebliche Weiterbildung	31
3.3.1	Wirkungsbereiche der Weiterbildung	32
3.3.2	Weiterbildung als Investition in Humankapital	34
3.3.3	Weiterbildungsziele und Interessen	36
3.3.4	Inhalte der betrieblichen Weiterbildung	40
3.3.5	Betriebliche Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor	43
4	Analyse des Weiterbildungsbedarfs	47
4.1	Auslösende Faktoren für Weiterbildungsbedarf	52
4.1.1	Problemorientierte Weiterbildung	53
4.1.2	Aktionsforschungsorientierte Weiterbildung	55
4.1.3	Frühaufklärungssystem	60
4.2	Systematischer Ablauf der individuellen Bedarfsanalyse	63
4.2.1	Anforderungen an die Qualifikation des Mitarbeiters	65
4.2.2	Qualifikation, Bedürfnisse und Potential der Mitarbeiter	66
4.3	Methoden, Instrumente und Informationsquellen im Rahmen der Weiterbildungsbedarfsanalyse	71
4.3.1	Instrumente zur Bestimmung der individuellen Soll-Qualifikation	73
4.3.1.1	Stellenbeschreibung	73
4.3.1.2	Anforderungsprofil	76
4.3.1.3	Weiterbildungs-, Personalentwicklungs- und Führungsgrundsätze	82
4.3.1.4	Zielvereinbarung im Rahmen des Management by Objectives	84
4.3.1.5	Nachfolgeplanung	86

VIII

4.3.1.6	Entwicklungs- und Laufbahnplanung	90
4.3.2	Instrumente zur Bestimmung von Qualifikation, Bedürfnissen und Potential	92
4.3.2.1	Befragung	92
4.3.2.2	Beobachtung	97
4.3.2.3	Leistungs- und Mitarbeiterbeurteilung	102
4.3.2.4	Mitarbeitergespräche	109
4.3.2.5	Unterlagen über Mitarbeiterqualifikationen	115
4.3.2.6	Reaktionen auf innerbetriebliche Stellenausschreibungen	117
4.4	Vom Qualifikationsdefizit zur Weiterbildungsmaßnahme	118
4.5	Auswahl der Weiterbildungsteilnehmer	121
4.6	Vereinbarung von Lernzielen	122
4.7	Probleme und Schwierigkeiten der Weiterbildungsbedarfsanalyse	126
5	Planung und organisatorische Vorbereitung der Weiterbildungsmaßnahmen	128
5.1	Lernort	129
5.2	Verantwortung für die Weiterbildung: intern oder extern	132
5.2.1	Weiterbildungsberatung	139
5.2.2	Zwischenbetriebliche Weiterbildungskooperation: Der Weiterbildungsverbund	140
5.3	Kostenanalyse	142
5.3.1	Gliederung der Kostenarten	144
5.3.2	Methoden zur Ermittlung und Verrechnung der Weiterbildungskosten	147
5.3.3	Kostenvergleichsrechnungen	148
5.4	Aspekte zur Planung von Weiterbildungsmaßnahmen	149
5.4.1	Lerngruppen	149
5.4.2	Festlegung der Leminhalte	151
5.4.3	Auswahl der Schulungsmethode	153
5.4.4	Nominierung der Referenten/Trainer	158
5.4.5	Zeitplanung	159
5.4.6	Schulungsort	160
5.4.7	Einsatz von Medien	166
5.4.8	Vorbereiten der Transfer-/Erfolgskontrolle	167
5.4.9	Pflichtenheft für Schulungen	171
6	Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen	172
6.1	Ordnung der Methoden nach der Sozialform	173
6.1.1	Einzelarbeit	173
6.1.2	Partnerarbeit	174
6.1.3	Gruppenarbeit	175
6.2	Ausgewählte Methoden der Weiterbildung	176
6.2.1	Weiterbildung am Arbeitsplatz	178
6.2.2	Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes	182

6.2.3	Selbststudium	192
6.2.3.1	Computerunterstütztes Lernen	192
6.2.3.2	Fernunterricht (FU)	197
7	Sicherung des Transfers	200
7.1	Transferhemmnisse	201
7.2	Instrumente zur Transferförderung	203
7.2.1	Transfersicherung in der Vorbereitungsphase	204
7.2.2	Transfersicherung in der Durchführungsphase	204
7.2.3	Transfersicherung in der Nachbereitungsphase	205
8	Evaluation	207
8.1	Ziele und Aufgaben der Evaluation	209
8.2	Gegenstandsbereiche der Evaluation	210
8.2.1	Kontext-, Ziel-, und Inpotevaluation	210
8.2.2	Lernprozeßevaluation	211
8.2.3	Lerntransferevaluation	214
8.3	Wirtschaftlichkeits-bzw. Rentabilitätskontrolle	216
8.4	Formen der Evaluation	218
8.5	Methoden und Instrumente der Evaluation	220
8.6	Probleme der Evaluation	225
9	Akteure und Beteiligte an betrieblicher Weiterbildung	226
9.1	Unternehmensleitung	226
9.2	Personal- bzw. Weiterbildungsverantwortliche	227
9.3	Vorgesetzte - Weiterbildung als Führungsaufgabe	230
9.4	Lehrpersonal	233
9.5	Mitarbeiter	234
9.6	Betriebsrat	236
10	Ausblick	239
11	Literaturverzeichnis	240
12	Anhang	260
	Anhang 1: Fragebogen zur Weiterbildung im Unternehmen	260
	Anhang 2: Fragebogen zur Organisationsanalyse	272
	Anhang 3: Fragebogen zur Klimauntersuchung A	276
	Anhang 4: Fragebogen zur Klimauntersuchung B	281
	Anhang 5: Beurteilungsbogen	289
	Anhang 6: Adressen Fernunterricht	292
13	Stichwortverzeichnis	293

X

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Aufbau des Buches	5
Abb. 2.1:	Wandel und Weiterbildung	9
Abb. 2.2:	Schlüsselqualifikationen	16
Abb. 3.1:	Unternehmensplanungsarten	18
Abb. 3.2:	Felder der Personalplanung	20
Abb. 3.3:	Personalentwicklung als eine Form der Personalbeschaffung	22
Abb. 3.4:	Wandel der strategischen Bedeutung von Personalplanung	25
Abb. 3.5:	Gestaltungsbereiche der Personalentwicklung	28
Abb. 3.6:	Personalentwicklung und Zweck der Qualifizierung	30
Abb. 3.7:	Wirkungsbereiche betrieblicher Weiterbildung	32
Abb. 3.8:	Komponenten der Qualifikation	42
Abb. 3.9:	Veränderungen der Mitarbeiterstruktur bei technischen und organisatorischen Innovationen	44
Abb. 3.10:	Ungünstiger und günstiger Verlauf der Lernkurve bei der Einführung neuer Technologien	45
Abb. 4.1:	Weiterbildungskonzept "Rechnergestützte Fertigung"	51
Abb. 4.2:	Arten von Bildungsarbeit	52
Abb. 4.3:	Vom Arbeitsproblem zum Bildungsbedarf	54
Abb. 4.4:	Mögliche Ursachen für Qualifikationsveränderungen und Weiterbildungsaktivitäten	59
Abb. 4.5:	Wirkungskette von Veränderungen	60
Abb. 4.6:	Weiterbildungsbedarfsanalyse	63
Abb. 4.7:	Checkliste für Qualifikation der Mitarbeiter	67
Abb. 4.8:	Potential und Weiterbildung	70
Abb. 4.9:	Formular Stellenbeschreibung	75
Abb. 4.10:	Anforderungsprofil für einen Personalentwicklungsbeauftragten	77
Abb. 4.11:	Beispiel für Anforderungsprofil eines CNC-Drehers	79
Abb. 4.12:	Beispiele für Führungsgrundsätze und Weiterbildungsrichtlinien	83
Abb. 4.13:	Vorgehensweise für eine Zielvereinbarung	85
Abb. 4.14:	Nachfolgeplan	87
Abb. 4.15:	Nachfolgeplanung	89
Abb. 4.16:	Beispiel für Erhebung des Betriebsklimas	96
Abb. 4.17:	Simulationsprozeß für das zukünftige Arbeitsverhalten	99
Abb. 4.18:	Kriterien der Mitarbeiterbeurteilung	104
Abb. 4.19:	Beurteilungsbogen	105
Abb. 4.20:	Zum Zusammenhang der Instrumente	109
Abb. 4.21:	Personalentwicklungskartei	116
Abb. 4.22:	Profilvergleich	119

Abb. 5.1:	Planung und Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen	128
Abb. 5.2:	Lernortkonzeption	130
Abb. 5.3:	Formen betrieblicher Weiterbildung	134
Abb. 5.4:	Übersicht über die Kostenarten in der Weiterbildung	145
Abb. 5.5:	Betriebsabrechnungsbogen für Bildungsarbeit	148
Abb. 5.6:	Vor- und Nachteile aktiver und passiver Lehrformen	155
Abb. 5.7:	Methodenwahl	156
Abb. 5.8:	Prüf- und Aktivitätenliste zur Seminarvorbereitung	162
Abb. 5.9:	Beispiel einer Seminarinformation für Teilnehmer	171
Abb. 6.1:	Weiterbildungsformen	177
Abb. 6.2:	Ablaufschema eines konventionellen tutoriellen Systems	194
Abb. 6.3:	Ablaufschema eines Übungssystems nach der Methode 'Drill and Practice'	194
Abb. 7.1:	Modell der Transferlücke	200
Abb. 7.2:	Transfer-Widerstände am Arbeitsplatz	203
Abb. 8.1:	Evaluationszyklus	207
Abb. 8.2:	Fragebogen zur Evaluierung von Seminaren	221