1. Einleitung

Das Projekt VETwin-winModel wurde im Jahre 2010 von der Nationalen Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung in Deutschland zur Förderung im EU-Programm Leonardo da Vinci ausgewählt. Das Projekt startete im Oktober 2010 und hat eine Laufzeit von 24 Monaten.

Dieses Handbuch ist eines der Endprodukte des Projektes. Es beinhaltet das Monitoringinstrument, weitere Analyseinstrumente und die sich anschließenden Module und Gestaltungshandreichungen.

Auf der CD-ROM sind alle Produkte gleichfalls enthalten sowie zusätzlich weitere unterstützende Materialien.

Die Ergebnisse des Projektes sind somit verfügbar als:
- Handbuch
- CD-ROM
- Projekt-Webseite
- Projekt-Transferplattform

2. Hintergrund des Projektes

Während Großunternehmen sich Struktureinheiten für die betriebliche Weiterbildung und Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter geschaffen haben, sind kleine Unternehmen bemüht, die Arbeit selbst unmittelbar mit dem Lernen und Weiterlernen zu verbinden.

Die EU-Kommission hat auf die Herausforderungen, die sich aus dem gesellschaftlichen und demographischen Wandel und der Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit ergeben, mit dem EU-Bildungsprogramm für Lebenslanges Lernen reagiert:

- es durchbricht die Einteilung in strikt aufeinander folgende Abschnitte eines Bildungsweges,
- es verzahnt bisher stark segmentierte Bildungsbereiche, u.a. die berufliche Aus- und Weiterbildung,
- es sichert die Qualität aller Bildungsbereiche und fördert neue Lehr- und Lernkulturen.

Aus einem vom Bundesbildungsministerium (BMBF) in Deutschland geförderten Projekt zur Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung resultiert aus der durchgeführten Analyse die Erkenntnis, dass die in den Arbeitsprozess integrierte Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung einen entscheidenden Zugang für ein Konzept zur Kompetenz-entwicklung der Mitarbeiter und damit zur Wettbewerbssicherung der Unternehmen und Bildungseinrichtungen liefern kann.

Es ist Ziel des Innovationstransferprojektes VETwin-winModel, die vorliegenden Projektergebnisse gemeinsam mit den Projektpartnerländern anzupassen und in die Berufsbildungspraxis zu implementieren.

Vermittelt wird u.a. das Grundverständnis, dass die Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung sowohl auf den Ebenen der kleinen Unternehmen und der Bildungsunternehmen selbst, aber auch auf der Ebene der Förderung durch Bildungspolitik und Wirtschaft vollzogen werden muss.

Die transferierten Produkte sollen bei den Projektpartnern die Gestaltung zukünftiger Verzahnungsprozesse zur Verknüpfung von Elementen der beruflichen Ausbildung mit der betrieblichen Weiterbildung zu einem einheitlichen Prozess des Lernens und Weiterlernens im Beruf und für den Arbeitsplatz initiieren und unterstützen. Dabei ist die Verzahnung auf die arbeitsprozessbezogene Aneignung von beruflichen Kompetenzen und zugleich auf Verhaltensänderungen des Lernenden gerichtet. Endziel ist die Erreichung eines Qualitätssprungs in der didaktisch-methodischen Gestaltung von Lernprozessen, der auf der Lösung von Widersprüchen zwischen Lernprozess und Arbeitsprozess sowie zwischen Ausbildung und Weiterbildung basiert.

3. Ziele des Projektes

Zielstellung des Projektes ist die nachhaltige Kompetenz- und Fachkräftesicherung in kleinen Unternehmen durch die Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung.
Diese wird insbesondere durch die ständige Erweiterung solcher beruflichen Kompetenzen bestimmt, die auch perspektivisch für den betrieblichen Arbeitsplatz und auf dem Arbeitsmarkt benötigt werden. Damit ist ein ständiges Weiterlernen der Mitarbeiter im Prozess der Arbeit verbunden, wofür das Management vor allem für die lernintensiven Arbeitsplätze eine entsprechende lernförderliche Infrastruktur bereitstellen muss. Neben der Motivation und der Aktivität der Mitarbeiter selbst, unterstützen auch organisatorische Maßnahmen deren Lernbereitschaft und die Verbesserung der Leistungsfähigkeit.

In erfolgreichen kleinen und mittleren Unternehmen ist die Verzahnung von Aus- und Weiterbildung ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Die Ergebnisse aus betrieblichen Analysen belegen, dass die Personalentwicklung in diesen Unternehmen durch folgende Elemente der Verzahnung im Lern- und Arbeitsprozess geprägt wird und die somit zu Gestaltungs- und Handlungszielen für alle Unternehmen werden sollten:

- Die Beschäftigten werden vorausschauend über Unternehmensstrategien und technisch-technologische sowie organisatorische Veränderungen informiert,
- Die konkreten Lernziele werden aus den aktuellen Arbeitsprozessen abgeleitet,
- Die Lernziele berücksichtigen sowohl berufliche Grundlagen als auch betriebliche Spezialkompetenzen,
- Die individuellen Werte und Normen zum Lernen in der Verzahnung von Arbeits- und Lernprozess sowie die Entwicklung des unternehmerischen Denkens werden bei den Beschäftigten gefördert,
- Die Lernprozesse werden weitgehend in die konkreten Arbeitsprozesse integriert,
- Die lernförderlichen Elemente des Arbeitsprozesses werden in den Lernzielen berücksichtigt,
- Das Lernen vollzieht sich weitgehend in gegenseitigen Unterstützungsprozessen in inhomogenen Gruppen zum Nutzen für alle Beschäftigten.

Handlungsbedarfe für die noch effizientere Gestaltung der Verzahnung von beruflicher Ausbildung mit der betrieblichen Weiterbildung in den Unternehmen werden darüber hinaus bei folgenden Aspekten gesehen:

- Einsatz betrieblicher Mentoren/Tutoren,
- Bereitstellen von geeigneten Instrumentarien und Regelungen für die betrieblichen Mentoren/Tutoren,
- Erwerben von betrieblicher pädagogischer Kompetenz bei Führungskräften,
- Systematische Einrichtung von arbeitsplatznahen Lernplätzen (Lerninseln),
- Einbeziehen insbesondere der Auszubildenden in betriebliche Neuerungsprozesse,
- Delegierung der Auszubildenden und der erfahrenen Fachkräfte in ausländische Unternehmen,
- Einbeziehen der Führungskräfte, erfahrener Facharbeiter und auch der Auszubildenden in die Berufsorientierung an Schulen, um langfristig den Fachkräftenachwuchs zu sichern

Die Erkenntnisse aus dem vorherigen nationalen Projekt zeigen, dass die Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung im Arbeitsprozess im Wesentlichen in vier unterschiedlichen Gestaltungsvarianten auftritt:

- Verzahnung der beruflichen Ausbildung mit Elementen der betrieblichen Weiterbildung,
- Verzahnung der betrieblichen Weiterbildung mit Elementen der beruflichen Ausbildung,
- Simultane Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung,
- Separate Bildungsbausteine, die als Verbindung zwischen berufliche Ausbildung und betriebliche Weiterbildung eingegliedert werden.

Weiterhin wurde erkannt, dass

- für die Verzahnung eine Infrastruktur in den Unternehmen vorhanden sein muss, um die Potenzen für die beruflich-betriebliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter ausschöpfen zu können,

- der Aufbau der Infrastruktur ein längerfristiger Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung für die Unternehmen ist,

- dass Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten nur in Ausnahmefällen in der Lage sein werden, durch interne Maßnahmen die Verzahnung von Aus- und Weiterbildung selbst gestalten zu können. Sie benötigen eine externe Unterstützung bei der Gestaltung ihrer Infrastruktur.

Der Erfolg der Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung hängt wesentlich davon ab, wie es gelingt, günstige Bedingungen für das Lernen im Prozess der Arbeit zu schaffen. Die Ausschöpfung der Möglichkeiten der Verzahnung ist an eine lernförderliche Infrastruktur und an zu nutzende Supportelemente gebunden.

Zur Infrastruktur für die Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung gehören neben den personellen Voraussetzungen auch materielle und instrumentelle Voraussetzungen.
Die erforderliche Infrastruktur kann in Abhängigkeit von den betrieblichen Möglichkeiten im Unternehmen selbst aufgebaut werden oder sie muss über eine externe Unterstützung dauerhaft bereitgestellt werden, wenn die Vorzüge der Verzahnung ausgeschöpft werden sollen.

Schlussfolgernd kann die Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung als optimale Strategie für die Personalentwicklung in kleinen Unternehmen angesehen werden.

Zielgruppen des Projektes

Zielgruppen sind u. a.:

- Management von Bildungszentren in der Aus- und Weiterbildung,
- Trainer, Dozenten und Mentoren in der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
- Weiterbildungsberater für Unternehmen,
- Management und Ausbilder in KMUs,
- Berater für Personalentwicklung,
- Agenturen/Trainer für Kompetenzentwicklung,
- Bildungsakteure,
- Transferinstitutionen im Bereich der beruflichen Bildung.

4. Der Arbeits- und Lernprozess in der Ausbildung und Weiterbildung

Voraussetzung für das Einleiten des Lernprozesses ist das Erkennen einer lernfordernden Situation im Arbeitsprozess, also das Bewusstwerden, dass für erforderliche Tätigkeiten und Veränderungsprozesse die aktuell verfügbaren Kompetenzen nicht ausreichen. Die Differenz zwischen den erforderlichen und den aktuell verfügbaren Kompetenzen kann mittels einer Kompetenzbilanz erfasst werden.

Die Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung erfolgt in der Praxis mindestens in den bereits erwähnten vier Varianten.

Verzahnung der Ausbildung mit Elementen der betrieblichen Weiterbildung

Bei der Verzahnung der Ausbildung mit Elementen der Weiterbildung erwerben die Auszubildenden betriebliche Spezialkompetenzen (Zusatzqualifikationen, Berechtigungen), die eine Anpassung an den technisch-technologischen Wandel und eine aktive Mitwirkung an betrieblichen Veränderungsprozessen ermöglichen.

Diese Spezialkompetenzen werden vorwiegend arbeitsprozessintegriert erworben. Sie beinhalten auch methodische und soziokulturelle Kompetenzen. Die Spezialkompetenzen sind vorwiegend auf die Betrieblichkeit (Arbeitsplatzkonzept) orientiert. Sie dienen darüber hinaus auch einer individuellen Profilbildung.

Verzahnung der Weiterbildung mit Elementen der beruflichen Ausbildung

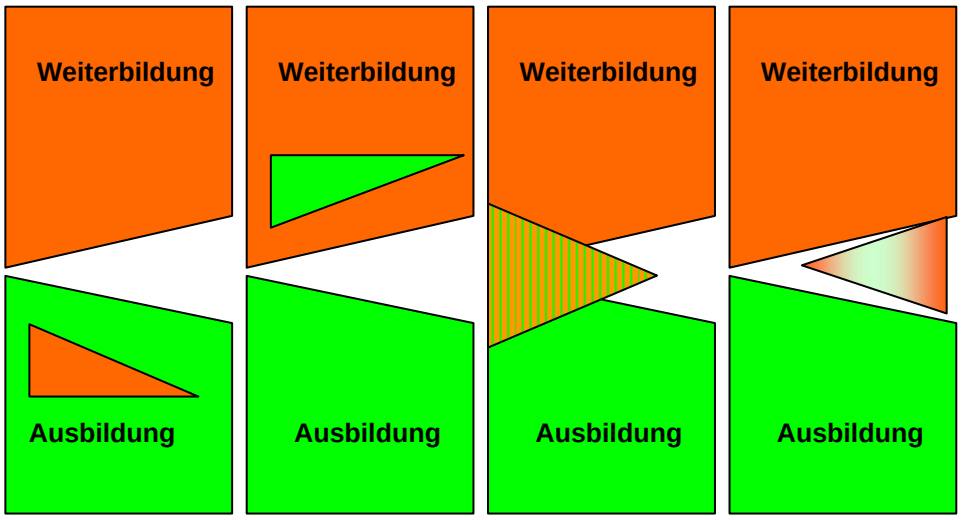
Bei der Verzahnung der Weiterbildung mit Elementen der beruflichen Ausbildung werden von den ausgebildeten Fachkräften berufliche Basiskompetenzen erworben, die zur Ausführung spezieller beruflicher Tätigkeit (Handlungen, Aktivitäten) befähigen und berechtigen.
Die Inhalte werden im Allgemeinen in einer systematisierten Form vermittelt und erworben sowie durch staatliche Regelungen zertifiziert bzw. anerkannt.

Simultane Verzahnung von Aus- und Weiterbildung

Bei der simultanen Verzahnung von Aus- und Weiterbildung erwerben Auszubildende und ausgebildete Fachkräfte gleichzeitig und gemeinsam solche beruflich-betrieblichen Kompetenzen (berufliche Basiskompetenzen *und* betriebliche Spezialkompetenzen) die zur Ausführung beruflicher Tätigkeiten befähigen und berechtigen.

Die unterschiedlichen Struktur- und Gestaltungsvarianten der Verzahnung von prozessintegrierter beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung ermöglichen es, die konkreten Zielstellungen des beruflichen Kompetenzerwerbs und die aktuellen Bedingungen der einzelnen Unternehmen bestmöglich und individuell zu berücksichtigen.

Bild: Strukturvarianten der Verzahnung



Verzahnung der beruflichen Ausbildung mit Elementen der betrieblichen Weiterbildung

Verzahnung der betrieblichen Weiterbildung mit Elementen der beruflichen Ausbildung

Simultane Verzahnung der beruflichen Ausbildung und der betrieblichen Weiterbildung

Separate Bildungsbausteine als Verbindung zwischen der beruflichen Ausbildung und der betrieblichen Weiterbildung

5. Analyseinstrumente zur Gestaltung der Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung

Die Gestaltung der Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung setzt voraus, dass der aktuelle Stand der Verzahnung in den kleinen Unternehmen hinreichend analysiert wird.

In die Analysen sind

- die zwei Ebenen der beteiligten Institutionen
  - die kleinen Unternehmen selbst und
  - die beruflichen Bildungsunternehmen

- sowie die drei Elemente der Infrastruktur
  - die personellen Momente,
  - die instrumentellen Momente und
  - die materiellen Momente

einzubeziehen.

Die Ergebnisse der Analysen bilden die Grundlage für Aktivitäten zur weiteren Gestaltung der Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung in den kleinen Unternehmen.

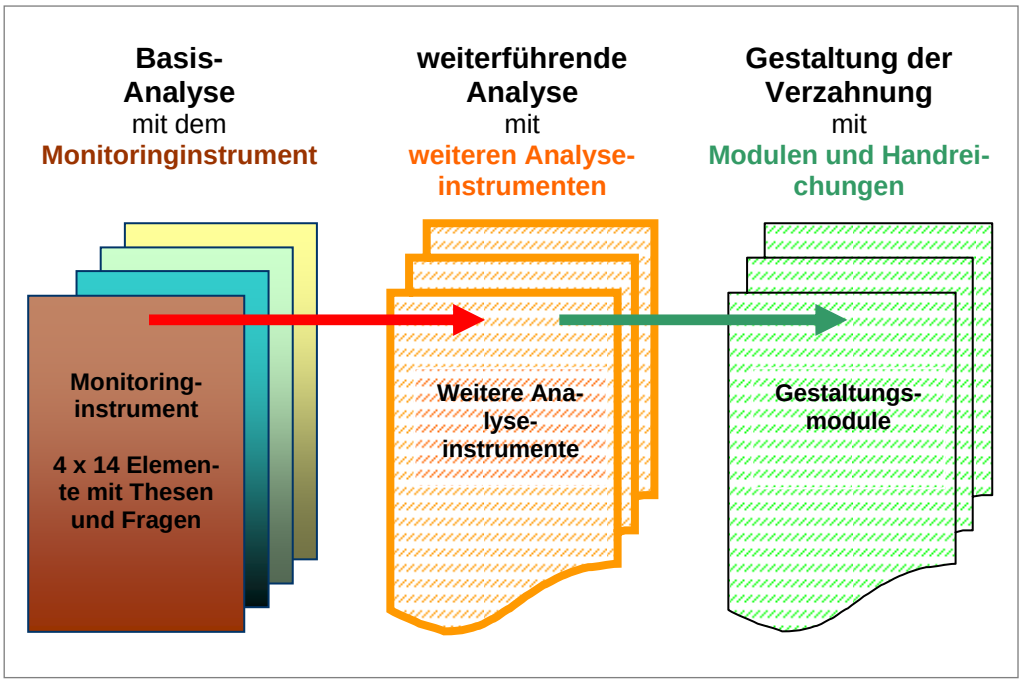


Bild: Elemente des Analyse- und Gestaltungssystems

Aus dem durchgängig gestalteten und aufeinander abgestimmten Elementen

- Interviewleitfaden für den Betriebsbesuch
- Monitoringinstrument,
- Weitere Analyseinstrumente und
- den sich anschließenden Modulen und Gestaltungshandreichungen

ergibt sich das Analyse- und Gestaltungsmodell der Verzahnung beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung in den kleinen Unternehmen.

6. Inhalte des Handbuches

Das Handbuch ist das wichtigste Projektprodukt und beinhaltet alle wesentlichen Instrumente, Module und Handlungsleitfäden.

Das Handbuch bildet eine fundierte und komplexe Beratungs- und Handlungsgrundlage für die Bildungsakteure in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Es enthält eine Einführung zur Thematik sowie Hinweise zur Handhabung des Handbuches.
Eine hohe Anwenderfreundlichkeit und flexible Nutzung soll durch die gewählte Form eines Ordners erreicht werden, in dem die Seiten jederzeit ergänzbar, austauschbar und kopierbar sind. Dadurch kann jeder Partner bzw. jeder spätere Nutzer den Inhalt des Handbuches aktuell halten und zusätzliche Wissensinhalte, Informationen und Angebote aufnehmen.

Die einzelnen Instrumente, Module und Handlungsleitfäden können jederzeit dem Handbuch entnommen werden und so unabhängig vom Handbuch genutzt werden.

6.1 Der Interviewleitfaden für den Betriebsbesuch

Die Zielstellung für die Interviews in kleinen und mittleren Unternehmen besteht darin,

- verlässliche Daten über die Verzahnung von beruflicher Ausbildung mit der betrieblichen Weiterbildung auf der Grundlage der Untersuchungsebenen Ausbildung, Weiterbildung, Verzahnung und didaktische Umsetzung im Prozess der Arbeit zu erhalten,

- Motive und Gründe zu erfahren, ob die Personalentwicklung im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie auf Kernkompetenzen, Innovationsprozesse, Traditionen, Alleinstellungsmerkmale, o.ä. gerichtet ist,

- Ansatzpunkte zu finden, wie ein externer Weiterbildungsberater im Unternehmen wirksam werden kann und welche Hilfe das Unternehmen dafür in Anspruch nehmen würde und welche nicht,

- typische und charakteristische Merkmale und Besonderheiten bei bestimmten Betriebsgrößen oder in verschiedenen Weiterbildungsbereichen zu identifizieren.

6.2 Das Monitoringinstrument zur Analyse der Verzahnung

Das Monitoringinstrument ist das „Key“-Instrument des Handbuches. Die Ergebnisse aus der Anwendung des Monitoringinstrumentes bilden die Grundlage für weitere Aktivitäten zur Gestaltung der Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung in Bildungsunternehmen und den kleinen Unternehmen. Das Handbuch verfügt über zum Teil inhaltlich miteinander verbundene Analyseinstrumente, Module und weitere Informationen, die bei der Beratung, bei der

Wissensvermittlung und bei der Entwicklung von Handlungs- und Gestaltungsstrategien zur Projektthematik der „Verzahnungsprozesse“ durch bzw. für die Bildungsakteure in der beruflichen Aus- und Weiterbildung eine wichtige Unterstützungsrolle übernehmen können.

Das Monitoringinstrument stellt daher ein geeignetes Instrument dar, die erforderlichen Analysen in den Unternehmen durchzuführen und detaillierte Aussagen zu den einzelnen Aspekten der beruflichen Bildung in den Unternehmen zu treffen.

Das Monitoringinstrument ist in die vier folgenden Komplexe gegliedert:

- **A** Berufliche Ausbildung im Unternehmen,
- **B** Betriebliche Weiterbildung im Unternehmen,
- **C** Betriebliche Verzahnung im Lern- und Arbeitsprozess und
- **D** Didaktisch-methodische Verzahnung der Lern- und Arbeitsprozesse.

Diese Komplexe sind im Handbuch mit bis zu 14 Fragen untersetzt, denen jeweils eine These vorangestellt wird.

Ausprägung der Umsetzung der These und daraus resultierender Handlungsbedarf wird vereinfacht in folgende drei Gruppen eingeteilt:

nein	mittel	stark
Dieses Problem, diese Frage findet in unserem Unternehmen bisher keine Anwendung	Dieses Problem, diese Frage ist durchaus von Bedeutung für unser Unternehmen, hat aber bisher nur vereinzelt Anwendung gefunden	Dieses Problem, diese Frage hat große Bedeutung für unser Unternehmen und findet kontinuierliche Anwendung

Für den aus dieser Einschätzung resultierenden weiteren Analyse- und Handlungsbedarf werden Hinweise auf

- weiterführende Analyseinstrumente und
- unterstützende Module
- Handlungsanleitungen

gegeben.

Dem Handbuch wird nach Fertigstellung eine CD-ROM mit dem Gesamtinhalt des Handbuches und zusätzlich mit weiteren „unterstützenden Materialien“ beigefügt.

Die Aufnahme von weiteren ausgewählten „unterstützenden Materialien“ für die Thematik des Projektes sollen das Informations- und Wissensangebot und die „Verlinkung“ mit dem Monitoringinstrument erweitern. Diese „unterstützenden Materialien“ werden ausschließlich in der CD-ROM-Version aufgenommen und stehen nur in der Sprache des jeweiligen Partnerlandes und in der Regel in Englisch zur Verfügung. Die „unterstützenden Materialien“ sind auch als Grundbaustein für die permanente Wissens- und Angebotserweiterung durch die späteren Nutzer zu verstehen.

6.3 Weitere Analyseinstrumente

Die Analyseinstrumente können jederzeit dem Handbuch entnommen und so unabhängig vom Handbuch genutzt werden.

Der weiteren Analyseinstrumente übernehmen, neben dem Monitoringinstrument, bei der Feststellung und Bewertung der IST-Situation der beruflichen Aus- und Weiterbildungsprozesse und der "Verzahnungsprozesse" eine ergänzende Funktion.
Sie bieten Ansatzpunkte für die Beratung, für die Wissensvermittlung und für die Entwicklung von Handlungs- und Gestaltungsstrategien zur Projektthematik der „Verzahnungsprozesse“ für die Bildungsakteure in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

- *Leitfaden zum Ermitteln des Kompetenzbedarfs in Unternehmen auf Basis der Unternehmensstrategie*

  Mit diesem Leitfaden soll ein Analyseinstrument zur Verfügung gestellt werden, das das Erkennen erforderlicher Entwicklungswege und Veränderungsprozesse im Unternehmen unterstützt, um daraus Schlussfolgerungen für aktuelle und zukünftig erforderliche berufliche Kompetenzen ziehen zu können.

- *Berufliche und betriebliche Handlungskompetenz - Testen Sie sich selbst*

  Die Aussagen sollen Ansatzpunkte für die Bewertung der beruflichen und betrieblichen Handlungskompetenz liefern. Dazu gehören die Fachkompetenz, die Methodenkompetenz und die Sozialkompetenz.

- *Qualitätsmanagement - Beurteilungsbogen Betriebe Ausbildung*

  - Bewertung der Lehrgangsinhalte
  - Bewertung der Zusammenarbeit
  - Bewertung der Bildungsdienstleistung

6.4 Module

Das Handbuch enthält 7 Module mit ausgewählten Themen, die im Kontext mit der Verzahnung der beruflichen Ausbildung und betrieblichen Weiterbildung zu sehen sind. Die Module sollten nach Bedarf durch die Nutzer ergänzt und erweitert werden.

Die Module können gleichfalls jederzeit dem Handbuch entnommen und unabhängig vom Handbuch genutzt werden.

Modul 1:
„Grundlagen und Gestaltungsvarianten der Verzahnung in der Bauwirtschaft und im gewerblich-technischen Bereich“

Modul 2:
„Gestaltungsmodell für die praktische Umsetzung der Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung in Bildungsunternehmen und KMUs“

Modul 3:
„Selbstorganisierte Lernprozesse und lernfordernde Situationen im Arbeitsprozess. Die Gestaltung von handlungsorientiertem und selbstorganisiertem Lernen“

Modul 4:
„Heterogene Lernformen hinsichtlich des Alters und der Berufs- und Lebenserfahrungen im Rahmen der simultanen Verzahnung von Aus- und Weiterbildung“

Modul 5:
„Ansatzpunkte für die Anrechnung von Leistungspunkten bei der Verzahnung von Aus- und Weiterbildung“

Modul 6:
„Stellenwert von Internationalen Kompetenzen im Verzahnungsprozess durch europaweiten Austausch von Auszubildenden, Berufsbildungs-personal und ausbildenden Fachkräften“

Modul 7:
„Professionalisierungsstrategien und Qualifizierungskonzepte für Bildungsdienstleister zur aktiven Gestaltung der Verzahnungsprozesse“

6.5 Online Kompetenz- und Transferplattform

Eine mediengestützte Kompetenz- und Transferplattform unterstützt die Beratungstätigkeit sowie die Weiterbildungsaktivitäten und soll die Verbreitung der Projektprodukte fördern. Der Inhalt kann so stetig angepasst und ergänzt werden.

Die Plattform ist unter der Domain-Adresse: www.vet-win-win.eu/transfer.htm geschaltet.

Inhalte sind u.a.:
- Monitoringinstrument,
- Interviewleitfaden
- Analyseinstrumente,
- Module, Instrumente,
- Glossar

7. Praxiserfahrungen bei der Gestaltung der Verzahnung von Aus- und Weiterbildung aus der Sicht eines Bildungsdienstleisters - SAZ e.V.

Das Schweriner Ausbildungszentrum (SAZ) in Deutschland betreut innerhalb seiner vielfältigen Maßnahmen derzeit über 800 Unternehmen insbesondere aus dem Bereich der Kunststoff- und Automatisierungstechnik. Mit der Entwicklung des SAZ vom „Bildungsträger“ zum „Bildungsdienstleister“ ergab sich die Notwendigkeit, eine Möglichkeit zu schaffen, die Aus- und Weiterbildungsprozesse der einzelnen Unternehmen zu zentralisieren, zu steuern und zu verwalten. Deshalb wurde vor Jahren eine „Steuergruppe“ aus allen Bereichen des Schweriner Ausbildungszentrums gegründet.

Um alle Informationen und Aktivitäten im Bezug auf die Personalentwicklung mit den Unternehmen zu verwalten und zu analysieren, wurde eine Betriebsdatenbank erstellt. Sie dient dem innerbetrieblichen Wissensmanagement.

Die Aufgaben der Steuergruppe sind wie folgt definiert:
- Aufrechterhaltung der Kundenkontakte,
- Ermittlung der Aus- und Weiterbildungsbedarfe,
- Analyse der Unternehmen auf Möglichkeiten der Integration zu Projekten,
- Steuerung der Integration mit den jeweiligen Bildungsbegleitern,
- Aufnahme aller relevanter Daten in die Betriebsdatenbank,
- Bereichsübergreifende Absprachen,
- Steuerung des Informationsflusses im SAZ von der Anfrage eines Unternehmens für eine bestimmte Bildungsmaßnahme bis zum konkreten Angebot.

Mit den Führungskräften der Unternehmen wurden u.a. folgende Handlungsfelder gemeinsam präzisiert:

Ausbildung
• Aktuelle Ausbildungssituation im Unternehmen
• Vorgesehene Ausbildung im Folgejahr
• Unterstützungsbedarf des Unternehmens

Weiterbildung
• Aktuelle Weiterbildungssituation im Unternehmen
• Bedarfsermittlung durch Beratung
• Unterbreiten von Bildungsangeboten
• Gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen

Arbeitskräftebedarf
• Ermitteln des aktuellen und perspektivischen Personalbedarfs
• Benötigte Berufe bzw. Tätigkeiten

Einbindung in Netzwerke und Projekte
• Möglichkeiten der Einbindung der Unternehmen in Netzwerke und Projekte
• Art und Inhalt der Kooperation

Für das SAZ war die enge Verzahnung von Ausbildung mit der betrieblichen Weiterbildung ein Schlüsselelement für den erfolgreichen Einstieg in die kontinuierliche Personalentwicklung in den Unternehmen. Zunächst war nur die Vermittlung von Praktikanten und die Unterstützung bei der Ausbildung das Anliegen der kleinen Unternehmen. Mit dem wachsenden Vertrauensverhältnis zum Bildungsdienstleister entwickelte sich schrittweise der Wunsch nach einer umfassenden Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Personalentwicklung.

Heute werden mit 140 kleinen und mittleren Unternehmen Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung gemeinsam beraten, inhaltlich-methodisch aufgearbeitet und durchgeführt. In dieser Zusammenarbeit spielen unsere Service- Aus- und Weiterbildner eine zunehmende Rolle. Sie sind die Lernprozessbegleiter.

Ebenfalls spielt die Personal- und Organisationsentwicklung in der beruflichen Bildungseinrichtung eine zunehmende Rolle in der Verzahnung von Aus- und Weiterbildungsprozessen.

In der betrieblichen Bildung nimmt das Lernen in heterogenen Gruppen einen immer höheren Stellenwert ein. Es müssen daher neue Methoden entwickelt werden, um die neue Rolle des Ausbildungspersonals diesbezüglich auch zu fördern. Auch hier ist das Schweriner Ausbildungszentrum in den letzten Jahren wesentlich vorangekommen. Waren es anfangs nur betriebswirtschaftliche Vorgaben, die diesen Prozess in Gang setzten, sind es heute auch das „Ausnutzen“ der positiven Aspekte der unterschiedlichen Altersgruppen in bestimmten Lernabschnitten.

Nach den Erfahrungen des SAZ e.V. sind die Ausbildungs- und Weiterbildungsprozesse sowohl im Unternehmen als auch beim Bildungsdienstleister nicht voneinander zu trennen. Der Weg zu einer ganzheitlichen betrieblichen Bildungsarbeit kann sowohl von der Ausbildung als auch von der Weiterbildung ausgehen und die Erfahrungen in dem einen Handlungsfeld können die Schritte des anderen Handlungsfeldes befördern. Vor allem die Verknüpfung von arbeitsplatzunabhängigem Lernen mit dem arbeitsabhängigen Lernen im Unternehmen und die Entwicklung neuer Formen des Lernens in der Arbeit führt dazu, dass sich zu vielen Unternehmen ein partnerschaftliches Verhältnis herausgebildet hat und Bildungsdienstleistungen zu einem gemeinsam entwickelten und realisierten Produkt wird.

8. Der Betriebliche Nutzen der Verzahnung von Aus- und Weiterbildung

Die Verzahnung der Aus- und Weiterbildung im betrieblichen Lern- und Arbeitsprozess kann als optimale Strategie für die Personalentwicklung und somit für die vorausschauende und somit nachhaltige Kompetenz- und Fachkräftesicherung angesehen werden, weil folgender Nutzen erreicht werden kann:

- Das Lernen und Weiterlernen im Prozess der Arbeit mit dem Ziel der Stabilisierung vor allem kleiner Unternehmen und zur Kompetenzerweiterung der oft wenigen und daher flexibel einsetzbaren Mitarbeiter im Unternehmen stehen im Mittelpunkt. Die Gesamtplanung des lebenslangen Lernens liegen in einer Hand.

- Die Beschäftigten werden vorausschauend über Unternehmensstrategien und technisch- technologische sowie organisatorische Veränderungen informiert. Damit sind langfristige Orientierungen für die berufliche Bildung erkennbar.

- Die konkreten Lernziele werden aus den aktuellen Arbeitsprozessen abgeleitet und berücksichtigen sowohl berufliche Grundlagen als auch betriebliche Spezialkompetenzen, somit sind oft keine finanziellen Zusatzaufwendungen nötig.

Die Lernprozesse werden wiederum weitgehend in die konkreten Arbeitsprozesse integriert.

- Die individuellen Werte und Normen zum Lernen in der Verzahnung von Arbeits- und Lernprozess sowie die Entwicklung des unternehmerischen Denkens werden bei den Beschäftigten gefördert.

- Das Lernen vollzieht sich weitgehend in gegenseitigen Unterstützungsprozessen in heterogenen Gruppen mit den unterschiedlichsten Lernformen zum Nutzen für alle Beschäftigte/n. Die positiven Aspekte der unterschiedlichen Altersgruppen in bestimmten Lernabschnitten werden ausgenutzt.

Für die kleinen Unternehmen gibt es im Wesentlichen folgende Gründe, den Arbeitsprozess selbst und die Möglichkeiten der Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung als effektivste Form zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen:

- Kleine Unternehmen können es sich nicht leisten, einen Arbeitsauftrag durch die Weiterbildung der Mitarbeiter zu unterbrechen. Der Zeit- und Leistungsdruck sowie der fehlende Ersatz für die Arbeitskraft erfordern eine andere Form der Qualifizierung im Vergleich zu größeren Unternehmen.

- Für kleine Unternehmen sind externe Weiterbildungsmaßnahmen in der Regel nicht effektiv, weil die Spezifik des Arbeitsplatzes und die daraus resultierenden notwendigen Kompetenzen nicht genügend berücksichtigt werden können.

- Für kleine Unternehmen sind die Weiterbildungsmaßnahmen auf dem Bildungsmarkt oft zu teuer. Dazu kommt das Problem, eine geeignete Bildungseinrichtung zu finden, die selbst über die geforderten Kompetenzen verfügt.