Weiterbildung Un- und Angelernter in kleinen und mittleren Unternehmen Hessens

Branchenspezifische Handlungsansätze

IWAK
Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur
Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Vorwort

Die Teilnahme an Weiterbildung in Deutschland ist nicht nur insgesamt niedrig, sondern die Teilhabe am Lebenslangen Lernen ist auch ungleich verteilt. Gerade die Gruppe un- und angelernter Beschäftigter ist in der Weiterbildung deutlich unterrepräsentiert. Eine im Rahmen einer vorangegangenen Studie durchgeführte repräsentative Betriebsbefragung hessischer KMU zeigte, dass nur etwa jeder zehnte Beschäftigte[1] ohne abgeschlossene Berufsausbildung in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten einbezogen wird - im Durchschnitt aller Beschäftigter war es immerhin etwa jeder vierte (vgl. Baden et al 2010, S.90). Somit verschlechtert sich die ohnehin schlechtere Arbeitsmarktsituation der Geringqualifizierten weiter.

Im Rahmen eines durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung sowie den Europäischen Sozialfonds geförderten Projektes wurden durch das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur an der Goethe-Universität Frankfurt am Main die Hemmnisse für ein größeres Weiterbildungsengagement für diese Zielgruppe untersucht und Handlungsansätze zur Forcierung der Weiterbildungsbeteiligung der Zielgruppe ermittelt.

Der Fokus lag hier explizit auf *betrieblich* organisierten Weiterbildungen, da eines der zentralen Ergebnisse der bereits zitierten vorangegangenen Studie war, dass gering qualifizierte Beschäftigte häufig der Ansicht zu sein scheinen, es liege in der Verantwortung des Arbeitgebers, sich um die Qualifizierung der Beschäftigten zu kümmern - schließlich

[1] Aus Gründen der Lesbarkeit ist in diesem Handbuch nur die männliche Sprach-form gewählt worden. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch stets für Frauen und Männer gleichermaßen.

profitiere ja auch hauptsächlich er davon (vgl. Baden et al 2010, S. 132). Verbunden mit oftmals gesammelten negativen Lernerfahrungen kann somit nicht davon ausgegangen werden, dass der Schlüssel zu einer höheren Beteiligung dieser Beschäftigtengruppe an Weiterbildungsmaßnahmen alleine in einer Förderung der Eigenmotivation liegt. Vielmehr sind hierbei auch die Betriebe mit einzubeziehen und von der Sinnhaftigkeit von Weiterbildungsaktivitäten für diese Beschäftigtengruppe zu überzeugen, sodass von Seiten des Arbeitgebers der erste Schritt in Richtung einer Weiterbildungsmaßnahme erfolgt. Wie qualitative Interviews mit un- und angelernten Beschäftigten zeigen, gehen damit gleichzeitig eine höher empfundene Wertschätzung und eine höhere Arbeitsmotivation der Beschäftigten einher. Für die Betriebe besteht durch die Qualifizierung der Beschäftigten aller Qualifikationsstufen die Chance, einem akuten oder auch drohenden Fachkräftemangel aus eigener Kraft begegnen zu können.

Die Analyse bezieht sich auf fünf Branchen, in denen insgesamt etwa die Hälfte aller Beschäftigten ohne abgeschlossene Berufsausbildung in Hessen beschäftigt sind[2]: Der Einzelhandel, die Gesundheits- und Pflegebranche, das Produzierende Gewerbe, die Logistik-Branche sowie das Hotel- und Gaststättengewerbe. Das Ergebnis dieses Projektes halten Sie nun in Form eines branchenspezifischen Weiterbildungshandbuchs in Händen.

Mit den hierin präsentierten Analysen bekommen die Akteure in diesem Feld erstmals einen Überblick über jene branchenspezifischen Faktoren zur Verfügung gestellt, die in

[2] Alle in diesem Handbuch genannten Daten bezüglich der Betriebs- und Beschäftigtenstruktur stammen vom Statistik-Service der Bundesagentur für Arbeit. Stichtag der Daten ist der 30.09.2010.

den untersuchten Branchen für eine Forcierung der Weiterbildung Un- und Angelernter Beachtung finden sollten. Hierdurch soll ein Beitrag geleistet werden, dass Betriebe besser als bisher für die Thematik erreicht und davon überzeugt werden können, ihre un- und angelernten Beschäftigten in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten einzubeziehen bzw. solche Aktivitäten zu entfalten.

Ein solches Handbuch kann nur durch die große Unterstützung einer Reihe unterschiedlicher Akteure entstehen: Neben den bereits genannten finanziellen Förderern gilt unser Dank vor allem den hessischen Qualifizierungsbeauftragten, die durch ihr Engagement und ihre Arbeit im Rahmen mehrerer Projekte und Jahre einen besonders großen Anteil an der Entstehung des vorliegenden Weiterbildungshandbuchs haben. Ein großer Dank geht auch an diejenigen Bildungsanbieter, durch deren tatkräftige Unterstützung und Praxiswissen die Strategieentwicklung für die Logistik-Branche und das Hotel- und Gaststättengewerbe erst ermöglicht wurde. Gleiches gilt aber auch für alle weiteren Experten aus den fünf genannten Branchen, die sich die Zeit genommen haben und uns im Rahmen von Interviews oder durch den Besuch unserer Branchenworkshops an ihren Praxiserfahrungen teilhaben ließen.

Wir hoffen, dass das vorliegende branchenspezifische Weiterbildungshandbuch einen Beitrag dazu liefert, die Weiterbildungssituation un- und angelernter Beschäftigter in hessischen KMU zu verbessern und wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Nils Beckmann
Dr. Angela Joost
Dr. Christa Larsen
Miriam Sophie Wiesen

Einleitung

Um den unterschiedlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich einer Forcierung der Weiterbildungsbeteiligung un- und angelernter Beschäftigter in den untersuchten Branchen gerecht werden zu können, wurde das methodische Vorgehen diesen Rahmenbedingungen entsprechend ausgerichtet. Bei den Branchen *Einzelhandel*, *Gesundheit und Pflege* sowie dem *Produzierenden Gewerbe* liegt der Schwerpunkt der Analyse auf der Verbesserung der Informationsbasis über branchenspezifische Rahmenbedingungen, die sich im Rahmen einer Betriebsansprache als hilfreich erweisen können. Hierzu gehören neben verfügbaren und passgenauen Angeboten auch Informationen zu branchenspezifischen Bedarfen sowie Hemmnissen, die ein größeres betriebliches Weiterbildungsengagement be- oder verhindern. Auf Basis eines Abgleichs von Angebot und Bedarf an Weiterbildungen und unter Berücksichtigung der betrieblichen Hemmnisse konnten schließlich Handlungsansätze identifiziert werden, die künftig zu einer Verbesserung der Weiterbildungssituation un- und angelernter Beschäftigter in diesen drei Branchen beitragen können.

Um hierzu konkrete Aussagen tätigen zu können, erfolgte eine ausführliche Recherche der Internetauftritte von Bildungsanbietern nach Weiterbildungsangeboten für die Zielgruppe und eine telefonische Anfrage an Weiterbildungsanbieter und Branchenverbände, in der etwa 200 Experten Auskünfte zu ihren Erfahrungen mit der Weiterbildung Un- und Angelernter gaben. Daran schlossen sich weitere 16 leitfadengestützte persönliche Interviews mit Vertretern von Bildungsanbietern, Branchenverbänden und Unternehmen zu den bestehenden Erfahrungen mit der Zielgruppe an. Die Ergebnisse dieser explorativen

Untersuchung wurden daraufhin zusammengefasst und im Rahmen eines Branchenworkshops mit den hessischen Qualifizierungsbeauftragten, Bildungsanbietern, betrieblichen Verantwortlichen und Vertretern von Branchenverbänden und Kammern auf ihre Praxistauglichkeit hin diskutiert und im Hinblick auf mögliche Handlungsansätze konkretisiert.

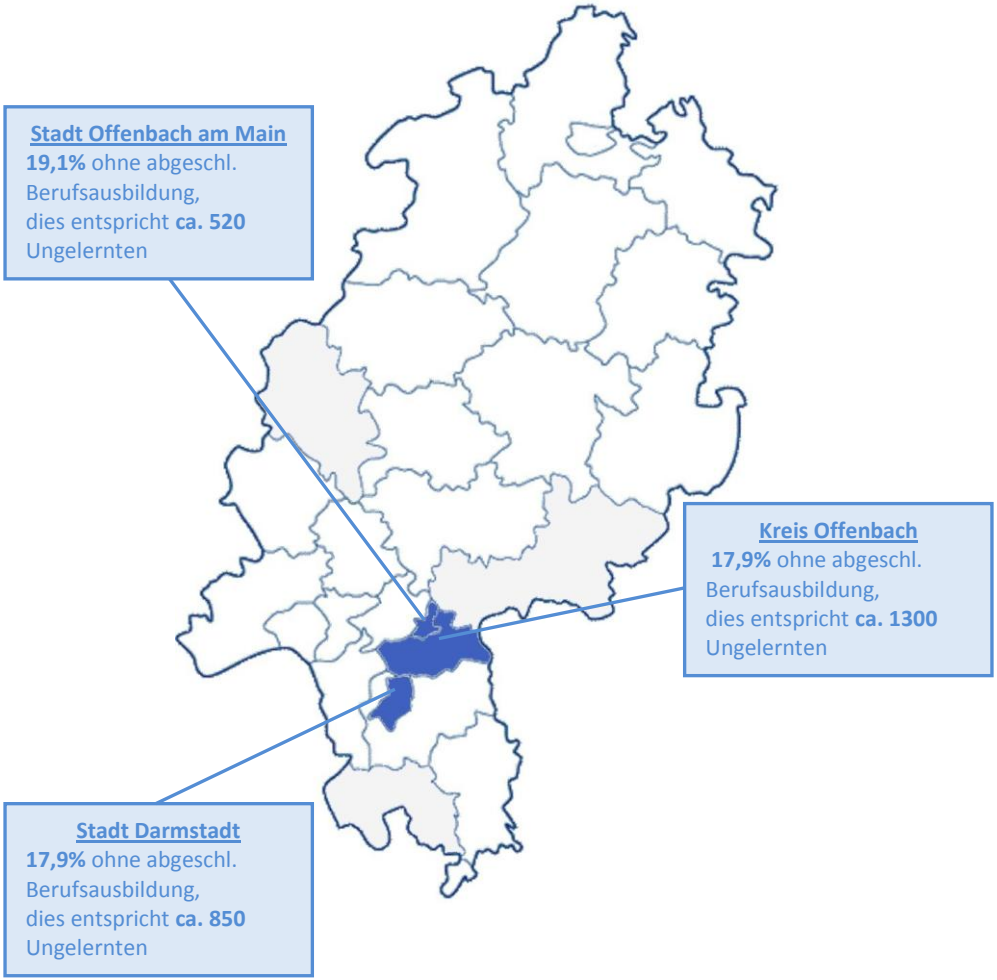
Für die *Logistik-Branche* sowie das *Hotel- und Gaststättengewerbe* zeigte die Erfahrung der Praxispartner, dass hier betriebsseitig offenbar besonders große Vorbehalte gegenüber der Weiterbildung der Zielgruppe bestehen und so zunächst eine Strategie für den (Erst-) Kontakt mit Betrieben entwickelt werden musste. Hier liegt der Fokus der Analyse deshalb auf solchen Faktoren, die die schwierigen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Weiterbildung der Zielgruppe zu überwinden helfen und trotz der widrigen Umstände Weiterbildungen ermöglichen können.
Die Ergebnisse zu diesen Branchen basieren ebenfalls auf persönlichen, leitfadengestützten Interviews mit Bildungsanbietern, die bereits erfolgreich Weiterbildungsangebote für die Zielgruppe bei Betrieben der jeweiligen Branche platzieren konnten. Auch diese Ergebnisse wurden im Rahmen von Branchenworkshops den oben genannten Praxisakteuren vorgestellt und mit diesen rückgekoppelt.

Inhalt

Die Einzelhandelsbranche	**2**
Die Gesundheits- und Pflegebranche	**30**
Das Produzierende Gewerbe	**52**
Die Logistikbranche	**76**
Das Hotel- und Gaststättengewerbe	**98**

Die Einzelhandelsbranche

Landkreise bzw. kreisfreie Städte mit den höchsten Anteilen ungelernter Beschäftigter in hessischen KMU der Einzelhandelsbranche[3]



[3] Datenquelle: Statistik-Service der Bundesagentur für Arbeit, Stand 30.09.2010, eigene Graphik.

Überblick zur Einzelhandelsbranche

- ca. 140.000 Beschäftigte in hessischen KMU des Einzelhandels
- ca. jeder siebte Beschäftigte in der Branche ohne abgeschlossene Berufsausbildung
- häufigste Berufsfelder: Warenprüfung, Versandfertigmacher, Warenkaufleute, Rechungskaufleute, Bürohilfskräfte, Lagerverwalter, Lager- und Transport-arbeiter.

Beschäftigtendaten

Im hessischen Einzelhandel (WZ 47[4]) sind etwa 21.500 Personen beschäftigt, die über keine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen. Ca. 70% der Ungelernten in dieser Branche sind Frauen. Im Vergleich mit allen in hessischen KMU im Einzelhandel Beschäftigten bedeutet dies, dass ca. 15% der in der Branche Beschäftigten über keine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen.[5] In Offenbach am Main haben 21,1%, also ein Fünftel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, keine abgeschlossene Berufsausbildung. Auch im Kreis Offenbach und Darmstadt (jeweils 17,9%) liegen die Anteile an den gesamt Beschäftigten verhältnismäßig hoch.

[4]Kennziffer Wirtschaftszweig nach Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008.

Einzelhandel kurz gefasst

- geprägt durch Serviceorientierung/Beratung vs. Selbstbedienung
- persönliche Kompetenzen wichtiger als Berufsausbildung

Spannungsfeld zwischen Selbstbedienung und Serviceorientierung

Selbstbedienung vs. Beratung

Das Beschäftigungsfeld Einzelhandel wird stark durch den Gegensatz zwischen Serviceorientierung bzw. Beratungsleistung und dem Trend zur Selbstbedienung bestimmt. Beratung und Servicequalität liegen ursprünglich im Fokus des Einzelhandels. Um diesen Ansprüchen zu genügen, werden von Kunden- und auch von Unternehmerseite von den Beschäftigten detaillierte Produkt- und Servicebezogene Fachkenntnisse erwartet. Allerdings zeichnet sich in der Branche schon seit längerer Zeit auch der gegenläufige Trend zu einer umfassenden Selbstbedienung des Kunden ab, der immer wichtiger wird. Dadurch wird die Service- und Beratungsorientierung eher in Nischenbereiche der Bereiche verschoben. Auch wenn Beschäftigte im Einzelhandel immer weniger nur beraten, stehen sie doch häufig im Kontakt mit Kunden. Beispielweise werden sie angesprochen, während sie Regale einräumen. Erwartet wird von ihnen, dass sie in freundlicher und kompetenter Art mit dem Kunden umgehen.

„Freundlichkeit kann fehlende Fachkompetenz ausgleichen.“

In Hinblick auf diese grundlegende und häufig anzutreffende Annahme bestehen je nach Subbranche unterschiedliche Meinungsbilder, die sich wie folgt darstellen:

Fachgeschäfte setzen auf Beratung

Kundenzufriedenheit steigern

Wird angenommen, dass die Ansprüche an eine Kundenberatung nur minimal sind, so sind ungelernte Aushilfen vollkommen ausreichend, um die Kunden zufriedenzustellen und folglich „teureren“ Arbeitskräften vorzuziehen. Dies scheint insbesondere im Bereich von Einkäufen für den täglichen Bedarf wie Lebensmittel, Drogerieartikeln o.ä. Gültigkeit zu besitzen. Zu einer anderen Einschätzung der Sachlage kommen vor allem Verantwortliche von Fachgeschäften, die sich insbesondere im Fall von kleinen und mittelständischen Unternehmen durch besonders gute Kundenberatung und Servicequalität auszeichnen müssen und nur so eine Nische finden, sich zukunftsfähig gegenüber Handelsketten und Internetshops behaupten zu können.

Berufsausbildung ist nicht unerlässlich

Persönliche Eigenschaften zählen

Trotzdem ist die Relevanz einer abgeschlossenen Berufsausbildung in dieser Branche selbst im Fall von Fachgeschäften eher gering: In kaum einer anderen Branche wird eine abgeschlossene Berufsausbildung seitens der betrieblichen Verantwortlichen nicht als das

entscheidende Signal für Leistungsfähigkeit gesehen, sondern vielmehr persönliche Eigenschaften wie freundliches und kompetentes Auftreten und ein guter Umgang mit den Kunden. Auch die Tätigkeiten, welche von Un- und Angelernten im Einzelhandel übernommen werden, unterscheiden sich strukturell nicht von denen ausgebildeter Kräfte.

Kundenkontakt ist das A und O

Beschäftigte im Einzelhandel sind in der Kundenberatung und an der Kasse tätig, aber auch in der Warenverräumung. Insgesamt umfasst Beschäftigung im Einzelhandel jedoch hauptsächlich Tätigkeiten mit Kundenkontakt. Diese Tätigkeiten können gering Qualifizierte - bei persönlicher Eignung - ohne weiteres nach einer Phase des Anlernens und der Einweisung durchführen.

Regelmäßige Auffrischung mit Praxisverknüpfung

Folglich werden kontinuierliche, passgenaue Schulungen insgesamt als adäquate Qualifizierung gewertet. Demgegenüber findet Ausbildung wenig Akzeptanz, da die dort vermittelten umfassenden Kenntnisse in der Praxis wenig genutzt werden. Vielmehr ist es von Bedeutung, dass im Rahmen regelmäßiger Auffrischung und Rückkoppelung eine Verbindung von Theorie und Praxis vermittelt wird und alte Verhaltensmuster sich nicht nach einer gewissen Zeit wieder einschleichen, sondern die erlernten Inhalte im Arbeitsalltag präsent bleiben. Diese

Einstellung der betrieblichen Verantwortlichen eröffnet für Un- und Angelernte gute Berufschancen im Einzelhandel.

Große Zahl Teilzeitbeschäftigter

In der Branche gibt es über die oben genannte Zahl Ungelernter hinaus sehr viele Beschäftigte, die eine Ausbildung in einem anderen Bereich abgeschlossen haben. Insbesondere Frauen, denen der Wiedereinstieg in ihren Ausbildungsberuf nach der Familienphase nicht gelingt, arbeiten daraufhin in Teilzeitverhältnissen oder auf Minijobbasis im Einzelhandel. Gerade Beschäftigte in Teilzeitarbeitsverhältnissen werden besonders wenig weitergebildet. Für den Einzelhandel trifft dies ebenfalls zu und die Herausforderung an die Umsetzung von Weiterbildungen besteht deshalb u.a. auch im Umgang damit, dass die Präsenzzeiten der Beschäftigten und daher auch ihre Verfügbarkeit für Weiterbildungen eher beschränkt sind.

Weiterbildungsangebot

- breites Angebot für die Branche insgesamt
- hohe Akzeptanz von Inhouse-Schulungen
- wenige spezielle Angebote für die Zielgruppe
- starker Fokus der Bildungsanbieter auf Führungspersonal

Inhouse-Schulungen sind beliebt

Die Betriebe der Einzelhandelsbranche sind besonders an Inhouse-Schulungen interessiert, da hierdurch der Organisationsaufwand gering gehalten werden kann und keine Reise- oder gar Übernachtungskosten entstehen. Prinzipiell kommt diese Form der Weiterbildung nach den Ergebnissen der dem Projekt vorangegangenen Studie der Zielgruppe besonders entgegen, da die Beschäftigten in einer bekannten Umgebung an ihr Erfahrungswissen anknüpfen können (vgl. Baden et al 2010, S. 57).

Es besteht insgesamt ein großes Spektrum an branchenspezifischen Weiterbildungsangeboten und die Bildungsanbieter kommen den Ansprüchen der Unternehmen nach Inhouse-Schulungen nach. Das Angebot reicht von konkreten Produktschulungen bis hin zu zahlreichen unterschiedlichen Verkaufstrainings und speziellen Kommunikationsseminaren. Weitere Inhalte solcher Weiterbildungsmaßnahmen für den Einzelhandel

sind zudem Konfliktmanagement, sowie Kundenansprache und –umgang.

Allerdings zeigt sich, dass die Mehrzahl der angebotenen Schulungen für Führungspersonal vorgesehen ist. Derartige Schulungen sind zwar häufig für alle Beschäftigtengruppen offen, gehen aber in der Regel nicht auf die expliziten Bedürfnisse der Zielgruppe ein. Un- und angelernte Beschäftigte erhoffen sich durch den Besuch des Seminars konkrete Lösungen für alltägliche Probleme im Arbeitsablauf an die Hand und die Inhalte in einer lockeren, nicht schultypischen Lernatmosphäre näher gebracht zu bekommen. Die meisten Angebote sind jedoch sowohl didaktisch als auch inhaltlich nicht auf diese Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt.

Kaum zielgruppenspezifische Maßnahmen

Passende Angebote fehlen

Im Fehlen eines adäquaten Angebotes für die Zielgruppe zeigt sich, dass der Weiterbildung Un- und Angelernter bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch der Bildungsanbieter. Die Bildungsanbieter in diesem Bereich zeigen sich auch wenig interessiert an der Entwicklung adäquater Angebote für die Zielgruppe.

Nur sehr vereinzelt wird seitens der Bildungsanbieter die Notwendigkeit von passenden Maßnahmen für Un- und Angelernte erkannt und entsprechende Angebote entwickelt, die dann aber wiederum allen Beschäftigtengruppen offenstehen. Hierbei handelt es sich zumeist um Angebote zur Kommunikation im weitesten

Sinne. Diese sind also nicht branchengebunden und vermitteln daher auch nicht branchenspezifische Kenntnisse, wie solcher zur Verbesserung der kundenorientierten Verkaufskommunikation oder dem Umgang mit schwierigen Kunden. Die im Folgenden näher benannten Bedarfe der Zielgruppe bezüglich Weiterbildungsmaßnahmen finden insgesamt in vorhandenen Angeboten kaum Berücksichtigung.

Weiterbildungsbedarfe

- Unterstützung der Betriebe bei Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen
- „Kommunikation“ und „Umgang mit älteren oder schwierigen Kunden“ als wichtige Themen
- Schulungsform abhängig von Inhalten
- Praxisverknüpfung und Rückkoppelung der theoretischen Lerninhalte notwendig.

Umgang mit Kenntnislücken

In der betrieblichen Praxis wird Qualifizierungsbedarfen zunächst informell durch entsprechende Hilfestellungen durch Kollegen oder Vorgesetzte begegnet. Hat jemand bspw. mit dem Rechnen Probleme, so wird angeboten, die konkreten Kenntnislücken zu schließen.

Ist der Betrieb perspektivisch an einer Weiterbeschäftigung interessiert, wird, falls dies erforderlich erscheint, hiernach eine externe Unterstützung in Form einer Weiterbildungsmaßnahme erwogen.

Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe in den Betrieben erforderlich

Ermittlung der Qualifizierungs-bedarfe

In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass es dabei seitens der Betriebe oftmals dem Zufall überlassen wird, entsprechende Bedarfe zu entdecken; eine systematische Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe vor allem in Hinblick auf Un- und Angelernte ist nicht existent.

Eine solche systematische Qualifizierungsbedarfsanalyse wäre jedoch dringend nötig, um zum einen dem besonderen Lernverhalten geringqualifizierter Beschäftigter besser gerecht zu werden und zum anderen so der erhöhten Personalfluktuation im Einzelhandel - gerade in Bezug auf diese Beschäftigtengruppe - adäquat begegnen zu können. Um eine solche Analyse zu unterstützen und zu forcieren, sind vor allem konkrete Instrumente erforderlich, die den Unternehmen diese Bedarfsermittlung erleichtern.

Betriebliche Bedarfe

…mehr als nur Produktschulungen

Neben bereits genannten Bereichen wie Produktschulungen und Verkaufstrainings erhalten verschiedene weitere Faktoren einer immer größere Relevanz: Die Kommunikation der Beschäftigten mit Kunden unterschiedlicher Altersgruppen im Hinblick auf den demographischen Wandel, wie auch die Persönlichkeitsbildung als Verkäufer (besonders bei jungen und unerfahrenen Beschäftigten). Auch Verwaltungs- und Buchungsinhalte können für Beschäftigte von Bedeutung sein.

Schulungsinhalte

Kommunikationsfähigkeit gilt als *der* zentrale Faktor im Einzelhandel. Branchenbezogene Sprachkurse können bei Beschäftigten mit Migrationshintergrund die sprachlichen Hürden mindern und diesen so in der Branche zum Erfolg verhelfen.

Arbeitsabläufe erfordern praxisnahe Schulung

Schulungsform

Die adäquate Schulungsform für die Zielgruppe der un- und angelernten Beschäftigten hat im Fall des Einzelhandels engen Bezug zu den Qualifizierungsbedarfen und den zu vermittelnden Inhalten: Geht es darum, Aspekte des täglichen Arbeitsablaufs zu verbessern und häufig wiederkehrende Arbeitsprozesse zu erörtern und zu optimieren, ist eine praxisnahe Inhouse-Schulung - wie im Fall geringqualifizierter Beschäftigter allgemein (vgl. Baden et al 2010, S. 125) - auch in diesem Bereich die beste Lösung. Wenn es jedoch darum geht, Probleme der Beschäftigten untereinander zu thematisieren und entsprechende Handlungsmöglichkeiten und Reaktionen aufzuzeigen, gelten andere Annahmen:

Mobbing bspw. kann als Thema nicht im alltäglichen Arbeitskontext angesprochen werden. Hier müssen verstärkt „Rollenspiele“ zum Einsatz kommen, die als peinlich wahrgenommen werden können, wenn Kolleg/innen involviert sind. Einfacher ist es, solche Inhalte mit Fremden zu behandeln und mögliche Lösungen einzuüben. Auch problematische interne Strukturen können in geschlossenen Inhouse-Schulungen nur schlecht aufgebrochen werden, sodass hier eine Durchmischung der Teilnehmer aus unterschiedlichen Unternehmen in Seminaren sinnvoll erscheint. Die Teilnehmer sollten speziell in Schulungen zu derartigen Themen unterschiedliche Qualifikationsniveaus vertreten, damit einerseits die Motivation der Aktiveren auf die anderen

überspringt, aber auch mehr Perspektiven eröffnet werden, die eine Veranstaltung bereichern können.

Derartige Probleme liegen im Bereich des Einzelhandels häufiger vor, als in anderen Branchen. Auch um derartige betriebsinterne Problemlagen frühzeitig zu erkennen, erscheint die Unterstützung der Betriebe bei einer strukturierten Personalentwicklung mit entsprechenden Konzepten dringend geboten.

Praxisrück-koppelung

Eine Praxisverknüpfung als Rückkoppelung der theoretischen Lerninhalte unabhängig von der Weiterbildungsmaßnahme erscheint unabdingbar. Gute Erfahrungen liegen bspw. mit Weiterbildungsmaßnahmen vor, die über mehrere Wochen an jeweils einem Wochentag stattfinden, so dass eine Anwendung des Gelernten zwischen den Terminen und eine anschließende Reflexion in Bezug auf die eigene Arbeit möglich ist. Einzig für reine Produktschulungen kommt für un- und angelernte Beschäftigte auch E-Learning bedingt als Lernform in Frage.

Kompakte Schulungen

Insgesamt werden die Bedarfe weniger in Nachqualifizierungen oder anderen zeitlich umfangreichen Qualifizierungsangeboten gesehen, sondern eher in kürzeren Schulungen von wenigen Stunden oder einem Tag. Davon, dass die Beschäftigten regelmäßig kurze Schulung besuchen, versprechen sich die Unternehmer mehr, als von einer kostenintensiven und langwierigen Weiterbildung. Dies entspricht der beschriebenen Branchenstruktur, die sich eher kurzfristig planend,

ergebnis- und verkaufsorientiert und weniger auf klassische Personalentwicklung abzielend, darstellt.

Praxisbeispiel

Viele der erwähnten Faktoren trafen auch auf eine Weiterbildungsmaßnahme zu, die im Odenwaldkreis erfolgreich initiiert und umgesetzt werden konnte:

Im Rahmen eines Austauschs mit Unternehmerinnen in der Einzelhandelsbranche in Form eines seit 2009 bestehenden Netzwerkes mit ca. 20 Mitgliedern wurden die Mitglieder dieses Netzwerks auf das IWAK-Begleitprojekt und die Thematik der Weiterbildung un- und angelernter Beschäftigter aufmerksam gemacht. Ein sehr aktives Netzwerkmitglied reagierte mit großem Interesse auf das Thema und übernahm im Folgenden innerhalb des Netzwerkes eine Multiplikatorenfunktion, wodurch weitere Netzwerkmitglieder eine konkrete Planung einer an den speziellen Bedürfnissen dieser Beschäftigtengruppe orientierten Weiterbildungsmaßnahme unterstützten.

Gemeinsam mit einer Trainerin wurde daraufhin eine Weiterbildungsmaßnahme entwickelt, die den Beschäftigten Möglichkeiten des besseren Umgangs mit schwierigen Kunden in Form eines 3-stündigen Impulses näherbrachte. Auch die un- und angelernten Beschäftigten nahmen an dieser Veranstaltung teil und gaben bis auf sehr wenige Ausnahmen ein sehr positives Feedback, sodass diese Thematik im darauffolgenden Sommer mit einer zweiten Veranstaltung fortgesetzt wurde.

Als Erfolgsfaktor gilt in diesem Fall der sehr aktive Einsatz der Multiplikatorin innerhalb des Netzwerks, die auch thematisch bezüglich des Themas Weiterbildung für un- und

angelernte Beschäftigte sehr aufgeschlossen war. Die im Odenwaldkreis gemachten Erfahrungen zeigen zudem, dass offenbar weibliche Führungskräfte diesem Thema gegenüber insgesamt etwas aufgeschlossener zu sein scheinen, was hinsichtlich ähnlicher Aktivitäten Berücksichtigung finden sollte.

Weitere Informationen erteilt: Herr Hans Schlipf, Qualifizierungsbeauftragter des Odenwaldkreises, Tel.: 06062-943363.

Hemmnisse einer vermehrten Teilnahme Un- und Angelernter an Weiterbildung

- sehr kostenorientierte Branche
- geringe Entlohnung verhindert Eigenbeteiligung
- starke zeitliche Restriktionen
- Konkurrenzsituation behindert betriebsübergreifenden Schulungen

Weiterbildungskosten werden als sehr hoch wahrgenommen

Finanzierung

Die Ergebnisse der Vorstudie machen deutlich, dass der Handel mit Abstand die Branche mit dem am meisten ausgeprägten Kostenkalkül darstellt, wenn es um Weiterbildung für geringqualifizierte Beschäftigte geht: So gab fast jeder vierte Betrieb als Hemmnis für ein größeres Maß an Weiterbildung für die Beschäftigtengruppe an, Weiterbildung sei „zu teuer“, während im Durchschnitt dies nur etwa jeder siebte Betrieb bei der Betrachtung aller Branchen äußert (vgl. Baden et al 2010, S. 99). Kleine Beträge (bis 100 € für eine kurze Schulung) stehen zwar durchaus zur Verfügung und werden auch bereitwillig zur Qualifizierung des Personals eingesetzt, allerdings bestehen in diesem finanziellen Rahmen kaum Angebote.

Förderinstrumente kaum bekannt

Gleichzeitig lässt die Entlohnungssituation der Beschäftigten im Einzelhandel keine großen Spielräume für eine beschäftigtenseitige Beteiligung an den direkten

Kosten. Zum Schließen dieser Finanzierungslücke erscheint im Hinblick auf die Forcierung der Weiterbildungsbeteiligung der Zielgruppe eine öffentliche Förderung wie durch den Qualifizierungsscheck prinzipiell als sehr wichtig und richtig.

Damit solche Fördermöglichkeiten letztlich auch genutzt werden, bedarf es neben der Existenz einer solchen Förderung gleichzeitig, dass die Akteure von diesen Möglichkeiten wissen und diese möglichst einfach in Anspruch genommen werden können - also ohne größeren administrativen oder zeitlichen Aufwand. Genau diese Aspekte werden jedoch als verbesserungswürdig eingestuft: Zum einen sind die Akteure nur unzureichend über alle bestehenden Fördermöglichkeiten informiert, zum anderen schätzen sie die bürokratischen Hürden bei der Beantragung einer Förderung als sehr hoch ein. Zudem wird die Wahrscheinlichkeit, dass ein solcher Antrag erfolgreich sein könnte als sehr gering eingeschätzt, so dass diese Option meist überhaupt nicht in Erwägung gezogen wird.

Ausgedehnte Öffnungszeiten erschweren Weiterbildung

Zeitliche Restriktionen

Ein weiteres Hemmnis für ein größeres Maß an Weiterbildung liegt in der Einzelhandelsbranche in den ausgedehnten Öffnungszeiten: Weil die Geschäfte häufig von Montag bis Samstag teilweise auch bis 22:00 Uhr geöffnet haben, sehen die betrieblichen Verantwortlichen häufig keinen zeitlichen Spielraum für eine Weiterbildungsmaßnahme. Insbesondere der Samstag - in anderen Branchen ein gängiger Seminartag - kann in dieser

Branche nicht für derartige Maßnahmen genutzt werden, da dies den wichtigsten weil umsatzstärksten Tag des Einzelhandels darstellt. Auch eine sonntägliche Veranstaltung kommt nach Einschätzung der Branchenexperten nicht in Frage, da die Mitarbeiter diesen Tag zum Ausgleich benötigten. Hier sind insbesondere flexible Lösungen seitens der Bildungsanbieter gefragt, unter diesen Beschränkungen eine Weiterbildungsmaßnahme zu ermöglichen.

Zusätzlich scheinen insbesondere Kleinst- und Kleinbetriebe über eine sehr dünne Personaldecke zu verfügen, sodass den Betrieben auch eine teilweise Freistellung von mehreren Beschäftigten kaum möglich erscheint.

Kinderbetreuung

Ein weiterer hemmender Faktor für die Weiterbildung der Zielgruppe sind fehlende Kinderbetreuungsangebote – auch in direkter Verbindung mit der Weiterbildung - insbesondere wenn diese am späten Nachmittag oder den frühen Abendstunden stattfinden. Zu diesen Zeiten stehen reguläre Kindertagesbetreuungsangebote nicht mehr zur Verfügung. Dies ist gerade in der Einzelhandelsbranche als Einflussfaktor besonders zu berücksichtigen, da überproportional viele Frauen in Teilzeitarbeitsverhältnissen in dieser Branche arbeiten.

Großes Konkurrenzdenken

Kooperationen selten

Entgegen der Erfahrungen aus anderen Branchen, befürchten viele Verantwortliche der Einzelhandelsbranche, von Konkurrenten im Rahmen von

gemeinsam besuchten Weiterbildungsveranstaltungen „in die Karten“ geschaut zu bekommen und haben daher kein Interesse an gemeinsamen Weiterbildungsaktivitäten im Verbund mit anderen Einzelhändlern. Dies gilt selbst dann, wenn die in Frage kommenden Betriebe lediglich eine räumliche und keine inhaltliche Nähe aufweisen. Gerade im Bereich der Kleinst- und Kleinunternehmen sind derartige Kooperationen für die Bildungsanbieter jedoch häufig notwendig, um die Mindestteilnehmerzahl für eine Weiterbildungsmaßnahme generieren zu können und die Veranstaltung somit rentabel anbieten zu können.

Zusammenführung der Situation in der Branche im Hinblick auf die Qualifizierung geringqualifizierter Beschäftigter

Als ein zentraler Punkt bezüglich der Forcierung von Weiterbildungsaktivitäten für die Zielgruppe stellt sich die hohe Personalfluktuation innerhalb der Branche dar. Hierdurch fallen die Investitionen in Beschäftigte und deren Qualifizierung, zu denen Betriebe bereit sind, nur gering aus. Kurzfristige und Teilzeitarbeitsverhältnisse sowie die Häufigkeit regelmäßiger Wechsel der Arbeitsstelle führen dazu, dass Personalbindungsstrategien aus Sicht der Unternehmer nicht dringend erforderlich sind, da ausfallende Kräfte scheinbar leicht ersetzt werden können.
Hinzu kommt die Einstellung vieler Personalverantwortlichen zur Relevanz der persönlichen Eignung. Diese bedingt, dass die Möglichkeiten zur

Verbesserung der Verkaufsfähigkeiten durch Schulungen nur sehr gering bewertet und daher kaum in Erwägung gezogen werden.

Darüber hinaus stellt sich als Hemmnis dar, dass die Verantwortlichen die durch Weiterbildung entstehenden Kosten als sehr hoch bewerten und zudem bestehende Fördermöglichkeiten nur unzureichend bekannt sind. Diese Informationsdefizite sowie die zeitlichen Restriktionen, welche sich durch ausgedehnte Öffnungszeiten ergeben, führen dazu, dass insbesondere Aktivitäten zur Weiterbildung ungelernter Beschäftigter nur selten stattfinden.

Die aufgelisteten Faktoren behindern die Weiterbildung der Zielgruppe in der Branche. Um deren Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen zu fördern bedarf es der Verringerung genannter Hemmschwellen auf den verschiedenen Ebenen. Dazu werden im Folgenden Handlungsansätze formuliert, welche die branchenspezifischen Faktoren berücksichtigen, um zu einer Förderung der Weiterbildung der Zielgruppe beizutragen.

Handlungsansätze zur Forcierung der Weiterbildungs-beteiligung Un- und Angelernter

Angebotsstruktur & Marketing

- Personalentwicklung und -führung in Führungskräfte-seminaren thematisieren
- Angebote zur Unterstützung der innerbetrieblichen Weiterbildungsbedarfsermittlung
- betrieblichen Nutzen in den Vordergrund stellen
- Maßnahmen und Informationen an Berufsgruppen oder Tätigkeitsfeldern ausrichten
- kurze, praxisorientierte Lerneinheiten
- Rahmenbedingungen Beschäftigter mit familiärer Verantwortung berücksichtigen

Führungskräfte sensibilisieren

Um den betrieblichen Verantwortlichen die Vorteile betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten für geringqualifizierte Beschäftigte näherbringen zu können, bedarf es zunächst eines gewissen Grundverständnisses für die Notwendigkeit von Personalentwicklung. Hier wäre es wichtig, in Kooperation mit den in dieser Branche tätigen Bildungsanbietern zu eruieren, inwieweit dieser Aspekt in Seminaren für Führungskräfte dieser Branche thematisiert werden könnte - schließlich besteht ein enger Zusammenhang zwischen Personalfragen und der erfolgreichen Unternehmensführung, der Positionierung gegenüber Wettbewerbern und vielem mehr. Verbunden werden könnte dies gleichzeitig mit einem Angebot, das

die Verantwortlichen bei der Messung des Qualifizierungsbedarfs der einzelnen Beschäftigten unterstützt - sei es in Form eines branchenspezifisch fokussierten, kurzen Leitfadens oder auch unter Anleitung durch einen Trainer des Bildungsanbieters. Erst wenn die betrieblichen Verantwortlichen (wieder) für dieses Thema sensibilisiert wurden, können die betrieblichen Vorteile solcher Qualifizierungsmaßnahmen adäquat verdeutlicht werden.

Ansprache von Berufsgruppen

Hinsichtlich der Bewerbung entsprechender Weiterbildungsangebote sollte berücksichtigt werden, dass die Zielgruppe nicht mit einem negativ konnotierten Begriff („Un-/Angelernte“, „Bildungsferne“, „gering Qualifizierte“) benannt wird. Stattdessen sollten sie eher über ihre Berufsgruppe oder die ausgeübten Tätigkeitsfelder angesprochen werden. Eine solche gezielte Bewerbung von Weiterbildungsmaßnahmen über den beruflichen Kontext brächte neben der positiveren Ansprache noch weitere Vorteile mit sich: Zum einen könnte insbesondere eine problem- oder tätigkeitsorientierte Benennung der Seminare nach Meinung der Expert/innen dazu führen, dass sich das Konkurrenzdenken der Betriebe dahingehend lockert, dass auch betriebsübergreifende Weiterbildungsmaßnahmen ermöglicht werden. Ein konkretes Beispiel hierfür wäre ein Veranstaltungstitel wie "Umgang mit schwierigen Kunden" aus dem Praxisbeispiel: Hierdurch werden alle Beschäftigten mit direktem Kundenkontakt angesprochen; schwierige Kundschaft ist gleichzeitig eine zentrale Herausforderung im Bereich des Einzelhandels. Zusätzlich

werden hiermit sehr erfahrene Verkäufer/innen eher ausgeklammert, da sie entsprechende Situationen häufig erlebt und entsprechende erfolgreiche Reaktionen bereits verinnerlicht haben.

Modulare Konzepte

Überhaupt sollten entsprechende Weiterbildungsangebote vor allem, aber nicht nur im Bereich von geringqualifizierten Beschäftigten in kurzen Einheiten, also modular erfolgen: Zum einen kann so der in dieser Branche stark ausgeprägten Kostenorientierung wie auch der Freistellungsproblematik Rechnung getragen werden. Gleichzeitig kann dann ein Transfer in die Praxis zwischen zwei Lerneinheiten sowie die Möglichkeit eines entsprechenden Feedbacks sichergestellt werden, sodass auch aus kurzen Schulungen eine deutliche langfristige Verbesserung der Arbeitsabläufe erreicht und dem Betrieb letztlich veranschaulicht wird, welche Vorteile die Weiterbildungsmaßnahme mit sich bringt.

Anstoß zur Weiterbildung

Wettbewerb

Das offensichtlich in der Einzelhandelsbranche verbreitete Konkurrenzdenken sollte zusätzlich verstärkt positiv im Hinblick auf die Bewerbung und Vermarktung von Weiterbildungsangeboten genutzt werden: Durch die Sammlung und Aufbereitung von branchenspezifischen Best-Practice-Beispielen im Bereich der Weiterbildung und den damit zusammenhängenden betrieblichen Erfolgen könnten sich weitere Betriebe veranlasst werden, dem guten Beispiel zu folgen, um gegenüber der Konkurrenz keinen Nachteil zu erlangen.

Familienfreundlichkeit

In einer Branche, in der etwa 70% Frauen beschäftigt sind, müssen schließlich Überlegungen angestellt werden, welche weiteren Rahmenbedingungen vonnöten sind, um eine Teilnahme seitens der Beschäftigten zu ermöglichen, die familiäre Verpflichtungen haben. Gerade im Bereich von Geringverdienern sollten diese Aspekte bereits bei der Planung entsprechender branchen- und tätigkeitsorientierten Angebote Berücksichtigung finden. Hierzu zählen insbesondere eine gute Erreichbarkeit, ohne dass hierfür ein eigenes Auto vonnöten wäre sowie evtl. Bewältigung von Engpässen bezüglich der Betreuung von Kindern.

Kooperationen & Politik

- Austausch zwischen verschiedenen Akteursgruppen in dieser Branche besonders wichtig
- Weiterbildung geringqualifizierter Beschäftigter in bestehenden Kooperationen thematisieren
- Beratung aus "einer Hand"

Vernetzung fördern

In einer Branche wie dem Einzelhandel, in der häufig - zumindest im Hinblick auf die Zielgruppe - weder der Bedarf noch der Nutzen von Personalentwicklung erkannt wird und die sich darüber hinaus sehr kostenorientiert zeigt, müssen alle an einer Forcierung der Weiterbildungsbeteiligung geringqualifizierter Beschäftigter interessierten Akteure dieses Thema gemeinsam voranbringen. Hierzu bedarf es einer guten Vernetzung nicht nur innerhalb der Akteursgruppen, sondern auch zwischen diesen. Um den Dialog untereinander zu befördern, sollte die Thematik in möglichst vielen verschiedenen Zusammenhängen angesprochen und diskutiert werden, sodass hier auch evtl. neue Multiplikatoren, die sich zuvor noch nicht auf die Branche oder die Zielgruppe bezogen engagiert haben, gefunden werden.

Multiplikatoren

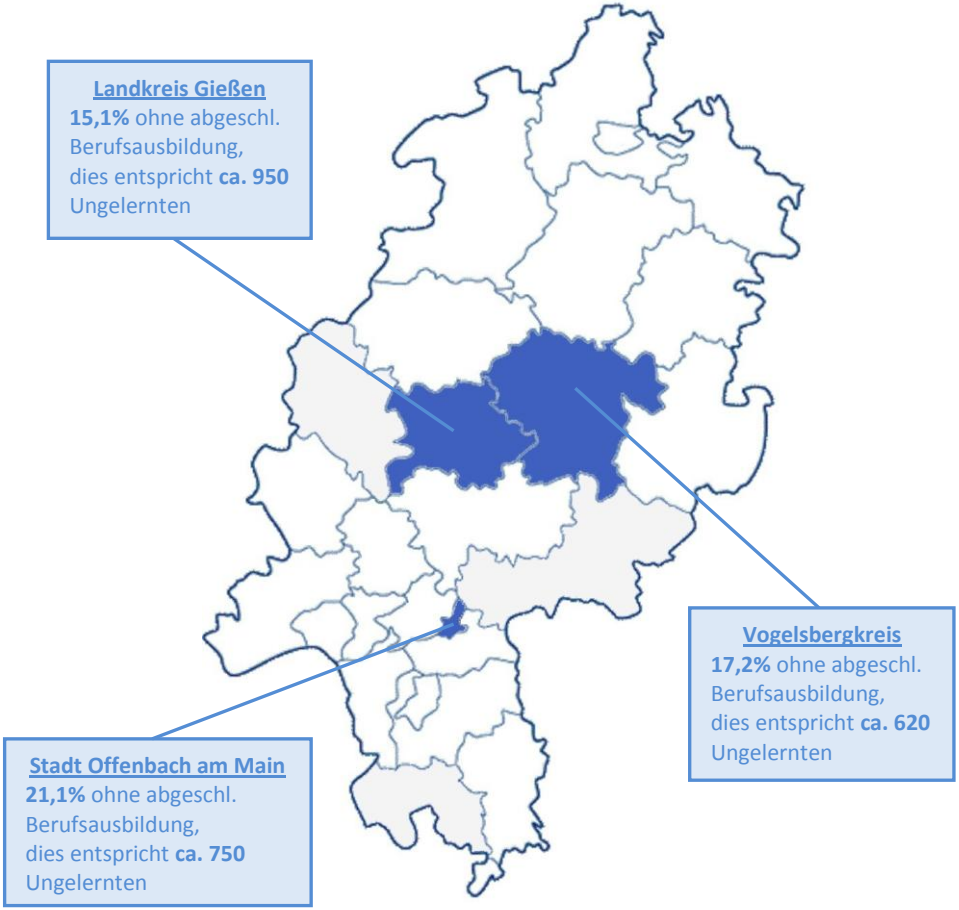
Als Multiplikatoren für die Ansprache der Betriebe und Beschäftigten kommen prinzipiell neben den Bildungsanbietern und den Qualifizierungsbeauftragten Bürgermeister, die regionale Wirtschaftsförderung, Zusammenschlüsse von Händlern und Stadtteilen wie Gewerbeverbände, Marktquartiere und business improvement districts (bid), Verbände, gewerkschaftliche Bildungswerke, Volkshochschulen und Kammern in Frage, sowie auch Ausländerbeiräte als Multiplikatoren für die Weiterbildung in Migrantenunternehmen.

Zentrale Beratungs-institution

Für all diese Multiplikatoren wäre es zudem von großem Vorteil, wenn bezüglich Informationen zu regionalen, branchenbezogenen Weiterbildungsangeboten, aber auch den zur Verfügung stehenden Fördermöglichkeiten von Weiterbildungsaktivitäten an eine zentrale Beratungsstelle verwiesen werden könnte. Dort sollten die jeweiligen Informationen gebündelt vorliegen und damit von den betrieblichen Verantwortlichen leicht abrufbar sein; verbunden mit dem Angebot der Unterstützung bei der als so bürokratisch angesehenen Beantragung entsprechender Förderungen.

Die Gesundheits- und Pflegebranche

Landkreise bzw. kreisfreie Städte mit den höchsten Anteilen ungelernter Beschäftigter in hessischen KMU der Gesundheits- und Pflegebranche[5]



[5] Datenquelle: Statistik-Service der Bundesagentur für Arbeit, Stand 30.09.2010, eigene Graphik.

Überblick zur Gesundheits- und Pflegebranche

- ca. 140.000 Beschäftigte in hessischen KMU
- ca. jede/r siebte Beschäftigte in der Branche ohne abgeschlossene Berufsausbildung
- häufigste Berufsfelder: Speisenbereiter, Gesundheitsdienstberufe, Sozialpflegerische Berufe, Gästebetreuer, Hauswirtschaftliche Berufe, Reinigungsberufe.

Beschäftigtendaten

Die Branche Gesundheit und Pflege umfasst die Wirtschaftszweige Gesundheitswesen (WZ 86[6]), Heime (WZ 87) und Sozialwesen (WZ 88). In KMU der Gesundheits- und Pflegebranche arbeiten in Hessen derzeit etwa 21.000 Beschäftigte ohne abgeschlossene Berufsausbildung. Über 80% der in dieser Form Beschäftigten sind weiblich. Im Vergleich zu allen in KMU der Branche Gesundheit und Pflege Beschäftigten stellen die Ungelernten in Hessen einen Anteil von 13,3%. Besonders hoch ist der Anteil der ungelernten Kräfte in Offenbach am Main (21,1%), dem Vogelsbergkreis (17,2%) und Gießen (15,1%).

[6] Wirtschaftszweigkennziffer nach Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008.

Gesundheits- und Pflegebranche kurz gefasst:

- Qualitätsstandards müssen eingehalten werden
- Bewusstsein über eigene Kompetenzen und Grenzen derselben ist von großer Bedeutung für die personenbezogenen Dienstleistungen
- akuter Fachkräftemangel
- hohe Arbeitsbelastung und schlechtes Image der Pflege → Abwandern von Beschäftigten in andere Branchen.

Un- und Angelernte arbeiten in vielen Bereichen der Branche

Tätigkeitsfelder

Un- und angelernte Beschäftigte in der Gesundheits- und Pflegebranche decken in dieser Branche ein breites Spektrum an Tätigkeiten ab: Als Betreuungskräfte und Alltagsbegleiter pflegebedürftiger oder dementer Menschen gestalten sie den Alltag dieser Menschen, unterstützen diese aber auch bei der täglichen Körperhygiene. Als Pflegeserviceassistenten in stationären Einrichtungen der Alten- und Krankenpflege servieren sie den Patienten und Bewohnern das Essen und bieten Unterstützung bei der Nahrungsaufnahme. Auch einfache Reinigungsarbeiten, die nicht vom regulären Reinigungsdienst übernommen werden, werden ausgeführt, Betten gemacht und vieles anderes mehr.

Da es sich hier überwiegend um *personenbezogene* Dienstleistungen handelt, muss in besonderem Maße auf die Qualität der erbrachten Leistungen geachtet werden. So kann es im Zuge der Verrichtung von Hilfstätigkeiten zu Situationen kommen, die ein hohes Maß an kompetentem Umgang mit der unvorhersehbaren Lage erfordern.

Schwierigkeiten bei Schnittstellen

Kompetenz und Flexibilität

Wenn bspw. Pflegeserviceassistenten das Essen nicht nur servieren, sondern hinterher das Geschirr abräumen, kann es von großer Bedeutung sein, die Fachkräfte zu informieren, welche Essensmengen verzehrt wurden. Wird derartiges nicht adäquat an das Pflegefachpersonal kommuniziert, kann sich dies nachteilig auf den Pflegeprozess auswirken.

An diesem Beispiel wird die in der Pflege besondere Situation hinsichtlich der Qualifizierungsthematik deutlich: In sehr vielen Fällen ist hier die Ausübung "einfacher" Tätigkeiten mit Aspekten verbunden, die von großer Bedeutung für die Gesundheit der gepflegten Person sein können. Wenn bspw. Patienten die Servicekräfte um etwas bitten, das ihr Arbeitsfeld eigentlich nicht vorsieht, erscheint eine kontinuierliche Schulung der Beschäftigten dahingehend sinnvoll, das Bewusstsein für die Grenzen der eigenen Kompetenz und Qualifikation und auch die Kommunikationsfähigkeit zum Umgang damit im Pflegeteam zu entwickeln, um mit derartigen Situationen professionell umzugehen. Zudem handelt es sich um eine Branche, in der sich sowohl Tätigkeiten wie auch Abläufe

und Prozesse immer wieder verändern, weswegen kontinuierliche Anpassungs-schulungen im Hinblick auf diese Veränderungen nötig erscheinen.

Akuter Fachkräftemangel

Fachkräftemangel

Im Rahmen der branchenspezifischen Analyse der Gesundheits- und Pflegebranche wurde der Fachkräftemangel, unter dem die Branche aktuell und sehr wahrscheinlich auch mittelfristig zu leiden hat, von allen Akteuren herausgestellt.

Schlechte Arbeits-bedingungen

Dabei verschärfen in dieser Branche einige Aspekte den Fachkräftemangel zusätzlich: Erstens erscheint die Branche aufgrund der hohen Arbeitsbelastung - durch enge zeitliche Taktungen, ausgedehnte Arbeitszeiten auch an Sonn- und Feiertagen sowie die in dieser Branche unumgängliche Schichtarbeit - in Verbindung mit einer unterdurchschnittlichen Entlohnung unattraktiv.

Abwanderung in andere Branchen

Zweitens verbleiben die Beschäftigten auch wegen der schlechten Arbeitsbedingungen häufig nur begrenzte Zeit in der Branche. Anders als in anderen Branchen wechseln die Beschäftigten nicht nur die Arbeitsstelle innerhalb der Branche, sondern verlassen die *Branche*. Besonders geringqualifizierte Beschäftigte sind von dieser kurzen Verweildauer betroffen.

Kostendruck

Drittens wirkt sich auf den Fachkräftemangel aus, dass der Bedarf auch an un – und angelernten Hilfskräften in der Pflege, entgegen des allgemeinen Trends, nach dem die Zahl von Beschäftigten in einfachen Tätigkeiten insgesamt

rückläufig ist, vor allem aus Kostengründen in Zukunft steigen wird. Der immense Kostendruck führt dazu, dass Fachkräftezahlen reduziert werden und auch bei der Qualifizierung des Fachpersonals gespart wird. Werden entsprechende Tätigkeiten an Hilfskräfte delegiert, so sind diese insbesondere, da keine ausreichenden Budgets für die Fortbildung der Ungelernten existieren, teilweise überfordert und daher eher überlastet.

Vorgaben zum Personalschlüssel

Gleichzeitig gilt als Spezifikum in dieser Branche zu beachten, dass gesetzliche Vorgaben über die Quote der in einem Betrieb zu beschäftigenden Fachkräfte für verschiedene Bereiche existieren, was die Notwendigkeit zu größeren Qualifizierungsaktivitäten in dieser Branche noch weiter verstärkt.

Weiterbildungsangebot:

- breit gefächertes Angebot für die Branche i.A.
- Stufenausbildung bietet Möglichkeit eines etappenweisen Aufstiegs
- Angebote sind nicht miteinander vergleichbar, Fort- und Weiterbildungsmarkt ist daher unübersichtlich
- inhaltliche Ausgestaltung der Angebote intransparent
- Nachfrage nach Fortbildung sinkt
- keine Budgets für Fort- und Weiterbildung in der Branche
- kaum spezielle Angebote für gering Qualifizierte.

Großes Angebot, zu unübersichtlich

Schulungsinhalte und -formen

Insgesamt besteht in der Pflegebranche ein breit gefächertes Angebot an Fortbildungs- und Nachqualifizierungs-maßnahmen. Dieses reicht von Maßnahmen von wenigen Schulungsstunden bis hin zu umfangreichen Qualifizierungen. Kürzere Schulungen behandeln bspw. Aspekte der Hygiene oder die Kommunikation mit zu Pflegenden. Darüber hinaus existieren umfangreiche Schulungen wie die zu Alltagsbegleitern, welche 1000 Stunden umfassend, sowohl in Vollzeit als auch berufsbegleitend in Teilzeit absolviert werden können.

Stufenweise qualifizieren

Eine Besonderheit der Branche besteht in der Möglichkeit eines etappenweisen Aufstiegs von Beschäftigten durch die sog. Stufenausbildung. Die Durchlässigkeit *nach oben* ist in der Pflege daher eher gegeben als in anderen Branchen.

Unübersichtlichkeit beim Angebot hemmt Weiterbildung

Nachfrage sinkt

Das vielfältige Angebot wird gleichzeitig von einer umfangreichen Zahl von Bildungsanbietern gestellt, was grundsätzlich auf eine gute Angebotssituation für Qualifizierungen schließen ließe. Allerdings führt gerade die Vielzahl der angebotenen Veranstaltungen dazu, dass aufgrund zu geringer Teilnehmerzahlen diese nicht zustande kommen. Erschwert wird dieser Umstand durch die mangelnde Transparenz der Schulungsinhalte bezüglich der Relevanz für die einzelnen Berufsbilder. Außerdem ist die Vergleichbarkeit der Angebote aufgrund unterschiedlicher Bezeichnungen und Inhalte nicht gegeben. Das Fehlen eines einheitlichen Regelwerkes und von Kriterien für die Fortbildung der Branche führt dazu, dass ein einheitlich strukturiertes Angebot verhindert wird. Die Folge daraus ist, dass die Nachfrage nach Qualifizierungsangeboten in der Gesundheits- und Pflegebranche – trotz des dargestellten Fachkräfteproblems – insgesamt sinkt.

Standards fehlen

Besondere Bedürfnisse gering Qualifizierter werden nicht berücksichtigt

Zwar sind Fortbildungsangebote häufig nicht zugangsbeschränkt, werden aber aufgrund der vermittelten Inhalte, der entsprechenden Bewerbung der Veranstaltungen und des hohen Kostendrucks der Einrichtungen dennoch zumeist ausschließlich von Fachkräften in Anspruch genommen. Zu beachten ist dabei, dass in Maßnahmen, die sowohl von Un- und Angelernten als auch von Fachkräften besucht werden, un- und angelernte Hilfskräfte überfordert werden können, während sich Fachkräfte u.U. unterfordert fühlen.

Zielgruppenspezifische Angebote fehlen

Trotz des prinzipiellen Bewusstseins seitens der Bildungsanbieter, dass die Teilnehmer Schwierigkeiten mit dem Umfang der Inhalte haben oder bereits mit regelmäßiger Anwesenheit überfordert sein können, fehlen bisher flächendeckende Angebote, bei denen besonders die Lernhemmungen und -Schwierigkeiten der Zielgruppe Berücksichtigung finden.

Bedarfsgerechte Angebote erforderlich

Weiterbildungsbedarfe:

- Systematische Qualifikationsbedarfsermittlung muss in den Betrieben etabliert werden.
- Kurze Schulungen und Nachqualifizierung, je nach Bedarfslage
- Modularisierung der Qualifizierungsangebote
- Inhaltliche Bedarfe nicht nur in den pflegerischen und sozialen Bereichen, sondern auch bei kulturellen und ethischen Aspekten.

Freistellung schwierig

Kompakte und passgenaue Angebote sind gefragt

Aus Sicht der Betriebe erscheinen die Fortbildungsangebote häufig als zu allgemein oder auf nur einzelne Punkte fokussiert, sodass sie in zweierlei Hinsicht nicht zu den Rahmenbedingungen der Branche passen: Insbesondere die hohe Arbeitsbelastung führt dazu, dass längere Freistellungen für Fortbildungen seitens der Betriebe nur schwer umzusetzen sind, die Beschäftigten aber auch ihre Regenerationsphasen dringend benötigen und somit wenig Freiraum bleibt, zum Zweck einer Qualifikationsmaßnahme auf Freizeit zu verzichten. Dem entsprechend müssten die Angebote, um den Betrieben attraktiv zu erscheinen, in möglichst kurzer Zeit genau die aktuell vorhandenen Qualifizierungsbedarfe der un- und angelernten Beschäftigten bedienen. Der Besuch mehrerer Veranstaltungen, die jeweils nur in Teilen auf die Bedarfe

Praxisnähe unumgänglich

der Beschäftigten zugeschnitten zu sein scheinen, ist für viele keine in Frage kommende Option, da hier die Kosten den tatsächlichen Nutzen überwiegen.

Inhaltliche Erfordernisse

Das Angebot müsste sich wesentlich mehr an den täglichen Arbeitsabläufen der einzelnen Tätigkeitsfelder und Einsatzgebiete der Beschäftigten orientieren, um von den betrieblichen Verantwortlichen in Anspruch genommen zu werden. Dazu gehört, einen passgenauen Querschnitt aus vielen Themenbereichen in möglichst kurzer Zeit zu behandeln. So sollten im Rahmen solcher Fortbildungsveranstaltungen neben medizinisch/pflegerischem Fachwissen und dem Gesundheitsschutz der Beschäftigten selbst vor allem auch die Kommunikationsfähigkeit, die Verbesserung der Lebensqualität der Pflegebedürftigen sowie kulturelle und ethische Kenntnisse thematisiert werden.

Systematischer Aufbau der Qualifikation

Modularisierung

Darüber hinaus wird seitens der Betriebe betont, dass eine Modularisierung der Angebote dringend notwendig für deren Inanspruchnahme ist, um im Fall einer positiven Erfahrung mit einem Fortbildungsangebot später weitergehende Bedarfe decken zu können und so eine einfache Möglichkeit zu besitzen, die Qualifizierungsaktivität aufrecht zu erhalten.

Praxisbeispiel

Viele der genannten Themen waren auch Inhalt einer speziell auf die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen geringqualifizierter Beschäftigter ausgerichtete

Fortbildungsmaßnahme, die im Vogelsbergkreis etabliert werden konnte.

Im Rahmen der Moderation verschiedener Netzwerke durch den dortigen Qualifizierungsbeauftragten entstand im Vogelsbergkreis ein Austausch mit einer Altenpflegeschule zum Thema Qualifizierung für geringqualifizierte Beschäftigte und entsprechende Fördermöglichkeiten im Rahmen der Hessischen Qualifizierungsoffensive. Im Folgenden wurde seitens der Altenpflegeschule der Kontakt zum Qualifizierungsbeauftragten vermittelt, wenn Weiterbildungsinteressierte bezüglich einer möglichen Förderung bei der Altenpflegeschule vorstellig wurden.

Ausgestattet mit den entsprechenden Informationen zu Fördermöglichkeiten machten die Beschäftigten ihre Vorgesetzten bzw. die Personalverantwortlichen ihres Arbeitgebers auf diese Möglichkeiten aufmerksam, die diese Fördermöglichkeiten als Anlass nahmen, auch geringqualifizierten Beschäftigten eine Fortbildung anzubieten. Gleichzeitig wurden die Informationen von den Beschäftigten auch untereinander ausgetauscht, sodass die Beschäftigten eine wichtige Multiplikatorenfunktion in diesem Bereich übernahmen.

Inhaltlich waren die Arbeitgeber daran interessiert, dass sich die Service-Qualität verbessert; einerseits um gegenüber der direkten Konkurrenz einen Wettbewerbsvorteil erzielen zu können, aber auch als Strategie der Personalbindung durch bessere

Arbeitsbedingungen. Hierauf wurde durch den Qualifizierungsbeauftragten eine Fortbildungsmaßnahme initiiert, in der die un- und angelernten Beschäftigten in ihrer Freizeit in einem flexiblen Zeitrahmen von 3-5 halben Tagen im Umgang mit älteren Menschen und deren Begleitung durch den Alltag, Hebetechniken und anderen Grundlagen im Zusammenhang mit der Betreuung älterer Menschen geschult wurden. Dabei erfolgte die Ausrichtung der Lerninhalte sowie der Lernmethoden explizit fokussiert auf geringqualifizierte Beschäftigte. Aufgrund der positiven Resonanz durch Arbeitgeber und Beschäftigte wurde der Kurs seit seiner ersten Durchführung im Herbst 2010 bereits mehrfach erfolgreich angeboten.

Weitere Informationen erteilt: Herr Matthias Steckenreuter, Qualifizierungsbeauftragter des Vogelsbergkreises, Tel.: 06631-9616-21.

Hemmnisse einer vermehrten Teilnahme Un- und Angelernter an Fortbildung

- fehlende Bedarfsermittlung in den Unternehmen
- Vielzahl der Tätigkeitsbereiche und Bildungswege, begriffliche Unklarheiten
- deshalb wenig passgenaue und nur schwer vergleichbare Angebote
- Kosten durch betrieblich Verantwortliche als „zu hoch“ wahrgenommen

Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe schwierig

Vor dem Hintergrund des oben beschriebenen bereits akut herrschenden Arbeitskräftemangels in dieser Branche erscheint es elementar, das Potential der Beschäftigten zu erkennen und für alle Beteiligten nutzbar zu machen. Hierzu bedarf es aus Sicht vieler Betriebe eines stärkeren Zuschnitts der Angebote auf die betrieblichen Bedarfe bezüglich Beschäftigter. Gleichzeitig bestehen seitens der Verantwortlichen häufig Schwierigkeiten, diese Bedarfe konkret zu benennen.

Instrumente fehlen

Der Hauptgrund hierfür liegt in der nur unzureichend erfolgenden Qualifizierungsbedarfsmessung im Rahmen einer betrieblichen Personalentwicklungsstrategie. Gerade in Kleinst- und Kleinbetrieben dieser Branche liegen die hierfür nötigen Instrumente häufig nicht vor.

Erst wenn die betrieblichen Qualifizierungsbedarfe benannt werden können, sind die Anbieter jedoch in der Lage, ihr Angebot auf die praxisrelevanten Themen zuzuspitzen und so effektiv die vorhandenen Qualifizierungslücken zu schließen. Erschwert wird die Passgenauigkeit eines solchen Angebotes zusätzlich durch eine Vielzahl an unterschiedlichen Einsatzgebieten und Tätigkeitsfeldern der Zielgruppe (sowie deren Abgrenzung).

Unübersichtlichkeit der Branche

Zusammenführung der Situation in der Branche im Hinblick auf die Qualifizierung geringqualifizierter Beschäftigter

Die Gesundheits- und Pflegebranche ist insgesamt eine derjenigen Branchen, in der bereits heute von einem Fachkräftemangel gesprochen werden kann. Unabhängig von der Antwort auf die in dieser Branche häufig und kontrovers diskutierten Frage, ob Qualifizierungsbemühungen immer einen Berufsabschluss als Pflegefachkraft zum Ziel haben sollten, müssen deshalb die bestehenden personellen Ressourcen bestmöglich gefördert werden. Nur so kann die Qualität der durch die Branche erbrachten Leistungen an den zu betreuenden und zu pflegenden Menschen zumindest aufrecht erhalten und ein wichtiger Beitrag zu einem längeren Verbleib insbesondere der Beschäftigten in der Branche geleistet werden.

Aufgrund einer unzureichend etablierten Qualifizierungsbedarfsmessung in der Branche sind jedoch viele betriebliche Verantwortliche nicht in der Lage, die konkreten Bedarfe zu benennen. Die Folge ist, dass das bestehende Angebot an Fortbildungsmaßnahmen als nicht passend empfunden wird - gleichzeitig jedoch die konkreten Bedarfe auch nicht an die entsprechenden Anbieter zurückgemeldet werden können, um das Angebot entsprechend anzupassen. Auch das Beispiel der im Vogelsbergkreis etablierten Fortbildungsmaßnahme zeigte, dass für die Passfähigkeit eines bestehenden Angebots an die Bedarfe der Praxis einige Anpassungen vorgenommen wurden, dieses Angebot hiernach jedoch mehrfach erfolgreich angeboten werden konnte.

Passt ein Angebot aus Sicht der betrieblichen Verantwortlichen nicht 100%ig, wird es gleichzeitig als zu teuer empfunden oder die Rahmenbedingungen und die hohe Arbeitsbelastung aller Beteiligten verhindern den Besuch solch einer Veranstaltung „auf gut Glück“.

Trotz der beschriebenen restriktiven Rahmenbedingung für ein größeres Maß an betrieblichen Qualifizierungsaktivitäten in Bezug auf Beschäftigte wurden im Rahmen der Branchenanalyse einige Handlungsansätze deutlich, die solche Aktivitäten fördern und forcieren können. Die Handlungsansätze werden im Folgenden näher beschrieben.

Handlungsansätze zur Forcierung der Weiterbildungsbeteiligung Un- und Angelernter

Angebotsstruktur

- **Etablieren von Angeboten zur Messung des Qualifizierungsbedarfs**
- **Unterstützung bei Rückkopplung mit dem Bildungsanbieter leisten**

Fachkräftemangel nutzen

Aufgrund des bereits akuten Fachkräftemangels besteht aktuell eine gute Ausgangslage, um in der Gesundheits- und Pflegebranche einige neue Akzente zu setzen, die die Qualifizierungsbemühungen der Betriebe im Hinblick auf Beschäftigte forcieren können.

Messung der betrieblichen Qualifizierungsbedarfe

Als wesentlicher Bestandteil entsprechender Aktivitäten muss die möglichst flächendeckende Etablierung von Qualifizierungsbedarfsinstrumenten in den einzelnen Betrieben der Branche gelten. Gelingt dies, kann

Messinstrumente etablieren

1. gegenüber den Bildungsanbietern signalisiert werden, wie das prinzipiell ausreichend bestehende Fortbildungsangebot an betriebliche Bedarfe besser angepasst werden kann.

Passgenauigkeit der Angebote steigern

Potentiale von Weiterbildung verdeutlichen

2. erkennen hierdurch die betrieblichen Verantwortlichen selbst die Potentiale und Möglichkeiten durch Qualifizierungsaktivitäten für den eigenen Betrieb besser als zuvor.

Mitarbeitermotivation fördern

3. könnte durch das betriebliche Signal insbesondere in Richtung geringqualifizierter Beschäftigter, sie fördern zu wollen, die Motivation der Beschäftigten erhöht werden und schließlich

Personal binden

4. durch den Besuch entsprechender Veranstaltungen ein aktiver Beitrag zu einer längeren Verweildauer der Beschäftigten in der Branche geleistet werden.

Dieses Szenario macht einerseits die zentrale Bedeutung der angesprochenen Instrumente für die Qualifizierungsbedarfe deutlich, ist jedoch - neben der Etablierung der Konzepte zur Messung der Qualifizierungsbedarfe - an eine Reihe von **Bedingungen** geknüpft:

Unterstützung für Kleinst- und Kleinunternehmen

1. müssen insbesondere Kleinst- und Kleinbetriebe im Umgang mit den genannten Konzepten Unterstützung erfahren, da oftmals keinerlei Vorerfahrungen mit Personalentwicklung vorliegen.

Unterstützung durch einen Außenstehenden

2. sollte darüber hinaus die Auswahl eines Bildungsanbieters und die Rückkopplung der betrieblichen Qualifizierungsbedarfe an denselben ebenfalls durch einen Intermediär begleitet werden, um dem betrieblichen Entscheider zu vermitteln, inwiefern die investierte Zeit und Mühe in die Qualifizierungsbedarfsmessung insgesamt

die Qualität der durch seinem Unternehmen geleisteten Pflege verbessert.

3. müssen auch die Anbieter entsprechender Fortbildungen bereit sein, sich auf entsprechende Änderungswünsche ihrer Kunden einzulassen.

Flexibilität der Bildungsanbieter

Kooperation & Strategie

- **Vernetzung der verschiedenen Akteure bezüglich des Themas forcieren**
- **Strategien zur Praktikumsbegleitung entwickeln**
- **Systematisierung der Tätigkeitsinhalte**

Vernetzung bezüglich Weiterbildung fördern

Um die Verbreitung solcher Instrumente zur Qualifizierungsbedarfsmessung voranzubringen, ist der Austausch über die Qualifizierungsthematik in der Branche insgesamt wesentlich zu verbessern. Insbesondere der diesbezügliche Austausch bezüglich adäquater Informationsquellen und Erfahrungen zwischen den unterschiedlichen Akteuren der Branche sollte weiter durch entsprechende Expertenzirkel und Informationsveranstaltungen vorangebracht werden.

Informations-austausch verbessern

Begleitstrukturen für Praktikanten

Branchenbindung von Interessierten fördern

Hier sollten auch Strategien entwickelt werden, die über Begleitstrukturen und professionellen Anleitung von Praktikant/innen in der Gesundheits- und Pflegebranche das Image der entsprechenden Berufe verbessern und so zu einer Verringerung des dargestellten Arbeitskräftemangels beitragen.

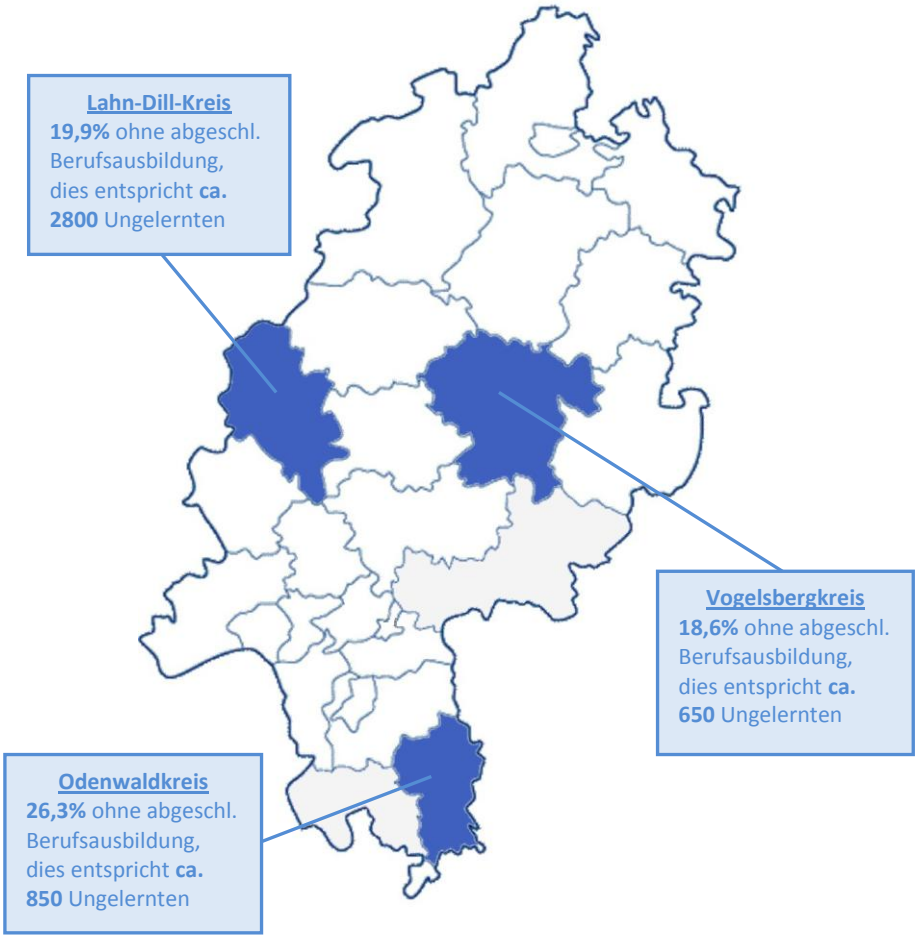
Systematisierung der Tätigkeits- und Berufsfelder

Klärung von Tätigkeiten und Berufsbildern

Bei allen Schwierigkeiten der Abgrenzung der Tätigkeitsfelder von Beschäftigten sollte darüber hinaus eine systematische Definition von Grundinhalten für die verschiedenen ausgeübten Berufsfelder unterschieden nach den jeweiligen Einsatzfeldern erfolgen. Dies sollte die Basis für aufeinander aufbauende, modulare Bildungsangebote sein, die den Beschäftigten all jene Inhalte aufzeigen, die für eine qualitativ hochwertige Ausübung der Tätigkeit unter Beachtung der Erhaltung der langfristigen Leistungsfähigkeit des Beschäftigten nötig sind. Auch wenn so formal zunächst keine neuen Fachkräfte ausgebildet würden, könnten solche Aktivitäten einerseits die Qualität der geleisteten Arbeit mittel- bis langfristig erhalten oder steigern und gleichzeitig Anlass für die Beschäftigten sein, sich in diesem Berufsfeld weiterzuqualifizieren.

Das Produzierende Gewerbe

Landkreise bzw. kreisfreie Städte mit den höchsten Anteilen ungelernter Beschäftigter in hessischen KMU des Produzierenden Gewerbes[7]



[7] Datenquelle: Statistik-Service der Bundesagentur für Arbeit, Stand 30.09.2010, eigene Graphik.

Überblick zum Produzierenden Gewerbe

- ca. 135.000 Beschäftigte in hessischen KMU
- ca. jeder sechste Beschäftigte in der Branche ohne abgeschlossene Berufsausbildung
- häufigste Berufsfelder: Chemiearbeiter, Kunststoffverarbeiter, Holzwarenfertiger, Metallverformer, Feinblechner, Schlosser, Montierer, weitere Metallberufe, Modellbau, Bürohilfskräfte, innerbetriebliche Logistik.

Beschäftigtendaten

Von den knapp 135.000 Beschäftigten in hessischen KMU des Produzierenden Gewerbes8 verfügen ca. 21.200 Beschäftigte über keine abgeschlossene Berufsausbildung. Davon sind ungefähr 7.000 weiblich. Damit beträgt der Anteil an den in KMU sozialversicherungspflichtig Beschäftigten insgesamt etwa 16%. Wie die Titelgraphik dieser Branche zeigt, erreicht dieser Anteil je nach Landkreis aber auch Werte bis ca. 26%. Hinzu kommt ein nicht genau bestimmter Anteil an Beschäftigten, die zwar eine Berufsausbildung besitzen, jedoch keine, die der

[8] Berücksichtigt werden hier die Wirtschaftszweigkategorien Herstellung chem. (WZ 20) und pharmazeutischer Erzeugnisse (WZ 21), die Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren (WZ 22) und Glas, Keramik, sowie der Verarbeitung von Steinen und Erden (WZ 23), die Metallerzeugung und –bearbeitung (WZ 24), die Herstellung von Metallerzeugnissen (WZ 25), Datenverarbeitungsgeräten, elektr. und opt. Erzeugnissen (WZ 26), elektrischer Ausrüstungen (WZ 27), der Maschinenbau (WZ 28), die Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen (WZ 29), sonstiger Fahrzeugbau (WZ 30), wie auch die Herstellung von Möbeln (WZ 31) und sonstiger Waren (WZ 32) nach der Klassifizierung der Wirtschaftszweige 2008.

Branche der gegenwärtigen Beschäftigung entspricht. Diese gelten als „angelernt“.

Produzierendes Gewerbe kurz gefasst:

- Massenfertigung und Arbeitsteilung prägen die Branche
- Ausbildung wird nicht als dringende Notwendigkeit betrachtet
- hohe Qualitätsanforderungen an Produktion
- hierarchische Gliederung der Unternehmen erfordert Einbeziehung der Produktions-leiter in Entscheidungsprozesse bzgl. Weiterbildung.

Beschäftigungs-felder Un- und Angelernter

Un- und Angelernte führen im Produzierenden Gewerbe hauptsächlich Reinigungsarbeiten und Tätigkeiten in der Putzerei, also dem Abschleifen von überflüssigem Material an den hergestellten Produkten, sowie Tätigkeiten der innerbetrieblichen Logistik aus. Darüber hinaus sind geringqualifizierte Beschäftigte häufig in der Bedienung von Produktionsmaschinen tätig.

Massenfertigung und Arbeitsteilung

Die Branche wird auch in kleinen und mittleren Unternehmen von der maschinellen Serienfertigung geprägt, was ein hohes Maß an Arbeitsteilung innerhalb der Betriebe unumgänglich macht. Daher sind die Unternehmen der Branche deutlich hierarchisch strukturiert. Zahlreiche einfache Tätigkeiten bestehen aus

Basisqualifikation ausreichend

wenigen überschaubaren Arbeitsschritten, sodass hierfür eine Basisqualifikation in der Regel völlig ausreichend ist, die ohne weiteres durch Anlernen im Betrieb erreicht und ausgebaut werden kann. Mit anderen Worten kommt es in diesem Bereich nicht auf eine abgeschlossene Ausbildung an, sondern vielmehr darauf, dass die Tätigkeit sorgsam ausgeführt wird.

Qualitätsanforderungen steigen

Eine hohe Sorgsamkeit während der Produktionsabläufe ist in dieser Branche auch im Bereich der einfachen Tätigkeiten von großer Bedeutung, da die Anforderungen an die Zuverlässigkeit der Produktion seitens der Kunden ständig gewachsen ist. Die Fehlerakzeptanz wird in der Regel in *parts per million* gemessen und erreicht nicht selten einstellige Werte.

Tätigkeitsorientierte Vergütung

Für eine gezieltere Personalentwicklung un- und angelernter Beschäftigter spricht zudem, dass die Vergütung im Bereich der einfachen Tätigkeiten nicht ausschließlich qualifikationsorientiert festgelegt, sondern entsprechend der ausgeführten Tätigkeit angepasst wird. Daher stellt die in vielen Branchen vorhandene Angst seitens der betrieblichen Verantwortlichen vor höheren Lohnkosten in Folge einer Weiterbildung hier keinen hemmenden Faktor für Weiterbildungsaktivitäten dar.

„Weiterbildung – das machen wir selbst.“

Informelle Weiterbildung

Die arbeitsteilige und häufig hierarchische Arbeitsorganisation führt im Bereich der Produktion dazu, dass die Produktionsleitung Qualifizierungslücken im Bereich der täglichen Arbeitsroutine direkt entdeckt. Ist dies der Fall, werden die Beschäftigten auf ihre Fehler hingewiesen und eine Verbesserung der Produktqualität wird unterstützt. In diesem Bereich wird einem Großteil der Weiterbildungsbedarfe mit anderen Worten informell begegnet. Während die Beschäftigten auf diese Weise zwar ein "training on the job" erfahren, verhindert dies allerdings in vielen Fällen auch eine systematische Weiterbildungsplanung - besonders im Bereich der einfachen Tätigkeiten.

Fachkräftemangel?

Fachkräftemangel kontrovers diskutiert

Ein drohender oder bereits akuter Fachkräftemangel wird in dieser Branche - anders als bspw. im Bereich Gesundheit und Pflege oder der Logistikbranche - kontrovers diskutiert. Zudem wird in einer Höherqualifizierung geringqualifizierter Beschäftigter aufgrund der beschriebenen in dieser Branche stark ausgeprägten Hierarchie nicht das adäquate Mittel gegen einen Fachkräftemangel gesehen - und zwar unabhängig von dessen Existenz. Daher sind, um ein größeres betriebliches Weiterbildungsengagement der geringqualifizierten Beschäftigten zu erreichen, Qualitätsaspekte und Verbesserungspotentiale in der Prozessqualität argumentativ in den Vordergrund zu rücken.

Weiterbildungsangebot

- keine zielgruppenspezifischen Angebote
- kaum Kenntnisse über Ansprechpartner und Fördermöglichkeiten.
- geringes Interesse der Betriebe an Weiterbildung.

Weiterbildungsangebote sind nicht zielgruppenspezifisch ausgerichtet

Das Angebot an branchenrelevanten Weiterbildungsangeboten ist durchaus vorhanden. Allerdings wird hierdurch die Zielgruppe un- und angelernter Beschäftigter meist nicht adressiert. Kurze, auf die Probleme und Rahmenbedingungen der Zielgruppe zugeschnittene Schulungen stellen eine Ausnahme dar.

Arbeitssicherheits-schulungen

Werden Un- und Angelernten Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, beziehen sich diese inhaltlich in der Regel auf das Thema Arbeitssicherheit. Bezüglich weiterer Inhalte, die bspw. die Prozess- und Produktionsqualität oder gar Schulungen zu Schlüsselqualifikationen betreffen, wird die Zielgruppe jedoch meist nicht in Qualifizierungsbemühungen eingebunden.

Angebot vorhanden, Zielgruppe oft unberücksichtigt

Dennoch zeigen einige Beispiele aus der Praxis auf, dass Weiterbildungsangebote auch für die Zielgruppe erfolgreich angeboten werden können. Ein wesentliches Element hierfür ist zum einen die Ausrichtung an

betriebsspezifischen akuten Problemlagen, sodass die Verantwortlichen den betrieblichen Nutzen unmittelbar erkennen. Darüber hinaus weisen solche erfolgreich angebotenen Weiterbildungsangebote einen engen Bezug zum Weiterbildungsbedarf der Zielgruppe auf, der im Folgenden näher vorgestellt wird.

Weiterbildungsbedarfe

- Weiterbildungsbedarfe werden vor allem im Arbeitsumfeld erkannt - nicht von Personalabteilung
- Bedarfe ergeben sich häufig im Bereich Qualitätsbewusstsein und -standards
- enger Praxisbezug erhöht die Akzeptanz von Weiterbildungen
- kurze Schulungen erleichtern den Einstieg eines Unternehmens in die Thematik Weiterbildung für *alle* Beschäftigten

Feststellung von Qualifizierungsbedarfen

Produktionsleiter kennen Qualifizierungsbedarfe

Hinsichtlich der vorhandenen Qualifizierungsbedarfe bei geringqualifizierten Beschäftigten beeinflusst die oben beschriebene hierarchische Struktur die Aussagen aus der betrieblichen Praxis: Während Geschäftsführung und Personalverantwortliche auf die stattfindende informelle Weiterbildung verweisen, sehen die Produktionsleitungen aufgrund des täglichen Umgangs mit geringqualifizierten

Beschäftigten durchaus auch grundständige Weiterbildungsbedarfe bei diesen Beschäftigten, die nicht über „learning on the job“ abgedeckt werden können.

„Qualifikation ist nicht alles – sie muss auch zielgerichtet eingesetzt werden“

Überqualifikation mindert Motivation

Gleichzeitig erfordern die Rahmenbedingungen dieser Branche eine gute Auswahl der zu qualifizierenden Beschäftigten - gerade im Bereich von Un- und Angelernten: So zeigt die Erfahrung, dass Beschäftigte, die für ihre Tätigkeit überqualifiziert sind, leicht ihre Motivation verlieren und eher unzufrieden mit ihrer Beschäftigung werden als Personen, die von ihrer Arbeit in ausreichendem Maße gefordert werden. Dieser Punkt ist also bei der Planung und Durchführung von Weiterbildungen im Blick zu halten, um eine mögliche Unterforderung der Beschäftigten zu vermeiden.

Weiterbildung zur Verbesserung der Qualität und Verringerung fehlerhafter Prozesse

Bewusstsein schärfen

Können im Produzierenden Gewerbe Weiterbildungsangebote für geringqualifizierte Beschäftigte erfolgreich am Markt etabliert werden, liegt ein Schwerpunkt solcher Schulungen häufig auf Aspekten der Qualitätseinschätzung und des Bewusstseins für fehlerhafte Produktionsabläufe. Gerade hier sehen auch die Produktionsleitungen strukturellen Bedarf: Während der unsachgemäße Umgang mit einer Maschine oder Produktionsmaterialien im Arbeitsablauf bei akutem

Bedarf schnell korrigiert werden kann, ist dies hinsichtlich solcher "weicheren" Aspekte kaum möglich. Insbesondere das Bewusstsein über die Einordnung der eigenen Tätigkeit in den Gesamtablauf des jeweiligen Unternehmens sollte eine Förderung erfahren.

Kombination verschiedener inhaltlicher Ebenen zur Verbesserung der Abläufe

Prozessorientierte Schulungen

Weiterhin hat sich eine Kombination aus fachlichen Grundkenntnissen und Materialkenntnissen, fertigungsrelevanten Inhalten und Sicherheitsaspekten als sinnvolle Kombination erwiesen, um die tatsächlichen betrieblichen Bedarfe aber auch die Bedürfnisse der Beschäftigten zu treffen. In diesem Bereich stellt sich gleichzeitig nach Aussagen von Bildungsanbietern auch schnell eine große Zufriedenheit seitens der Betriebe ein, da häufig mit einem geringen zeitlichen und finanziellen Aufwand eine spürbare Verbesserung der Produktionsabläufe erreicht werden kann.

Inhouse-Schulungen besonders sinnvoll

In gewohnter Umgebung

Besonders für geringqualifizierte Beschäftigte dieser Branche erweisen sich Inhouse-Schulungen als praktikabel und sinnvoll, da hierdurch eine große Nähe zur konkreten Tätigkeit möglich ist. Die Schulungen sollten nach Einschätzung der Experten zudem möglichst kurz gehalten werden: Schulungen, die zwei Schulungstage überschreiten, werden von Unternehmen des Produzierenden Gewerbes bezüglich dieser Zielgruppe nur

selten angenommen und durchgeführt. Insgesamt gilt es zu berücksichtigen, dass die Schulung von Bestandspersonal nur in den Abendstunden oder an den Nachmittagen möglich ist. Angebote müssen daher zeitlich flexibel an die Betriebsabläufe angepasst werden können, um das betriebsseitige Interesse daran aufrechtzuerhalten.

Schulungen sollten ohne Vorgesetzte stattfinden

Schulung ohne Vorgesetzte

Wichtig ist, auch in Rücksichtnahme auf die hierarchische Gliederung der Unternehmen, dass direkte Vorgesetzte nicht an einer Schulung ihrer Mitarbeiter teilnehmen sollten, da sich dies auf die Beschäftigten hemmend auswirken kann.

Praxisbeispiel

Viele der aufgeführten Aspekte trafen auch auf eine Weiterbildungsmaßnahme zu, die im Laufe des Projektes im Main-Kinzig-Kreis initiiert und umgesetzt werden konnte:

Über ein Schreiben des Landrats des Main-Kinzig-Kreises wurde bei Betrieben des Produzierenden Gewerbes um Unterstützung des gemeinsam mit dem IWAK durchgeführten Projektes gebeten. In diesem Zusammenhang erfolgte auch eine Werbung für Fördermöglichkeiten zur Weiterbildung von un- und angelernten Beschäftigten in dieser Branche. Im Nachgang an dieses Anschreiben wurden die Betriebe von der Qualifizierungsbeauftragten vor Ort angerufen und daraufhin befragt, ob Interesse an einem Austausch zu diesem Thema bestünde. Auf diese Weise konnte ein

erstes Treffen mit Personalverantwortlichen aus fünf KMU des Produzierenden Gewerbes sowie einer Trainerin initiiert werden. Die Trainerin verfügte bereits über Erfahrungen mit Weiterbildungsmaßnahmen für bildungsferne Beschäftigte und war zudem auch mit der Erhebung von Weiterbildungsbedarfen in diesem Bereich vertraut. Gemeinsam wurde im Rahmen dieses Treffens eruiert, welche Themen im Rahmen einer Weiterbildungsmaßnahme berücksichtigt werden sollten. Das Interesse der Personalverantwortlichen lag vor allem darin, die Verantwortlichkeit der Beschäftigten zu erhöhen, den Umgang mit den Maschinen zu verbessern sowie die Eigeninitiative bspw. hinsichtlich der Qualitätssicherung in der Produktion sowie im Umgang mit Ausschuss zu erhöhen. Auf Basis dieser Weiterbildungsbedarfe wurde im Folgenden eine Weiterbildungsmaßnahme konzipiert, die diese Aspekte beinhaltete.

Um den direkten Bezug der Weiterbildungsmaßnahme zum Arbeitsalltag der un- und angelernten Beschäftigten herzustellen, wurde ein weiterer Trainer in die Planung der Weiterbildungsmaßnahme eingebunden, der die genannten, eher "weichen" Themen im Hinblick auf die Bereiche "Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit" übertrug. Dieses Vorgehen überzeugte die eingebundenen Personalverantwortlichen, sodass im Rahmen eines zweiten Termins die weiteren Rahmenbedingungen dieser Weiterbildungsmaßnahme konkretisiert werden konnten. Hier war insbesondere zu klären, wie die Weiterbildung

mit dem Schichtbetrieb zu vereinbaren ist und an welchem Ort die betriebsübergreifende Maßnahme stattfinden soll.

Im zweiwöchigen Rhythmus wurden im Rahmen von drei Einheiten à 4 Stunden schließlich 17 Teilnehmer in den angesprochenen Themen weitergebildet. Die nach Abzug der Förderung durch den Qualifizierungsscheck entstandenen direkten Kosten wurden komplett durch die jeweiligen Betriebe übernommen. Im Gegenzug trugen die Beschäftigten mit dem Einbringen ihrer Freizeit zu dieser Weiterbildungsmaßnahme bei. Alle Beteiligten zeigten sich im Anschluss an die Weiterbildungsmaßnahme sehr zufrieden. Seitens der Teilnehmer wurde berichtet, dass sich zum einen die Kommunikation der Beschäftigten untereinander durch die Weiterbildungsmaßnahme verbessert habe und darüber hinaus die Personalverantwortlichen Interesse an den Ergebnissen der Maßnahme zeigten, was auch die Bindung an das Unternehmen deutlich verbessert habe. Betriebsseitig wurde signalisiert, dass die Weiterbildung unter den Beschäftigten Begehrlichkeiten geweckt habe, eine ähnlich gelagerte Weiterbildungsmaßnahme besuchen zu können, sodass Interesse an einer erneuten Auflage der Maßnahme besteht.

Weitere Informationen erteilt: Frau Iris Jander, Qualifizierungsbeauftragte des Main-Kinzig-Kreises, Tel.: 06051-8513723.

Hemmnisse einer vermehrten Teilnahme Un- und Angelernter an Weiterbildung

- tatsächlicher Weiterbildungsbedarf wegen informeller Unterstützung im Betriebsablauf unterschätzt
- falsche Adressierung der Angebote
- Ausrichtung auf betriebliche Probleme unzureichend
- geringe Kenntnisse über Förderinstrumente
- Kosten von Weiterbildung erscheinen gegenüber dem wahrgenommenen Nutzen als zu hoch
- erhöhte Freistellungsproblematik

Informelle Unterstützung verhindert systematische Weiterbildung

Die nach einer kurzen Anlernzeit ausführbaren Tätigkeiten in Verbindung mit im Bedarfsfall eingesetzter informeller Unterstützung von Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten durch deren direkten Vorgesetzten verhindern offenbar häufig, dass sich die Verantwortlichen mit der Thematik "Weiterbildung für geringqualifizierte Beschäftigte" auseinandersetzen: Strukturelle Fehler werden aufgrund der (scheinbar) geringen Komplexität der Tätigkeiten ausgeschlossen und es wird lediglich auf vereinzelt auftretende Vorfälle durch kleine Korrekturen reagiert. Im Zuge stetig zunehmender Qualitätsanforderungen seitens der Kunden im Produzierenden Gewerbe sind jedoch auch

solche vereinzelten Vorfälle von immer größerer Relevanz für den Unternehmenserfolg.

Ansprechpartner: Personalverantwortliche oder Produktionsleitung?

Bedarfe werden falsch eingeschätzt

Zudem erreichen Informationen über für geringqualifizierte Beschäftigte relevante Weiterbildungsangebote häufig nicht die richtigen Ansprechpartner; nämlich die Produktionsleitungen direkt in den Betrieben. Wie die Erfahrungen von Bildungsanbietern zeigen, liegen hier - und nicht wie in vielen anderen Branchen bei den Personalverantwortlichen - häufig die Kenntnisse über Qualifizierungslücken dieser Beschäftigten vor. Hier wäre der Nutzen entsprechender Weiterbildungen auch direkt erfahrbar, was zu einer veränderten Sichtweise auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis führen kann. Ohne dieses direkte Feedback auf ein besuchtes Seminar werden solche Weiterbildungsaktivitäten von den Verantwortlichen als unnötig und zu teuer empfunden.

Fehlende Kenntnisse über Fördermöglichkeiten

Förderinstrumente nicht bekannt

Dass die Kosten als zu hoch eingeschätzt werden, liegt auch in der unzureichenden Information über Fördermöglichkeiten begründet. Sind diese Möglichkeiten bekannt, erscheint deren Beantragung darüber hinaus in der Regel als zu aufwendig. Gleichzeitig ist der Nutzen der bspw. aus einem verbesserten Produktionsablauf oder verringerten Ausschusszahlen entsteht, nur schwer im

Vorhinein kalkulierbar. Eine erhöhte Freistellungsproblematik erschwert die Entscheidung für eine Weiterbildungsmaßnahme zusätzlich.

Zusammenführung der Situation in der Branche im Hinblick auf die Qualifizierung geringqualifizierter Beschäftigter

Fasst man die bisherigen Erläuterungen zusammen, so stellt sich die Situation im Produzierenden Gewerbe im Hinblick auf die Weiterbildung von geringqualifizierten Beschäftigten etwa wie folgt dar: Treten Komplikationen im Arbeits- oder Produktionsablauf auf, wird der oder die direkte Vorgesetzte der Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten darauf aufmerksam und steuert entsprechend gegen, indem der oder die Beschäftigte auf den Fehler aufmerksam gemacht und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Mit anderen Worten werden hier informell Wissenslücken geschlossen. Aufgrund der als "einfach" deklarierten Tätigkeiten geringqualifizierter Beschäftigter werden strukturelle Qualifizierungsbedarfe häufig ausgeschlossen und zumindest in Bezug auf diese Zielgruppe keine strukturierten Überlegungen bezüglich der Personalentwicklung angestellt. Darüber hinaus wird das Weiterbildungsangebot als zu allgemein und auch deshalb zu teuer empfunden; Informationen über Anlaufstellen und Fördermöglichkeiten sind kaum bekannt. Das entscheidende Problem dabei ist, dass die von den

Qualifizierungslücken am meisten Betroffenen - den erwähnten direkten Vorgesetzten in der Produktion - häufig überhaupt keine dieser Informationen erreicht. Somit betreffen die folgenden Handlungsempfehlungen für ein größeres Maß an betrieblicher Weiterbildung für geringqualifizierte Beschäftigte in KMU des Produzierenden Gewerbes ebenfalls völlig unterschiedliche Aspekte und Ebenen der Unternehmen.

Aus der branchenspezifischen Analyse weiterbildungshemmender Faktoren ergibt sich, dass die Handlungsbedarfe folgende Ebenen betreffen:

- Die Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebote
- Die Unterstützung der Betriebe bei der Bedarfs-ermittlung
- Kommunikation und Marketing

Handlungsansätze zur Forcierung der Weiterbildungsbeteiligung Un- und Angelernter

Angebotsstruktur

- Entwicklung kleinteiliger spezifischer Angebote kann die Schwelle zur Durchführung von Weiterbildung verringern.
- Inhaltliches Spektrum sollte über Arbeitssicherheitsschulungen hinaus erweitert werden.

Weiterbildung soll kurz und praxisnah sein

Kleine Einheiten, nah am Arbeitsalltag

Um mit Angeboten oder auch nur Informationen über Weiterbildung für geringqualifizierte Beschäftigte einen Ersteinstieg in Unternehmen zu erhalten, ist es essentiell, die dargestellten branchenspezifischen Aspekte bei der Planung entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen zu beachten: Diese sollten die Beschäftigten unbedingt (zunächst) zeitlich nur kurz binden und sehr nah an der Arbeitswirklichkeit und den Problemen im Arbeitsablauf der Beschäftigten ansetzen.

Problemlösungs-orientierte Maß-nahmen

Nach dem Besuch einer solchen Maßnahme sollten Unternehmen wie auch der oder die Beschäftigte das Gefühl haben, hierdurch wenigstens ein konkretes Problem gelöst zu haben.

Zertifikate als Beleg über die Qualität der erworbenen Kenntnisse

Ausstellung von Zertifikaten

Im Hinblick auf die "Wertigkeit" der Veranstaltung sollte darüber hinaus ein Zertifikat ausgestellt werden. Hierdurch können die Beschäftigten sich selbst, aber auch dem Arbeitsgeber gegenüber zeigen, "durchgehalten" und etwas erreicht zu haben. Ein Aspekt, der die (hoffentlich) positive Lernerfahrung im Zuge der Veranstaltung zusätzlich verstärkt.

Weiterführende Angebote anbieten

Auf dieser positiven Erfahrung aufbauend sollte Unternehmen und Beschäftigten auch ein ähnlich aufgebauter Folgekurs angeboten werden. Dafür macht es Sinn, dass entsprechende Kurse fester Bestandteil des Angebots des Weiterbildners sind, damit die Unternehmen auch nach einem halben Jahr - bspw. nach einer Auslastungsspitze - auf das Angebot zurückgreifen können.

Inhalte im Hinblick auf Verbesserung der Produktqualität kombinieren

Produktqualität als Ziel

Den oben dargestellten Erfahrungen der Bildungsanbieter bezüglich zielgruppenspezifischer Weiterbildungsmaßnahmen für geringqualifizierte Beschäftigte des Produzierenden Gewerbes folgend, sollten solche Maßnahmen eine Kombination verschiedener Themen abdecken, die den Beschäftigten die Bedeutung und Rolle der eigenen Position für den Prozessablauf des gesamten Unternehmens verdeutlicht

und so ein besseres Verständnis und Bewusstsein für Prozess- und Produktqualität erzeugt.

Didaktische Kompetenz der Berufsfachschulen nutzen

Berufsfachschulen einbeziehen

Um ein solches inhaltlich breiteres Angebot didaktisch adäquat gestalten zu können, kann eine verstärkte Einbindung von relevanten Berufsfachschulen von Vorteil sein, da auf deren Seite fachliche wie auch didaktische Kompetenzen, die bei der Zielgruppe funktional sind, gebündelt werden, die verstärkt auch auf dem Weiterbildungssektor zum Einsatz kommen könnten.

Innerbetriebliche Bedarfsermittlung

- Externe Berater sollten die Unternehmen darin unterstützen, die Weiterbildungsbedarfe zu erheben, um daraufhin passgenaue Weiterbildungen zu ermöglichen.
- Instrumenten zur Bedarfsermittlung sind in Großbetrieben vorhanden.

Unterstützung der Betriebe bei der Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe

Messinstrumente etablieren

Die Unternehmen des Produzierenden Gewerbes sollten Unterstützung bei der Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe ihrer Beschäftigten erfahren. In größeren Unternehmen stehen hierzu valide Instrumente hierzu zur Verfügung, die in angepasster Form auch in KMU zum Einsatz kommen könnten. Hierzu sollten externe Berater zur Verfügung stehen, die die Betriebe direkt ansprechen und über diese Option informieren und bei der Durchführung unterstützen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass meist nur bestimmte Mitarbeiter bezüglich einer Weiterbildung angesprochen werden. Den Unternehmen bietet sich durch diese Form der systematischen Bedarfsermittlung außerdem eine zusätzliche Möglichkeit, ihren Mitarbeitern gegenüber Wertschätzung auszudrücken, indem sie ihnen gezielt Weiterbildungen anbieten.

Wertschätzung der Mitarbeiter zeigen

Aufklärungsbedarf/ Überzeugungsarbeit

- Förderinstrumente stärker bewerben
- Der Nutzen von Weiterbildung (auch) gering Qualifizierter für den Betrieb den Unternehmen verdeutlichen.
- Branchen-Cluster zur Koordination von Weiterbildungsvorhaben nutzen.

Adressierung der Angebote

Wie sich im Rahmen der Branchenanalyse des Produzierenden Gewerbes gezeigt hat, werden die betrieblichen Entscheidungsträger aus den dargestellten Gründen nur unzureichend erreicht.

Ansprache der Produktionsleiter

Deshalb gilt im Produzierenden Gewerbe in sehr viel größerem Ausmaß als in den anderen untersuchten Branchen, dass zur Forcierung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten in Richtung der Zielgruppe alle beteiligten Akteure koordiniert agieren sollten: Sollen trotz der großen Freistellungsproblematik entsprechende Angebote etabliert werden, muss zunächst die Produktionsleitung auf diese Angebote aufmerksam gemacht werden.

Beispielhafte Kosten-Nutzen-Rechnung als Marketing-instrument

Aufzeigen der Kosten-Nutzen-Relation

Um ein entsprechendes Marketing aufzubauen, sollte entgegen vieler Branchen nicht auf einen drohenden Fachkräftemangel gesetzt werden, sondern auf den konkreten betrieblichen Nutzen. Hierzu wären beispielhafte Kosten-Nutzen-Rechnungen durchzuführen, die sowohl die direkten und indirekten Weiterbildungskosten, als auch den betrieblichen Nutzen im Sinne verringerter Ausschusszahlen und verbesserter Produktqualität zusammenfassen. So kann den Betrieben insgesamt ein monetärer Nutzen der Weiterbildung des Personals verdeutlicht und ein großes Hindernis für eine größere Weiterbildungsaktivität verringert werden.

Informationen über Fördermöglichkeiten an die Produktionsleitungen tragen

Förderinstrumente bekannt machen

Wird die Produktionsleitung überdies mit Informationen bezüglich entsprechender Fördermittel ausgestattet, erhöht dies die Chancen zusätzlich, dass die betrieblichen Verantwortlichen einer Weiterbildungsmaßnahme für geringqualifizierte Beschäftigte zustimmen.

Zusammenschlüsse der Branche nutzen

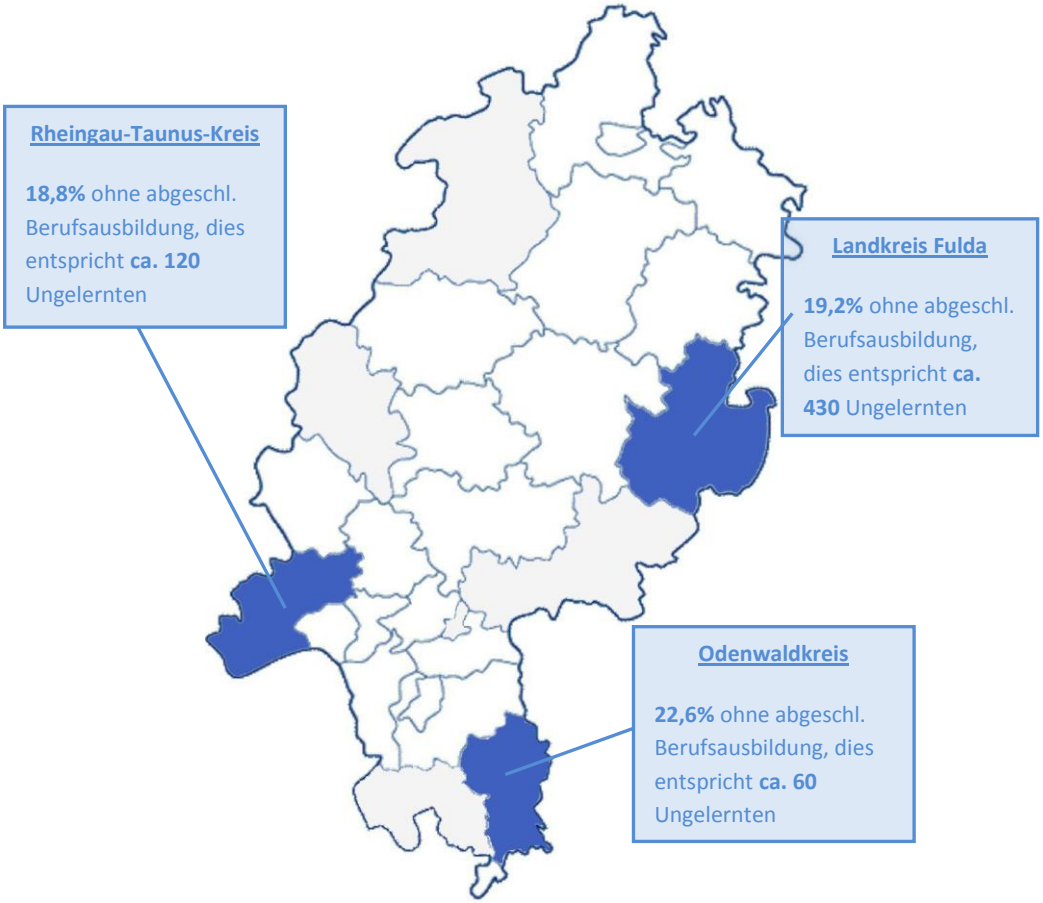
Akquise in Branchenclustern

Als ein zentraler Aspekt kristallisiert sich heraus, dass diese Branche, deutlicher als andere, zum Clustern neigt. Die Anlage zu koordiniertem Vorgehen bei der Bündelung und Deckung der festgestellten Qualifizierungsbedarfe liegt in der Branchenstruktur also bereits begründet.

Zusammenschlüsse der unterschiedlichen an Weiterbildung beteiligten Akteure im Rahmen von Kompetenzzentren haben sich im Produzierenden Gewerbe beispielhaft bereits bewährt und stellen daher eine wichtige Anlaufstelle für entsprechende Aktivitäten dar.

Die Logistikbranche

Landkreise bzw. kreisfreie Städte mit den höchsten Anteilen ungelernter Beschäftigter in hessischen KMU der Logistik-Branche[9]



[9] Datenquelle: Statistik-Service der Bundesagentur für Arbeit, Stand 30.09.2010, eigene Graphik.

Überblick zur Logistikbranche

- ca. 48.000 Beschäftigte in hessischen KMU
- ca. jeder siebte Beschäftigte in der Branche ohne abgeschlossene Berufsausbildung zzgl. einer großen Zahl angelernter Beschäftigter
- häufigste Berufsfelder: Warenprüfer, Versandmitarbeiter, Fahrer in Transport- und Kurierdiensten, Lagerverwalter, Lagerarbeiter sowie Bürohilfskräfte

Beschäftigtendaten

Von den in hessischen KMU insgesamt knapp 200.000 Beschäftigten ohne abgeschlossene Berufsausbildung sind etwa 6.500 in der „Logistik-Branche“ im engeren Sinne – also in den Wirtschaftszweigen Schifffahrt (WZ 50[10]), Luftfahrt (WZ 51), Lagerei sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr (WZ 52) sowie in Post-, Kurier-, und Expressdiensten (WZ 53) – tätig. Bezogen auf alle Beschäftigten in diesen KMU (ca. 48.000) ergibt das eine Quote von ca. 13,6%, womit fast jeder siebte Beschäftigte in KMU dieser Branche über keine abgeschlossene Berufsausbildung verfügt. Hiervon sind etwa 1.600 Frauen.

Hauptarbeitsort Frankfurt am Main

Mehr als jeder dritte Beschäftigte ohne abgeschlossene Berufsausbildung in KMU dieser Branche arbeitet in der Stadt Frankfurt am Main. Die höchsten Anteile an ungelernten Beschäftigten in KMU dieser Branche -

[10] Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008.

bezogen auf alle dort sozialversicherungspflichtig beschäftigten Personen - finden sich jedoch im Odenwaldkreis (22,6%), dem Landkreis Fulda (19,2%) und dem Rheingau-Taunus-Kreis (18,8%).

Große Zahl Angelernter

Zur dargestellten Zahl ungelernter Beschäftigter kommt eine unbestimmte, jedoch nicht unerhebliche Zahl solcher Beschäftigter, die zwar eine abgeschlossene Berufsausbildung aufweisen können, jedoch nicht eine der Logistik-Branche zuordenbare. Diese Beschäftigten sind somit für ihre ausgeübte Tätigkeit nicht ausgebildet und gelten als „angelernt“.

Logistik als Querschnittsbranche

Darüber hinaus stellt sich die „Logistik-Branche“ – anders als die übrigen in diesem Handbuch präsentierten Branchen – als eine „Querschnittsbranche“ dar: Auch wenn das Kerngeschäft des arbeitgebenden Betriebs in der Warenproduktion liegt, gehört hierzu in der Regel auch eine Lagerhaltung, Lagerverwaltung und evtl. sogar eine Versandabteilung. Addiert man solche in typischen „Logistik-Berufen“ arbeitenden Beschäftigten, so beläuft sich die Zahl auf mehr als 10.000 Beschäftigte ohne abgeschlossene Berufsausbildung in hessischen KMU.

Motivation un- und angelernter Beschäftigter selten bemängelt

Als eine der unternehmensnahen Dienstleistungsanbieter gehört die Logistik-Branche zu denjenigen, die sich im Rahmen der Betriebsbefragung der bereits erwähnten Vorstudie hinsichtlich der Motivation nur sehr vereinzelt negativ äußerten: Während das Verarbeitende Gewerbe sowie der Bereich der Öffentlichen Verwaltung sehr oft

Motivationsdefizite bei geringqualifizierten Beschäftigten bemängelten, waren es die Betriebe der unternehmensnahen Dienstleistungen, die am seltensten die Motivation ihrer geringqualifizierten Beschäftigten als „gering“ oder „nicht vorhanden“ einstuften (vgl. Baden et al 2010, S. 108f.). Vielmehr standen hier der als nicht vorhanden wahrgenommene Bedarf sowie die zu hohen Kosten als Hemmnis für ein größeres Maß an betrieblicher Weiterbildung für gering qualifizierte Beschäftigte im Vordergrund.

Ansätze zur erfolgreichen Ansprache von Betrieben der Logistik-Branche

Logistikbranche kurz gefasst:

- großer Qualifizierungsbedarf auch bei Un- und Angelernten
- sehr enge Ausrichtung der Weiterbildung an Problemen des Arbeitsalltags nötig
- Angebotslücken in Bezug auf kurze, auf betrieblichen Bedarf zugeschnittene Schulungen
- Un- und Angelernte dankbare Teilnehmer
- Ersteintritt in Betrieb entscheidende Hürde
- Pflichtschulungen gute Eintrittsmöglichkeit
- Unterstützung bei Formalitäten erforderlich
- Beschäftigte als Multiplikatoren nutzen!

Die Erfahrungen der befragten Weiterbildungsanbieter der Logistikbranche beziehen sich sowohl auf kurze Weiterbildungsmaßnahmen von einem halben Tag bis hin zu Nachqualifizierungen im Bereich Lagerlogistik. Kurzschulungen von 1 - 3 Tagen bauen dabei häufig modular aufeinander auf, sodass die Personalverantwortlichen bei einem aus ihrer Sicht erfolgreichen Besuch einer Weiterbildungsmaßnahme eines ihrer Beschäftigten nicht erneut nach entsprechenden Angeboten suchen müssen. Auch wenn

Modularer Aufbau überzeugt

dies trivial erscheinen mag, so be- oder verhindert ein Fehlen entsprechender Aufbaukurse nach Aussagen der Experten häufig kontinuierliche Qualifizierungsaktivitäten seitens der Betriebe.

Qualifizierungsbedarf vorhanden

Ausrichtung an Praxisproblemen

Dem Logistikbereich kann ein großer Qualifizierungsbedarf bescheinigt werden - auch in Bezug auf die Zielgruppe. Die un- und angelernten Beschäftigten werden darüber hinaus als meist sehr dankbare Teilnehmer beschrieben: Zwar bestünden anfangs häufig Zweifel an dem „Sinn des Ganzen“, in der Regel bewerte jedoch gerade diese Beschäftigtengruppe kurze, an den alltäglichen Praxisproblemen orientierte Weiterbildungsmaßnahmen sehr positiv.

Fehlende Eigeninitiative statt fehlender Motivation

Der Grund, dass sich die Beschäftigten auch nach dem Besuch einer positiv empfundenen Weiterbildungsmaßnahme trotzdem nur selten eigeninitiativ für weitere Veranstaltungen anmelden, liegt auch nach Meinung der Experten in der Überzeugung begründet, dass der Arbeitgeber hierfür zuständig sei. Gleichzeitig muss für diese Beschäftigten ein akuter Grund - in Form wiederholt auftretender Probleme im Arbeitsablauf - vorhanden sein, um erneut an einer Weiterbildungsmaßnahme teilzunehmen. Außerdem bestehen häufig weiterhin Zweifel, ob die (hoffentlich) positive Lernerfahrung evtl. nur eine Ausnahme war.

Aufgrund dieser tief verwurzelten Einstellungen und bildungsbiographisch begründeten Unsicherheiten reagieren geringqualifizierte Beschäftigte auch in wesentlich geringerem Umfang auf entsprechende Angebote von Weiterbildungsmaßnahmen.

Weg zu Beschäftigten führt über den Betrieb

Deshalb richten sich die Vermarktungsaktivitäten der interviewten Bildungsanbieter auch hauptsächlich auf die Unternehmensseite. Damit jedoch der Qualifizierungsbedarf auch in einer Nachfrage *seitens der Unternehmen* mündet, bedarf es eines gelungenen Einstiegs des Bildungsanbieters in das jeweilige Unternehmen.

Dabei wird der mit einer Weiterbildungsmaßnahme für geringqualifizierte Beschäftigte verbundene Aufwand seitens des Betriebs zunächst häufig als sehr hoch eingeschätzt; zudem sind viele Verantwortliche skeptisch, ob die betreffende Maßnahme die täglichen Arbeitsabläufe der Zielgruppe verbessern kann.

Vertrauen bei Verantwortlichen schaffen

Besonders wenn es um die Qualifizierung von Beschäftigten der Zielgruppe geht, spielt das Vertrauen in den Weiterbildungsanbieter als kompetenten Partner für eine passgenaue, kosten- und zeiteffiziente Weiterbildung eine große Rolle. Von großem Vorteil ist hier, die Verantwortlichen bereits durch eine erfolgreiche Weiterbildungsmaßnahme überzeugt zu haben, bevor es um die Zielgruppe der Un- und Angelernten geht. Ein

solcher vertrauensbildender Einstieg erfolgt dabei über unterschiedliche Wege:

Kooperationen für gelungenen Einstieg

Der Weg zu einem Betrieb führt hier oftmals über *Kooperationen* verschiedenster Art: So entstanden einige Erstkontakte über Kooperationen der Bildungsanbieter mit einem Branchenverband, der im Rahmen seiner Netzwerkarbeit auch Informationen zu Weiterbildungen für diese Zielgruppe an die Betriebe streute. Hier ist entscheidend, dass sich das Bildungsangebot nicht an „Un- und Angelernte im Logistikbereich“ wendet, sondern bestimmte Themen benannt werden, in denen konkrete Probleme im Arbeitsablauf behoben werden und dies bereits im Titel deutlich wird. So kann der recht umfassende Themenkomplex des Zollwesens bspw. auf konkrete Problemfelder herunter gebrochen werden wie etwa "Das Einheitspapier & Das Merkblatt zum Einheitspapier" oder "Erstattung, Nacherhebung und Prüfung von Eingangsabgaben". Liegen in einem dieser konkreten Arbeitsfelder Wissenslücken vor, kann durch den Besuch des entsprechenden Kurses gezielt gegengesteuert werden, ohne dass dem Betrieb dadurch nennenswerte finanzielle Kosten oder Ausfallzeiten entstehen. Mit solchen Problemen können sich auch gelernte Kräfte konfrontiert sehen; die Gefahr eines Ausschlusses von gering qualifizierten Mitarbeitern wird nach Aussagen der Experten durch dieses Vorgehen jedoch deutlich verringert. Gerade in dem Bereich der kleinteiligen Problemlösungsstrategien als Seminarinhalt bestehen im Logistik-Bereich auch Angebotslücken.

Aussagekräftige Titel wählen

Überzeugen und unterstützen

Langer Atem nötig

Bei solchen Kaltakquise-Aktivitäten muss - wie auch bei allen Arten von Newslettern oder Bewerbung der Produkte über Veranstaltungen - allerdings seitens der Bildungsanbieter die nötige Ausdauer vorhanden sein, bis die aktuellen betrieblichen Gegebenheiten eine mit Freistellung verbundene Qualifizierungsmaßnahme in Betracht ziehen. Um Aussicht auf Erfolg zu haben, müssen die entsprechenden Angebote in einem gewissen zeitlichen Abstand den Betrieben häufiger in Erinnerung gerufen werden. Deshalb setzen viele Bildungsanbieter auf zusätzliche Strategien.

Durch Leistung überzeugen

Als sehr guter Weg in einen Betrieb hat sich die Strategie erwiesen, den Betrieben anzubieten, in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit bereits durch den Weiterbildungsanbieter geschulte Arbeitssuchende kostenlos auf Probe in dem Betrieb arbeiten zu lassen. Hier zeigt die Erfahrung, dass einerseits der Weiterbildungsanbieter die Chance erhält, den Verantwortlichen im Betrieb qualitativ zu überzeugen, ohne dass dem Betrieb dadurch Kosten entstehen. Darüber hinaus wurde beobachtet, dass die Betriebe - ein entsprechendes positives Urteil in Form einer Übernahme des auf Probe Beschäftigten vorausgesetzt - darüber hinaus ein Interesse entwickelten, weitere Beschäftigte schulen zu lassen, da man von den Kenntnissen der ausgeliehenen Kräfte hinsichtlich der ausgeübten Tätigkeit überzeugt und der Nutzen einer gezielten Schulung erfahrbar wurde.

Unterstützung bei Antragstellung leisten

Ist das Interesse seitens des Betriebs oder der Beschäftigten einmal geweckt, eine Weiterbildungsmaßnahme in Anspruch zu nehmen, können vom Weiterbildungsanbieter weitere Unterstützungen geleistet werden, um eine Konkretisierung des betrieblichen Interesses zu forcieren. Häufigster Hinderungsgrund sind an dieser Stelle die direkten Kosten, die einer tatsächlichen Weiterbildung der Beschäftigten im Weg stehen können und sich bei einer Teilnahme mehrerer Beschäftigter schnell zu größeren Summen addieren. Gleichzeitig herrschen in dieser Branche, in der häufig unter enormem Zeitdruck gearbeitet wird, grundsätzliche Bedenken gegenüber bürokratischen Vorgängen, die in vielen Fällen vermieden werden, wenn diese nicht unbedingt notwendig sind. Gerade in dieser Branche kann deshalb davon ausgegangen werden, dass entsprechende Fördermöglichkeiten vor allem aus Zeitmangel nicht in Anspruch genommen werden. Hier wird seitens der Weiterbildungsanbieter teilweise gegengesteuert, indem die entsprechenden Formalitäten für den Betrieb zu einem Großteil übernommen und dadurch der Aufwand für den Betrieb minimiert wird. Dies führt zu einer wesentlich besseren Akzeptanz solcher Förderungen und zu einer höheren Bereitschaft, die Beschäftigten weiterzubilden.

Pflichtschulungen als Einstieg nutzen

Schließlich wurde beobachtet, dass die Verpflichtung einiger Logistik-Betriebe (insb. im Bereich der Luftfracht), bestimmte Schulungen ihrer Beschäftigten nachweisen zu

müssen, für viele Betriebe der Anlass ist, sich mit der Qualifizierung der Beschäftigten insgesamt und über den verpflichteten Rahmen hinaus zu beschäftigen. Muss bspw. der Besuch einer Schulung für Sicherheitspersonal nachgewiesen werden, damit der Betrieb weiterhin bestimmte Dienstleistungen durchführen kann, muss der jeweilige Verantwortliche zunächst einen entsprechenden Anbieter ausfindig machen und hat sich so bereits mit dem Thema Qualifizierung auseinandersetzen müssen. Wird die Qualifizierungsmaßnahme anschließend von den jeweiligen Beschäftigten positiv beurteilt, ist damit die Grundlage dafür gelegt, dass der Personalverantwortliche erkennt, dass der Beschäftigte gar nicht so uninteressiert an neuen Inhalten ist, wie zuvor angenommen, und dass sich die Qualität der verrichteten Arbeit durch solche Qualifizierungen verbessert.

Wissen der Teilnehmer erfragen

Dieser Aspekt kann seitens der Bildungsanbieter gezielt befördert und unterstützt werden: Eine Möglichkeit besteht in der Befragung der Teilnehmer der Schulungen nach weiteren Interessen oder konkreten Problemen im Arbeitsablauf. Dies kann dann – gemeinsam mit einer hoffentlich positiven Rückmeldung der Teilnehmer zur stattgefundenen Schulung und unterfüttert mit entsprechenden weiterführenden Angeboten – an die jeweiligen betrieblichen Verantwortlichen rückgekoppelt werden.

Mund-zu-Mund-Propaganda fördern

Teilnehmer als Multiplikatoren begreifen

Um über den betrieblichen Zugang hinaus neue Teilnehmer für Weiterbildungskurse und speziell Vorbereitungskurse auf die Externenprüfung zu gewinnen, führen weitere Aktivitäten über Qualifizierungsmaßnahmen anderer Zielgruppen, die als innerbetriebliche Multiplikatoren dienen und Informationen für andere Beschäftigtengruppen streuen. Was sich als erfolgreicher Weg hierfür herausgestellt hat, ist, gezielt Informationen über Möglichkeiten der Nachqualifizierung in Vorbereitungskursen an Auszubildende auszuhändigen, damit diese innerbetrieblich den Weg zur betreffenden Zielgruppe finden. Hierdurch werden teilweise ebenfalls die Betriebe in Kenntnis gesetzt, sodass auf diese Weise die oben beschriebenen direkten Informationsanstrengungen in Richtung der Betriebe ergänzt werden.

Große unerschlossene Kundengruppe

Gleichzeitig deuten die Praxiserfahrungen darauf hin, dass es sich hierbei um ein Segment mit wirtschaftlichem Potential für Bildungsanbieter handelt, da auch in dieser Branche der Fachkräftemangel verbreitet spürbar wird und im Bereich des "upskilling" viele verschiedene Geschäftsfelder bedient werden können, die allesamt aufeinander aufbauen und deshalb in einer Systematik entwickelt werden können, die hohe Synergien zwischen den einzelnen Kursen zulässt.

Darüber hinaus haben sich für die Weiterbildungsanbieter Kontakte zu Weiterbildungsberatungsstellen bewährt, da hier der Kontakt zu weiterbildungsinteressierten Beschäftigten vorhanden ist, für die insbesondere Vorbereitungskurse auf eine Externenprüfung, aber auch kürzere Weiterbildungsangebote der Bildungsanbieter von Interesse sein können.

Kontakt zu Beratungsstellen intensivieren

Auf Basis der dargestellten Ergebnisse lassen sich im Hinblick auf eine stärkere Aktivierung von Betrieben und geringqualifizierten Beschäftigten in der Logistik-Branche nun einige Handlungsansätze formulieren:

Handlungsansätze für eine bessere Erreichung von Betrieben und Beschäftigten

Marketing

- **Initiierung einer Berichtsserie in der öffentlichen und/oder Fachpresse zum Thema „Betrieblicher Nutzen durch Beschäftigten-Qualifizierung“ mit empirisch gemessenen Beispielen der monetären Verbesserung für den Betrieb.**
- **Wettbewerbsvorteile gegenüber weiterbildungsinaktiven Unternehmen herausstellen.**

Nutzen von Weiterbildung verdeutlichen

Eine breite Aktivierung der Betriebe für das Thema Weiterbildung für un- und angelernte Beschäftigte kann nur dann gelingen, wenn den betrieblichen Entscheidungsträgern der Nutzen einer Weiterbildungsmaßnahme verdeutlicht werden kann. Ansonsten blieben entsprechende Aktivitäten im Wesentlichen auf den Kreis derjenigen Betriebe beschränkt, die bereits positive Erfahrungen mit entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen für die Zielgruppe gemacht haben.

Das beste Argument für Weiterbildungen wäre im Fall der Logistik-Branche eine Berechnung der aus empirischen Erfahrungen abgeleiteten **Kosten in Form von entstandenen Schäden** (Unfälle etc.), die - zumindest teilweise - auf eine fehlende Qualifizierung der daran

beteilgten Beschäftigten zurückzuführen sind. Eine Aussage nach der Art, dass die Gefahr kostspieliger Unfälle oder Fehler durch eine Kurzschulung um die Hälfte reduziert werden könnte und so indirekt Kosten in Höhe der zehnfachen Seminargebühr verhindert werden könnten, würde eine wesentlich höhere Bereitschaft erwarten lassen, auch oder gerade in die Weiterbildung geringqualifizierter Beschäftigter zu investieren.

Öffentlichkeitsarbeit

Eine solche Untersuchung sollte dann die Grundlage einer **Berichtsserie in der Fachpresse** bilden, in der entsprechende positive oder negative Praxisbeispiele vorgestellt und so der Nutzen von Weiterbildungsaktivitäten für die Zielgruppe verdeutlicht wird. Gleichzeitig sollte im Rahmen dieser Berichtsserie aufgezeigt werden, dass und in welcher konkreten Form qualifiziertes Personal einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der weiterbildungsinaktiven Konkurrenz darstellen kann.

Strategisches Vorgehen & Kooperationen

- **Zeitfenster der Pflichtqualifizierungen nutzen**
- **Unterstützung der Betriebe durch Kooperationen**
- **Verstärkte Einbindung der betrieblichen Auditoren und Beauftragten für gesetzlich vorgeschriebene Schulungen in Akquise-Aktionen**
- **Ermittlung der Motivation der Beschäftigten, Gründe der Teilnahme und weiterer Interessen durch Befragung via Fragebogen**

Gezielte Akquise im Rahmen von Pflichtschulungen

Ein vielversprechender Weg in das Unternehmen scheint über **rechtlich verpflichtende Schulungen** in dieser Branche zu bestehen: In dem Zeitfenster, in dem sich das Unternehmen mit dem Thema „Weiterbildung" beschäftigen *muss*, sollten alle in diesem Feld aktiven Akteure ihre Aktivitäten zielgerichtet darauf lenken, den Betrieb dafür zu gewinnen, weitere Beschäftigtengruppen als die von einer Pflichtschulung Betroffenen in die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten einzubeziehen. Hierzu sollten die betrieblichen Auditoren und Beauftragten für gesetzlich vorgeschriebene Schulungen verstärkt bei entsprechenden Akquiseaktivitäten angesprochen werden. Die innerbetrieblichen Qualitätsmanager erscheinen hingegen weniger als adäquate Ansprechpartner geeignet. Unterstützt werden sollten die auf die Weiterbildung geringqualifizierter Beschäftigter ausgerichteten Betriebsansprachen durch eine branchenspezifisch erstellte **Argumentationskette**,

die - auch unter Einbezug der oben genannten Marketingstrategien - den Nutzen einer Weiterbildungsmaßnahme für gering qualifizierte Beschäftigte darstellt. Hierbei spielt die **Unterstützung bei der Beantragung entsprechender Fördermittel** offenbar eine große Rolle. Kann gezeigt werden, dass auf solche Fördermöglichkeiten mit einem für den Betrieb minimalen Aufwand zurückgegriffen werden kann, so könnte das betriebliche Interesse an einer Ausweitung der Weiterbildungsaktivität auf weitere Beschäftigte erheblich gesteigert werden. Kooperationen, die eine solche **Vereinfachung der Administration von Fördermöglichkeiten** für alle Beteiligten unterstützen, sollten vermehrt auf- und ausgebaut werden. Eine etwaige Förderung würde dann von den Verantwortlichen häufig als Gewinn wahrgenommen und folglich häufiger genutzt, obwohl durch die Weiterbildung noch immer Kosten entstehen.

Teilnehmer-Motivation und Interessen erfragen

Weiterhin erscheint es wichtig, mehr **Informationen über die Interessen der geringqualifizierten Beschäftigten** bezüglich Weiterbildungsmaßnahmen zu erhalten. Hierzu sollten Kooperationen zwischen der Wissenschaft und den in diesem Bereich aktiven Bildungsanbietern auf- bzw. ausgebaut werden und im Rahmen dieser Zusammenarbeit von Seiten der Wissenschaft ein Fragebogen entwickelt werden, der durch die Bildungsanbieter in den Seminaren an die Beschäftigten ausgeteilt werden könnte. Mögliche Inhalte sind hier bspw. die Gründe der Teilnahme, die Motivation bzgl. einer weiteren Teilnahme sowie gewünschte Seminarinhalte. Hierdurch könnten den

Betrieben bei der Erstansprache schon Vorschläge unterbreitet werden, die auch aus Sicht der Zielgruppe als notwendige oder sinnvolle Erweiterung ihrer Qualifikation erkannt werden.

Politik

- **Förderung von Inhouse-Schulungen – auch in zeitlich geringem Umfang**
- **Zentrale Anlaufstelle zur Beratung zu allen finanziellen Fördermöglichkeiten im Bereich der betrieblichen Weiterbildung**

Förderungen für Inhouse-Schulungen öffnen

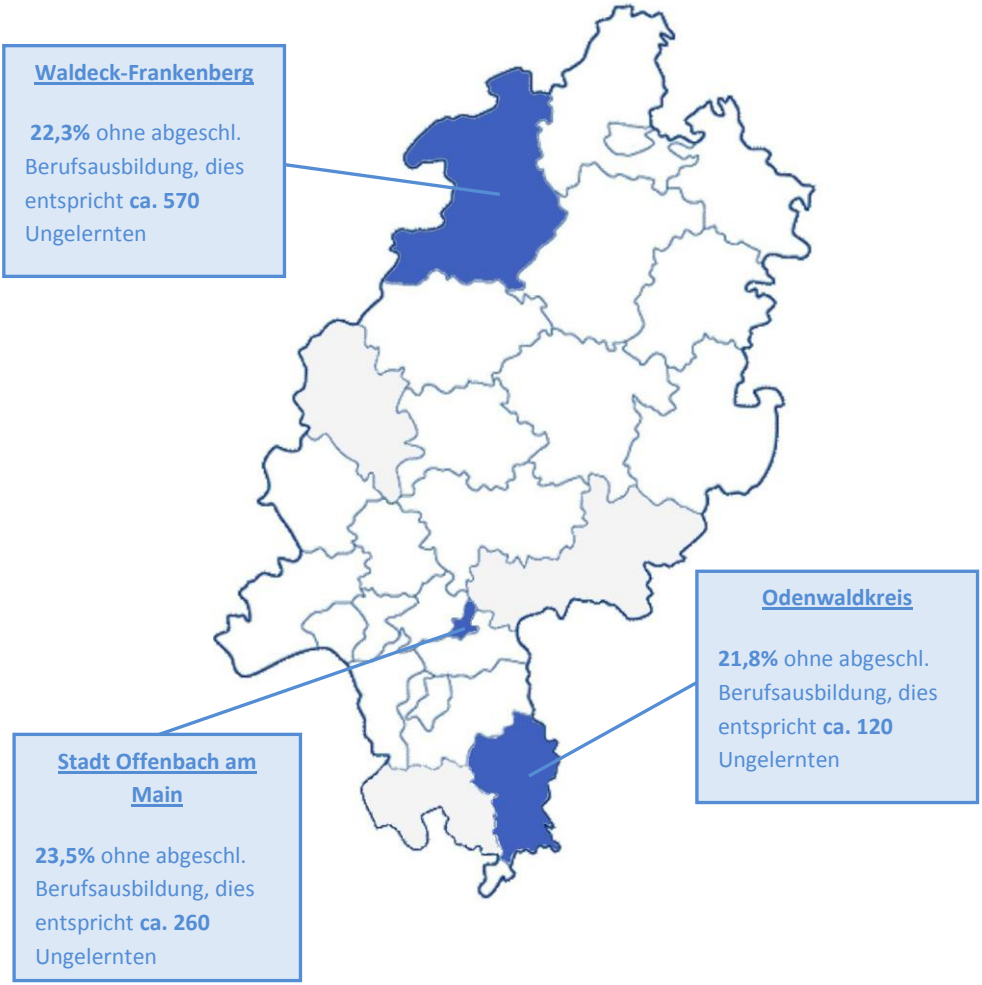
Es wurde deutlich, dass es im Fall einer weiterbildungsresistenten Branche wie der Logistik-Branche darauf ankommt, jede Chance zu nutzen, um einen Ersteinstieg zur Weiterbildung von geringqualifizierten Beschäftigten in einen Betrieb erreichen zu können. Deshalb würde eine **Öffnung der Weiterbildungsförderinstrumente auch für kurze Inhouse-Schulungen** für sehr sinnvoll erachtet. Da nach einer erfolgreichen Schulung der Zielgruppe und dem in diesem Zusammenhang erfahrbaren Nutzen solcher Weiterbildungsmaßnahmen die Kosten einer weiteren Schulung für den Betrieb subjektiv an Bedeutung verlieren, wären bereits von einer einmaligen Förderung einer Inhouse-Schulung zukünftig sehr positive Effekte zu erwarten. Ebenfalls förderlich für die Weiterbildungsbereitschaft der Betriebe wäre ein **zentraler Ansprechpartner**, der über alle Fördermöglichkeiten - auch über die Landesgrenzen hinaus - Informationen bereit hielte und die Betriebe bezüglich der Passfähigkeit der einzelnen Fördermöglichkeiten hin beraten könnte.

Zentrale Anlauf-stelle schaffen

Unter den genannten Bedingungen wäre eine höhere Beteiligung geringqualifizierter Beschäftigter an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen in dieser Branche durchaus zu erreichen, was für alle Beteiligten Vorteile mit sich brächte: Betriebe könnten von besser qualifizierten Beschäftigten profitieren, geringqualifizierte Beschäftigte könnten mehr Interesse an und Bestärkung aus ihrer Arbeit entwickeln und Bildungsanbieter ganz neue Zielgruppen für sich erschließen.

Das Hotel- und Gaststättengewerbe

Landkreise bzw. kreisfreie Städte nach Anteil ungelernter Beschäftigter an allen Beschäftigten in hessischen KMU des Hotel- und Gaststättengewerbes



[11] Datenquelle: Statistik-Service der Bundesagentur für Arbeit, Stichtag 30.09.2010, eigene Graphik.

Überblick zum Hotel- und Gaststätten-gewerbe

- ca. 60.000 Beschäftigte in hessischen KMU
- ca. jeder sechste Beschäftigte in der Branche ohne abgeschlossene Berufsausbildung zzgl. einer großen Zahl angelernter Beschäftigter
- häufigste Berufsfelder: Gästebetreuer, Speisenbereiter, Reinigungsberufe, Hauswirtschaftliche Berufe

Beschäftigtendaten

Im Hotel- und Gaststättengewerbe sind insgesamt etwa 11.500 Beschäftigte ohne abgeschlossene Berufsausbildung tätig. Hiervon sind etwa 6.500 Frauen. Dabei entfallen auf das Beherbergungsgewerbe (WZ 55[12]) ca. 3.800 und auf die Gastronomie (WZ 56) 7.700 "ungelernte" Beschäftigte. Bezogen auf alle Beschäftigten in KMU dieser Branche (ca. 60.000) ergibt dies eine Quote von ca. 18,5%, sodass mehr als jeder sechste Beschäftigte über keine abgeschlossene Berufsausbildung verfügt.

Hauptarbeitsort Frankfurt am Main

Mehr als jeder fünfte Beschäftigte ohne abgeschlossene Berufsausbildung in KMU dieser Branche arbeitet in der Stadt Frankfurt am Main. Die höchsten Anteile an ungelernten Beschäftigten in KMU dieser Branche - bezogen auf alle dort sozialversicherungspflichtig beschäftigten Personen - weisen jedoch die Stadt

[12] Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008.

Offenbach am Main (23,5%), der Landkreis Waldeck-Frankenberg (22,3%) sowie der Odenwaldkreis (21,8%) auf.

Schwierige Rahmen-bedingungen

Das Hotel- und Gaststättengewerbe weist im Hinblick auf die Weiterbildungssituation un- und angelernter Beschäftigter die schwierigsten Rahmenbedingungen der untersuchten Branchen auf. Zunächst einmal hat ein überdurchschnittlicher Anteil der Geschäftsführer selbst keine Ausbildung im Gastronomie- oder Hotelbereich absolviert, sodass diese selbst "angelernt" sind. Hieraus leitet sich auch das in dieser Branche sehr geringe Interesse seitens der Arbeitgeber für Fragen der Personalentwicklung ab, zu denen auch die Weiterbildung der Beschäftigten gehört. Solche Aktivitäten werden von den Verantwortlichen noch sehr viel häufiger lediglich als Kostenfaktor und "Zeitverschwendung" empfunden, als in KMU anderer Branchen üblich. So gut wie kein Interesse zeigen die Arbeitgeber dieser Branche folglich auch an Weiterbildungsmaßnahmen, die das Nachholen eines Berufsabschlusses zum Ziel haben. Hierdurch entstehen aus Sicht vieler Gaststätteninhaber ausschließlich Kosten, da der Beschäftigte *mit* einem Berufsabschluss höhere Lohnkosten verursacht. Aus dieser Haltung heraus besteht in dieser Branche sogar eine Tendenz, ausgebildetes durch ungelerntes Personal zu ersetzen, um Kosten einzusparen: Die daraus dem Betrieb entstehenden Nachteile werden von vielen Verantwortlichen schlicht nicht erkannt. Insgesamt wird der Einfluss des einzelnen Service-Mitarbeiters auf den Geschäftserfolg des Betriebs in der Regel völlig unterbewertet.

Auch die Praxiserfahrungen der Weiterbildungsanbieter zeigen, dass neue Kunden immer mehr nur durch "Mund-zu-Mund-Propaganda" früherer Teilnehmer zu gewinnen sind und nicht mehr über die Betriebe. Und das, obwohl das Interesse auch geringqualifizierter Beschäftigter an Qualifizierungen und sogar dem Nachholen eines Berufsabschlusses in dieser Branche durchaus vorhanden ist.

Teilnehmer: Mangelware

Als Folge der beschriebenen Rahmenbedingungen haben viele Weiterbildungsanbieter große Probleme, die Mindestteilnehmerzahl für Weiterbildungsveranstaltungen im Hotel- und Gaststättengewerbe zu erreichen, sodass viele geplante Veranstaltungen abgesagt werden müssen. Dies hat zur Folge, dass auch interessierte Betriebe ihre Weiterbildungsaktivitäten nach mehrmaliger Absage einer geplanten Weiterbildungsmaßnahme einschränken, was zum insgesamt in dieser Branche sinkenden Interesse an solchen Veranstaltungen beiträgt.

Große Unterschiede innerhalb der Branche

Erschwerend hinzu kommt, dass diese Branche aus zwei strukturell unterschiedlichen Subbranchen besteht: Hotellerie und das Gaststättengewerbe unterscheiden sich nicht nur durch die seitens geringqualifizierter Beschäftigter ausgeübten Tätigkeiten, sondern auch im Hinblick organisationeller Aspekte.

So zeichnen sich Beherbergungsbetriebe, die geringqualifizierte Beschäftigte beschäftigen, auch bei einer geringen Zahl an Beschäftigten in der Regel durch einen relativ hohen Organisationsgrad aus. Anders in Kleinst- und Kleinunternehmen des Gaststättengewerbes,

in denen eine Vielzahl an Tätigkeiten - insbesondere im Bereich des Service - häufig ausschließlich von un- und angelernten Beschäftigten ausgeführt werden, ohne dass hierzu eine strukturierte Personalorganisation vorhanden wäre.[13] Solche Unterschiede innerhalb einer Branche erschweren die Erstellung einer Branchenstrategie zur Forcierung der Weiterbildung Un- und Angelernter durch entsprechende Akteure zusätzlich.

Genau in den zuletzt genannten Kleinst- und Kleinunternehmen des Gaststättengewerbes liegt in dieser Branche das größte Weiterbildungspotenzial im Hinblick auf Un- und Angelernte. Deshalb erfolgte im Rahmen der Branchenanalyse auch eine Fokussierung auf diese Betriebsgruppe. Die weiteren Ausführungen beziehen sich vor allem auf diese Subbranche, besitzen jedoch auch für solche Beherbergungsbetriebe ohne den erwähnten Organisationsgrad ihre Gültigkeit.

[13] Ausnahme hier sind wiederum Franchiseunternehmen der sog. Systemgastronomie, in denen der Organisationsgrad in der Regel sehr hoch ist.

Hotel- und Gaststättengewerbe kurz gefasst:

- betrieblichen Nutzen bereits im Titel herausstellen
- nur kurze Seminardauer findet Akzeptanz
- hohe Flexibilität der Bildungsanbieter nötig
- Beschäftigte mit konkreter Problemlösung leicht zu motivieren
- hoher Bedarf an Qualifizierung ungelernter Betriebsleiter sowie Coaching des gesamten Gastgeber-Teams.

Weiterbildungs-aktivitäten rückläufig

Zwei wesentliche Punkte kennzeichnen die Weiterbildungsaktivität von Kleinst- und Kleinunternehmen dieser Branche: Erstens werden offene Seminare nur selten und immer weniger in Anspruch genommen und zweitens nimmt auch die seitens der Betriebe akzeptierte Veranstaltungsdauer seit einigen Jahren stetig ab.

Ausgangspunkt einer erfolgreichen Veranstaltung im Bereich des Gaststättengewerbes, aber auch des Hotelgewerbes, ist deshalb häufig die konkrete Anfrage eines Betriebs - entweder aufgrund eines akuten Qualifizierungsanliegens oder einer Kursinformation - an einen Weiterbildungsanbieter. Dieser versucht anschließend, eine ausreichende Zahl weiterer Teilnehmer

anderer Betriebe zu mobilisieren, um die Veranstaltung kostendeckend durchzuführen.

Betrieblicher Nutzen entscheidet

Weiterbildung muss dem Betrieb etwas bringen

Folglich ist bei der Planung solcher Angebote von großer Bedeutung, dass sich diese auf akute Bedarfe seitens der Betriebe beziehen, sodass ein erstes Interesse der Betriebe hervorgerufen werden kann. Darüber hinaus bedarf es eines entsprechenden Titels, der dem Verantwortlichen den Nutzen verdeutlicht, der durch den Besuch dieser Maßnahme für den Betrieb entsteht. Ein solcher Nutzen besteht für die Verantwortlichen nach Angaben der Bildungsanbieter fast ausschließlich in einem direkt oder indirekt erhöhten Umsatz, also einem höheren Umsatz pro Kunde (bspw. durch gezielte Nachfrage nach einem Dessert oder einem Espresso durch eine Servicekraft) oder einer Erweiterung des Kundenkreises. Mit dieser rein Kosten-orientierten Sicht auf das Thema Weiterbildung geht gleichzeitig eine immer geringer werdende Bereitschaft einher, Weiterbildungsveranstaltungen im Umfang von mehr als einem Tag zu buchen.

Flexibilität seitens des Bildungsanbieters nötig

Eine große Flexibilität seitens des Bildungsanbieters ist nicht nur hinsichtlich des Umfangs, sondern auch bezüglich der Terminierung solcher Weiterbildungsveranstaltungen gefragt: Zum einen können aufgrund der Geschäftszeiten entsprechende Schulungen nicht - wie in anderen Branchen häufig der Fall ist - im Anschluss an die Arbeitszeit stattfinden. Viel entscheidender bei der Planung von Weiterbildungsangeboten ist jedoch die Berücksichtigung der sich schnell ändernden Auslastung,

die eine geplante Weiterbildungsmaßnahme sehr kurzfristig unmöglich machen können. Als Folge hiervon wird die Möglichkeit der kostenlosen Absage der Weiterbildungsmaßnahme als ein wichtiges Signal in Richtung des Betriebs angesehen, ohne welches sich viele Betriebe überhaupt nicht zu einer Teilnahme bereit erklären würden. Schließlich muss das Angebot von den potentiellen Kunden des Bildungsanbieters gefunden werden. Hier bestehen positive Erfahrungen mit der Vermarktung solcher Weiterbildungsmaßnahmen über Verbandsnewsletter und direkten Anschreiben per E-Mail.

Konkrete Probleme des Arbeitsalltags lösen

Um die Beschäftigten für eine solche Weiterbildungsmaßnahme zu motivieren, bedarf es vor allem einer Seminar-Zielsetzung, die eine Verbesserung bezüglich des Umgangs mit einem konkreten Problem im Arbeitsalltag in Aussicht stellt. Häufig ist dies bereits ausreichend, um die Beschäftigten zu motivieren, die Weiterbildungsmaßnahme sogar in ihrer Freizeit zu besuchen. Insgesamt sahen die interviewten Bildungsanbieter die mangelnde Weiterbildungs-Motivation nicht auf Seiten der Beschäftigten, sondern vielmehr bei den betrieblichen Verantwortlichen vorhanden.

Motivation Un- und Angelernter für Teilnehmerakquise

Dies zeigt auch die große Bereitschaft ungelernter Beschäftigter in dieser Branche zu einer berufsbegleitenden Vorbereitung auf die Externenprüfung durch einen Fernlehrgang: Hier erfolgt die Teilnehmerakquise für solche Kurse fast ausschließlich

über frühere Teilnehmer, die stolz sind, ihren Berufsabschluss nachgeholt zu haben und dies ihren Kollegen ebenfalls ans Herz legen. Dass sich daraufhin un- und angelernte Beschäftigte um entsprechende Angebote bemühen, setzt sicherlich eine Grundmotivation und Qualifizierungswillen voraus.

Insgesamt liegen in dieser Branche die Hemmnisse für eine größere betriebliche Weiterbildungsaktivität - auch, aber nicht nur in Bezug auf geringqualifizierte Beschäftigte - fast ausschließlich auf Seiten der Betriebe vor; und zwar in Form einer fehlenden Personalentwicklungsstrategie und daraus abgeleitet einem fehlenden Verständnis für den Nutzen qualifizierter Beschäftigter. Gemeinsam mit Experten aus den Bereichen der Bildungsanbieter, Personalverantwortlicher aus Gastronomie-Betrieben sowie den hessischen Qualifizierungsbeauftragten wurde im Nachgang der qualitativen Interviews mit den Bildungsanbietern im Rahmen eines Expertenworkshops die eruierten branchenspezifischen Rahmenbedingungen präsentiert und gemeinsam hinsichtlich konkreter Umsetzungsstrategien für die Erreichung von Betrieben der Branche für die Weiterbildungsthematik diskutiert.

Handlungsansätze für eine bessere Erreichung von Betrieben und Beschäftigten

Die erarbeiteten Handlungsansätze zur Erreichung von Betrieben vor dem Hintergrund einer höheren betrieblichen Weiterbildungsaktivität auch für geringqualifizierte Beschäftigte beziehen sich auf zwei Dimensionen: Die inhaltliche Ausgestaltung und Bewerbung der Weiterbildungsangebote einerseits sowie unterstützende, strategische Aspekte andererseits, die das Bewusstsein für den Nutzen von Personalentwicklung und der Mitarbeiterqualifizierung in dieser Branche fördern und voranbringen können.

Gestaltung der Weiterbildungsangebote

- **Betriebsbezogene Weiterbildungsbedarfsermittlung etablieren**
- **Coaching des gesamten Gastgeber-Teams im Betriebsablauf**
- **An Ausbildungsordnung orientierte, modularisierte Angebote**

Aufgrund der gerade in dieser Branche besonders in Kleinstunternehmen häufig vorzufindenden Situation, dass der Betriebsleiter und Personalverantwortliche selbst keine Ausbildung im ausgeübten Beruf durchlaufen hat, sollten Aktivitäten, die auf eine höhere betriebliche

Weiterbildungsaktivität abzielen, bei einer **betriebsbezogenen Weiterbildungsbedarfsanalyse** ansetzen.

Nur wenn dem Verantwortlichen aufgezeigt wird, welche Qualifizierungslücken das Personal aufweist und vor allem, welche Vorteile dem Betrieb durch eine Weiterbildung der Beschäftigten entstehen könnten, kann ein größeres Interesse seitens der Verantwortlichen an diesem Thema erwartet werden.

Arbeitsablauf begleiten

Damit Betriebe dieser Branche eine solche **Bedarfsanalyse** durchführen oder in Auftrag geben, muss diese vor allem günstig sein und den Geschäftsbetrieb so wenig wie möglich beeinflussen. Um dies Verbindung mit der Zielsetzung einer adäquaten Analyse des Weiterbildungsbedarfs gewährleisten zu können, sollte vermehrt bei einem den Arbeitsablauf begleitenden **Coaching-Angebot** angesetzt werden: Der Bildungsanbieter könnte sich auf diese Art vor Ort ein Bild der Arbeitsabläufe machen und anschließend die Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen, die in Verbindung mit einem entsprechenden Seminar erreicht werden könnten. Als ein förderliches Marketing-Instrument wurde der Zusammenhang mit der Behandlung des Themas in den Medien ("Rach, der Restauranttester", "Die Kochprofis" etc.) gesehen, da hier die Wirkungen einer veränderten Sicht auf Personalfragen plastisch aufgezeigt werden.

Alle ins Boot holen

Auf Basis einer erfolgten Bedarfsanalyse könnten dann bei den Betrieben vermutlich auch Weiterbildungsangebote platziert werden, die das **komplette Gastgeberteam** des Betriebs einbeziehen und eine bessere Arbeitsorganisation zum Ziel haben. Durch Einbeziehen der Betriebsleitung würden die betrieblichen Potentiale in den Vordergrund gestellt und nicht die persönliche Bildungssituation der Beschäftigten. Auf diese Art könnten zudem die Vorteile einer Qualifizierung der Beschäftigten erfahrbar gemacht werden.

Entlastung für den Chef

Ein wichtiges Argument ist, dass durch eine entsprechende Qualifizierung der Beschäftigten auch mit einer Entlastung der Geschäftsleitung von Kleinstbetrieben in dieser Branche einhergeht, indem verschiedene Aufgaben an die Beschäftigten delegiert werden können. Schließlich gewährleistet ein derartiger Fokus, dass un- und angelernte Beschäftigte nicht mit einem negativ assoziierten Label (bildungsfern, geringqualifiziert) auf das Thema Weiterbildung angesprochen würden.

Ausbildungsinhalte als Leitfaden

Darüber hinaus sollten den Betrieben **modularisierte Qualifizierungsangebote** unterbreitet werden, die sich an den einzelnen **Bausteinen der Ausbildungsordnung** orientieren - wie bspw. dem Themenblock *Umgang mit Gästen, Beratung und Verkauf* im Rahmen der beruflichen Grundbildung. Ein solches Vorgehen wäre mit mehreren Vorteilen verbunden:

Zum ersten wäre es betrieblichen Entscheidern besser vermittelbar, dass die Seminarinhalte nicht willkürlich gewählt sind, sondern zum Ausbildungsinhalt und somit einer fachlich fundierten Bewältigung des Arbeitsalltags gehören. Beim Aufbau solcher modularisierter Angebote könnten zum zweiten thematische Überschneidungen vermieden werden und so die kurze Zeit effizient genutzt werden. Zum dritten würde ein solches aufeinander aufbauendes Konzept dazu beitragen, dass den betrieblichen Verantwortlichen die Entscheidung, eine weitere Weiterbildungsmaßnahme für die Beschäftigten zu buchen, aufgrund verringerter Suchkosten leichter fiele. Schließlich könnte un- und angelernten Beschäftigten so der Schritt zu einem Berufsabschluss durch die Externenprüfung erleichtert werden.

Bedarfe erheben

Ergänzend zu oben beschriebener Entwicklung von Coaching-Angeboten sollten die Betriebe durch die Entwicklung eines einheitlichen Konzeptes zur **innerbetrieblichen Qualifizierungsbedarfsbestimmung** unterstützt werden. Dies sollte unbedingt an den hier aufgezeigten Rahmenbedingungen dieser Branche ansetzen und somit einen möglichst niedrigschwelligen Zugang zum Thema Personalentwicklung bieten. Denkbar wäre hier gleichzeitig ein unterstützendes Angebot seitens der Branchenverbände, das das Thema und dessen Bedeutung für den Betriebserfolg thematisiert.

Darüber hinaus wurden im Rahmen der Branchenanalyse weitere Handlungsoptionen deutlich, die sich jedoch auf der strategischen Ebene angesiedelt sind und die Zusammenarbeit der einzelnen beteiligten Akteure betreffen.

Strategische Aspekte zur besseren Verbreitung der Weiterbildungsthematik

- **Gebündelte Informationen nach Branche und Region**
- **Stärkere Einbindung der Berufsverbände zur direkten Aktivierung der Beschäftigten**
- **Neue soziale Medien nutzen**

Überblick über relevante Informationen schaffen

Um die Transparenz bezüglich der Weiterbildungsmöglichkeiten für Beschäftigte sowohl im Hotel- wie auch dem Gaststättengewerbe zu erhöhen und somit den betrieblichen Suchaufwand eines passenden Angebots möglichst klein zu halten, sollten die Angebote den Betrieben **regional wie auch branchenspezifisch gebündelt** zur Verfügung gestellt werden. Ein solcher Datenüberblick sollte zentral verfügbar und ohne größeren Aufwand abrufbar sein. Anhand dieser Informationen wären auch Weiterbildungsakteure, wie die hessischen Qualifizierungs-beauftragten, besser in der Lage, konkrete

Vorschläge zur Qualifizierung der Beschäftigten zu unterbreiten.

Kooperationen suchen

In Hinblick auf den direkten **Zugang von Beschäftigten** sollten die **Berufsverbände** verstärkt in entsprechende Aktivitäten einbezogen werden, die einen Zugang zu den Beschäftigten herstellen und wiederum gezielt auf die Berufsgruppe bezogen über adäquate Weiterbildungsangebote informieren könnten. Durch das breit angelegte Informieren über Möglichkeiten der Externenprüfung zur Verbesserung der Gehaltssituation und entsprechender Angebote wie berufsbegleitender Fernlehrgänge zur Prüfungsvorbereitung könnte die im Bereich des Hotel- und Gaststättengewerbes offenbar vermehrt vorhandene Eigenmotivation der Beschäftigten unterstützt und bestärkt werden. Förderlich erscheint zudem, die persönliche Empfehlung von Seminarteilnehmern stärker als bisher als Werbemittel zu nutzen und bspw. Absolventen regelmäßig Informationsmaterialien für die Kollegen oder auch Auszubildende im Betrieb mitzugeben.

Teilnehmer als Multiplikatoren nutzen

Schließlich sollten Möglichkeiten eruiert werden, das Thema Weiterbildung **verstärkt über neue Medien** und hier insbesondere **soziale Netzwerke** zu verbreiten und zu bewerben.

Das vorliegende Handbuch fasst die Ergebnisse des **Begleitprojekts zur Unterstützung der Qualifizierungsbeauftragten zur Initiierung betrieblicher Weiterbildung für Bildungsferne** zusammen.

Das Projekt wurde gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (HMWVL) und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds (ESF).

Die Studie wurde durchgeführt von

IWAK
Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur
Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Autorinnen und Autoren: Nils Beckmann, Dr. Angela Joost, Dr. Christa Larsen, Miriam Sophie Wiesen

Kontakt: N.Beckmann@em.uni-frankfurt.de
++49/(0)69/798-22150
Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK)
Gräfstraße 78
60054 Frankfurt/M.

http://www.iwak-frankfurt.de

HESSEN
Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds
Europäischer Sozialfonds
Für die Menschen in Hessen
Qualifizierungsoffensive
Programme zur beruflichen Bildung