

# RKW MAGAZIN



**WEITER  
BILDEN  
KOMPETENZEN  
ENTWICKELN**

**Schwerpunkt: Weiterbildung**



**GRÜNDERWOCHE DEUTSCHLAND**

**15. – 21.11.2010**

**[www.gruenderwoche.de](http://www.gruenderwoche.de)**

**Ansprechpartner:** RKW Kompetenzzentrum  
Bundesweite Koordinierungsstelle der „Gründerwoche Deutschland“  
Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn, [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)  
**Anne Nitschke:** [nitschke@rkw.de](mailto:nitschke@rkw.de), Tel. 06196-495 3217

Die Gründerwoche ist Teil der Initiative „Gründerland Deutschland“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.

## Liebe Leserin, lieber Leser,



„Weiterbildung“: das Wort umgibt die Aura eines Allheilmittels. Egal ob als Mittel zur Sicherung des Fachkräftebedarfs, als Motor von Innovation oder im Zusammenhang mit dem späteren Eintritt in die Rente. Umgekehrt proportional zur häufigen Verwendung des Begriffs verhält es sich allerdings mit der Zahl leicht umsetzbarer Weiterbildungskonzepte für kleine und mittlere Unternehmen. Dabei sind gerade sie von demografischem Wandel und verkürzten Innovationszyklen besonders stark betroffen.

Wir wollen mit diesem Schwerpunktheft Beispiele guter Praxis aufzeigen, Anregungen für die Debatte um das Thema geben und über Chancen und Risiken verschiedener Konzepte informieren - mit einer Mischung aus Einblicken in die Arbeiten des RKW und Berichten aus der unternehmerischen Praxis.

Daneben finden Sie Hinweise auf aktuelle Veranstaltungen, interessante Nachrichten aus Wirtschaft und Politik oder die Vorstellung unseres niedersächsischen Landes-RKW. Wie bei unserer täglichen Arbeit kreisen auch alle Beiträge in diesem Heft rund um den Mittelstand. Diese klare Orientierung verbindet uns mit Jean-Claude Juncker, dem luxemburgischen Ministerpräsidenten. Er steht nicht nur wie kein Zweiter für die europäische Integration, sondern gerade auch im europäischen Kontext für eine auf dem Mittelstand aufbauende Wirtschaftsordnung nach dem Vorbild der sozialen Marktwirtschaft. Deswegen hat ihn das RKW mit der RKW Medaille geehrt und seine Verdienste im Rahmen einer hochkarätigen Veranstaltung gewürdigt. Auch dazu finden Sie einen Bericht in diesem RKW Magazin, bei dessen Lektüre ich Ihnen viel Freude wünsche.

Herzliche Grüße

Ihr W. Axel Zehrfeld

*PS: Ihre Meinung ist uns wichtig! Bitte beachten Sie den beigefügten Fragebogen.*

*Teilen Sie uns mit, was Ihnen am RKW Magazin gefällt und lassen Sie uns wissen, was wir in Zukunft noch besser machen können. Schon jetzt herzlichen Dank für Ihre Mühe!*



## Impressum

### RKW Magazin

**Chefredaktion:** Kathrin Tetzl (V.i.S.d.P.)  
**Redaktion:** Rabena Ahluwalia  
**Artdirektion/Layout:** Claudia Weinhold

**Druck:** H. Reuffurth GmbH  
Philipp-Reis-Straße 6  
63165 Mühlheim am Main

**Herausgeber:**  
W. Axel Zehrfeld, Geschäftsführer  
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der  
Deutschen Wirtschaft e.V.

Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn, Telefon: 06196-495 28 16  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

[www.rkw-magazin.de](http://www.rkw-magazin.de)

**Erscheinungsweise:** 4 x jährlich; Auflage: 6.000

**Bildnachweise:** RKW, feindesign/photocase (S.14-17), Franz Pfluegl/fotolia (S.18,19), cocaline/photocase (S.28-30), marqs/photocase (S.32-35), Andrzej Tokarski/fotolia (S.36), olly/fotolia (S.39,40) muffinmaker/photocase (S.42-45), Henriette\_Holz-wurm/photocase (S.48), pat fauve/fotolia (S.53), grabba/photocase (S.59), Jorge Casais/fotolia (S.60)

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetseiten.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

### Blickwinkel

Wie bilden Sie sich weiter?	— 06
-----------------------------	------

### News

ONLINE EDUCA BERLIN 2010 & Top 100	— 08
Kultur- und Kreativpiloten 2010	— 08
Handwerk mit Zukunft präsentiert Ergebnisse	— 09
Deutschlands beste Arbeitgeber 2011	— 09
RKW Medaille an Jean-Claude Juncker	— 10
RKW Jahrestagung 2010 – Rückblick	— 12

### Titel

Weiter bilden & Kompetenzen entwickeln – auch in kleinen und mittleren Unternehmen erforderlich!	— 14
Zu alt zum Lernen? Lernprozesse der Generation 50+	— 18
Innovativ mit kompetenten Mitarbeitern	— 22
Drei Fragen an...	— 26

### Fokus

Weiter bauen heißt auch, weiter bilden	— 28
Flexibilität und Stabilität ausbalancieren	— 32
Wissen fließen lassen – Weiterbildung & Wissensmanagement	— 36
Kompetenzentwicklung – Eine Antwort auf Rationalisierung im demografischen Wandel?	— 39
Vernetzt lernen – Weiterbildung im Web 2.0	— 42
Lernen im Prozess der Arbeit	— 46
Die Zukunft beginnt mit Qualifizieren	— 48
RKW vor Ort – Qualifizierung mit dem RKW Niedersachsen	— 51

### Service

Unterstützungsleistungen der RKW Landesverbände	— 54
Terminkalender Oktober bis Dezember 2010	— 56
Die andere Seiten	— 58

14

# WIE bilden Sie sich weiter?



*Conny Meyne arbeitet als Jugendbildungsreferentin.*

„Ich nehme regelmäßig an Fachveranstaltungen und Tagungen teil. Fachzeitschriften und Fachliteratur werden uns vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt und ich versuche sie regelmäßig zu lesen, was im Rahmen meiner Arbeitszeit nicht möglich ist. Die Zeitschriften lese ich zu Hause, was meine Disziplin erfordert. Das Wissen über aktuelle Entwicklungen in Pädagogik und Politik ist notwendig, um die Ergebnisse in die konzeptionelle Arbeit einfließen zu lassen.“

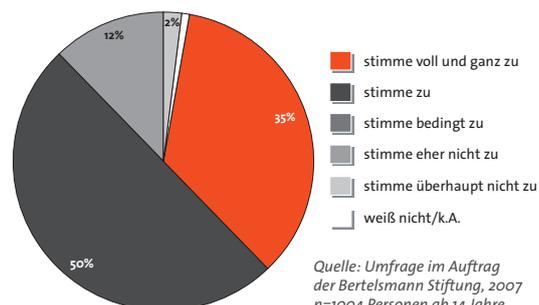


Mehr als ein Viertel (**26%**) der **19- bis 64-Jährigen** beteiligten sich 2007 an **beruflicher Weiterbildung**. Zu beobachten sind dabei Unterschiede zwischen den Altersgruppen: Nur **19% über 50-Jährigen** nahmen an Weiterbildungsmaßnahmen teil.

Die Weiterbildungsbeteiligung war darüber hinaus umso höher, je höher der allgemeinbildende Schulabschluss und die berufliche Qualifikation waren.

Quelle: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2010, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

„Glück und Wohlbefinden hängen eng mit der eigenen Qualifikation und lebenslangem Lernen zusammen.“



Quelle: Umfrage im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, 2007  
n=1004 Personen ab 14 Jahre

*Antonia Borstembley arbeitet als Logopädin in einer logopädischen Praxis.*

„Ich bilde mich weiter zur ‚Heilpraktikerin Psychotherapie‘. Konkrete berufliche Pläne verfolge ich damit noch nicht. Es geht mir zunächst ganz allgemein um eine Erweiterung meiner beruflichen Kompetenzen. Unabhängig davon habe ich das Gefühl, dass ich auch persönlich sehr von dieser Weiterbildung profitiere.“

*Timo Kirchner ist Musiker und unterrichtet in einer Musikschule.*

„Als Musiker lernt man nie aus. Die Musik bietet unendlich viele Möglichkeiten der Weiterentwicklung: auf der technischen Seite am Instrument, der kreativen Seite beim Komponieren oder auf der didaktischen Ebene beim Unterrichten. In meinem kleinen Tonstudio bin ich darauf angewiesen, die neuste Technik zu haben. In die muss ich mich einarbeiten – das mache ich autodidaktisch. Das ist zwar zeitaufwändig, macht aber auch Spaß!“

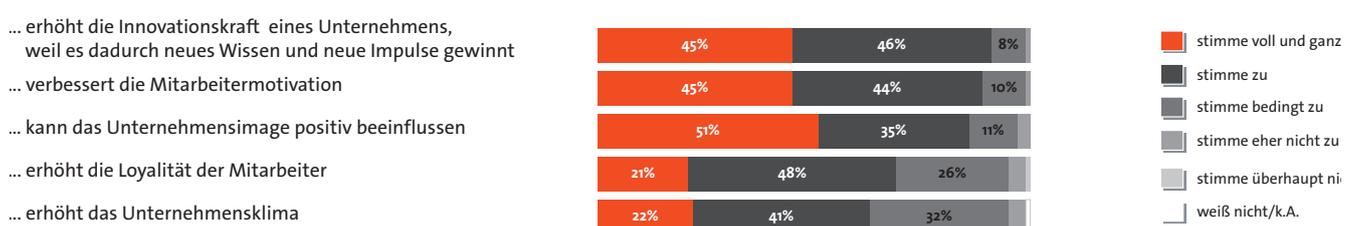


*Sascha Hartung ist KfZ-Mechaniker in einem kleinen Werkstattbetrieb in Thüringen.*

„Um auf dem neuesten Stand zu bleiben, lese ich in meiner Freizeit sehr viel: Fachzeitschriften, wie den Technikfachmann in der Auto Motor Sport, verschiedene Foren im Internet und – um auch mal über den Tellerrand zu schauen – Wissensmagazine. Außerdem schaue ich mir Reportagen über Autos & Motoren im Fernsehen an. Auch Gespräche mit Kollegen, die zu Weiterbildungen waren, helfen mir oft weiter. Selbst war ich noch nie auf einer.“

## Was bringt es Unternehmen, für ihre Mitarbeiter kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten bereitzustellen?

### Ein kontinuierliches Weiterbildungsangebot ...



Quelle: Umfrage unter 300 Personalverantwortlichen in dt. Unternehmen ab 150 Mitarbeiter, durchgeführt von Forsa im Auftrag von ILS Professional Januar 2010



## „Kultur- und Kreativpiloten“ 2010: Bewerbungsphase abgeschlossen

Best-Practice Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft finden, auszeichnen und professionalisieren – das ist das Ziel des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Wettbewerbs im Rahmen der Bundesinitiative Kultur- und Kreativwirtschaft.

32 Gründer, Freiberufler, Selbstständige und Unternehmer, die ihren kulturellen und kreativen Ideen auf besondere Art wirtschaftliche Dynamik verleihen, werden als „Kultur- und Kreativpiloten Deutschland“ 2010 ausgezeichnet. Für die Gewinner heißt es dann vor allem: Know-how, Netzwerk und Publicity. Sie werden auf einer Auftaktveranstaltung in Berlin vorgestellt und erhalten ein Jahr lang Unterstützung von Branchenexperten.

Die Bewerbungsphase für den Wettbewerb ist bereits abgeschlossen. Mehrere hundert kreative Köpfe folgten dem Aufruf der Initiatoren – dem Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes im RKW Kompetenzzentrum und dem u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln.

Aber auch die Bewerber, die leider nicht zum Kreis der 32 Sieger gehören, sind eingeladen, sich in regionalen und nationalen Netzwerken zu engagieren. Sie können sich dabei mit anderen Kreativen austauschen und von den Erfahrungen anderer profitieren sowie das Angebot einer individuellen Orientierungsberatung durch die Ansprechpartner des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft in den Bundesländern vor Ort wahrnehmen.

Weitere Informationen zum Wettbewerb:

**[www.kultur-kreativpiloten.de](http://www.kultur-kreativpiloten.de)**

Kontaktdaten für regionale Beratungsgespräche:

**[www.rkw-kompetenzzentrum.de/kreativ](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/kreativ)**

## Lernen für alle:

### ONLINE EDUCA BERLIN 2010

Vom 1. bis 3. Dezember 2010 findet in Berlin die 16. Internationale Konferenz für technologisch gestützte Aus- und Weiterbildung statt. Die größte E-Learning-Konferenz richtet sich an Unternehmen, den Bildungsbereich und an den öffentlichen Sektor. Präsentiert werden neueste Trendreports für das Lernen in Unternehmen sowie Analysen zu den Lerntechnologien, die in den nächsten Jahren in der Schule, der Universität und am Arbeitsplatz immer mehr an Relevanz gewinnen.

Unter dem Leitgedanken „Learning for All, Lernen für alle“, wird sich die ONLINE EDUCA BERLIN den drei Bereichen „Lernen an Bildungsinstitutionen“, „Lernen am Arbeitsplatz“ und „Lebenslanges Lernen“ intensiv widmen.

Weitere Informationen zur Veranstaltung:

**[www.online-educa.com](http://www.online-educa.com)**



## Top 100 - Jetzt bewerben!

Sie sind der Meinung, dass Ihr Unternehmen zu den 100 innovativsten im deutschen Mittelstand zählen könnte?

Dann bewerben Sie sich jetzt um den Titel „Top 100“, der von der compamedia GmbH seit nunmehr fast 20 Jahren verliehen wird.

Teilnahmeschluss ist der 31. Oktober. Weitere Informationen: **[www.top100.de](http://www.top100.de)**

## Lesetipp

Ratgeber für Unternehmen:  
Das „Arbeitsbuch Handwerk mit  
Zukunft“

Es kann ab Mitte Oktober per  
E-Mail an [herbert@rkw.de](mailto:herbert@rkw.de)  
bestellt werden.

[www.rkw-kompetenzzentrum/  
publikationen](http://www.rkw-kompetenzzentrum/publikationen)



### Handwerk mit Zukunft präsentiert Ergebnisse

Das aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderte Projekt "Handwerk mit Zukunft – Marktpotenziale steigern und Fachkräfte sichern" des RKW Kompetenzzentrums neigt sich dem Ende entgegen.

Auf der Veranstaltung „Zukunftswerkstatt Handwerk Baden-Württemberg“ am 11. Oktober werden die Ergebnisse im Haus der Wirtschaft in Stuttgart präsentiert. Sie ist Teil einer vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg ins Leben gerufenen Initiative, die Handwerksbetriebe über aktuelle und zukünftige Herausforderungen informieren und ihnen aufzeigen möchte, wie sie diese bewältigen können.

Mit der Veranstaltung erscheint der Ratgeber „Arbeitsbuch Handwerk mit Zukunft“. Er enthält mit Handwerksbetrieben erprobte schrittweise Anleitungen für Unternehmen, wie sie sich auf die Herausforderungen des demografischen Wandels vorbereiten können.

Weitere Informationen: [www.handwerk-mit-zukunft.de](http://www.handwerk-mit-zukunft.de)

### Gesucht werden „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2011“ – Teilnahmeschluss am 15. Oktober!

Eine vertrauensvolle, begeisternde und leistungsförderliche Kultur am Arbeitsplatz zu haben, wünscht sich jeder Arbeitnehmer. Bieten Arbeitgeber ihren Mitarbeiter so ein Umfeld, steigt damit auch die Attraktivität. Jedes Jahr führt das Great Place to Work® Institute Deutschland, unterstützt durch die psychonomics AG, einen Wettbewerb zur Ermittlung ausgezeichnete Arbeitgeber durch.

Alle teilnehmenden Unternehmen profitieren von der Möglichkeit, die Qualität der Arbeitsplatzkultur aus Mitarbeitersicht zu überprüfen, mit anderen zu vergleichen und erfolgreich weiter zu entwickeln. Die Besten haben darüber hinaus die Chance, sich auf der neuen Top-100-Liste „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2011“ zu platzieren, die im Februar nächsten Jahres im „Handelsblatt“ veröffentlicht wird.

Die Anmeldefrist endet am 15. Oktober 2010!

Ausführliche Informationen und Anmeldeunterlagen: [www.greatplacetowork.de](http://www.greatplacetowork.de)



*„Eigentlich hat das Wort Rationalisierung einen üblen Beigeschmack, weil viele denken, Rationalisierung wäre Verflachung, wäre Einebnung, wäre Arbeitsplatzabbau, wäre ein unsoziales Projekt. Intelligente Rationalisierung richtig verstanden, gepaart mit innovativem Denken ist genau das Gegenteil, setzt die Voraussetzung für Wachstum, ergo für Beschäftigung, ergo für Produktivitätssteigerung, und heißt nicht unbedingt Arbeitsplatzabbau und sozialer Raubbau, sondern ist die Voraussetzung für die Erfindung des genauen Gegenteils.“*

*– Jean-Claude Juncker in seiner Dankesrede –*

\*1 Jean-Claude Juncker (links) & Dr. Otmar Franz (rechts) \*2 von links nach rechts: Dr. Michael Stückradt, Dr. Otmar Franz, Jean-Claude Juncker, Reinhard Dombre, W. Axel Zehrfeld \*3 Dr. Michael Stückradt \*4 Dr. Otmar Franz

3



4



## Verleihung der RKW Medaille an den Premierminister des Großherzogtums Luxemburg

# Jean-Claude Juncker

**Im Kleinod Schloss Eller in Düsseldorf fand Ende Juni die feierliche Überreichung der RKW Medaille an Jean-Claude Juncker, Premierminister des Großherzogtums Luxemburg, statt.**

Mit der RKW Medaille für Verdienste um Rationalisierung und Innovation wurde ein Mann geehrt, der in Europa als Vordenker und „EU-Motor“ bezeichnet wird. Jean-Claude Juncker ist Europas dienstältester Regierungschef und zählt zu den profiliertesten europäischen Wirtschafts- und Finanzpolitikern. „Mr. Euro“, wie er auch bezeichnet wird, ist Präsident der Eurogruppe der Finanzminister der 16 Euro-Staaten. Seit Jahren setzt sich der luxemburgische Premierminister für ein soziales Europa ein, wie zum Beispiel für einen Anspruch auf ein Mindesteinkommen. Aus Europa einen „Kontinent des Friedens“ gemacht und stabile Rahmenbedingungen für den Außenwirtschaftshandel geschaffen zu haben, ist mit ein Verdienst von ihm.

In festlicher Atmosphäre im Schloss Eller begrüßte der Vorstandsvorsitzende des RKW, Dr. Otmar Franz, die rund 70 Gäste. Der Staatssekretär im Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen, Dr. Michael Stückradt, hielt eine persönliche und scharfsinnige Laudatio. In der darauffolgenden eloquenten Dankesrede nahm sich Juncker den Schlüsselbegriff des RKW vor, beleuchtete Rationalisierung von verschiedenen Richtungen und stellte Beziehungen zur Geschichte Europas her.

Die Abschrift der Rede, ein Kurzfilm zur Veranstaltung und ein Exklusivinterview mit Jean-Claude Juncker sind im Internet zugänglich: [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Ansprechpartnerin:  
Dr. Dorothea Hartmann, [hartmann@rkw.de](mailto:hartmann@rkw.de)

# Starke Impulse für Nachhaltigkeit: Die RKW Jahrestagung 2010



\*1 von links nach rechts: Dr. Otmar Franz, Christa Thoben, W. Axel Zehrfeld \*2 Dr. Otmar Franz \*3 Talkrunde (siehe Text)

**Über 120 Teilnehmende diskutierten Anfang Juli angeregt auf der RKW Jahrestagung zum Thema „Wettbewerbsfähig und verantwortungsvoll in die Zukunft!“.**

Bei der **Eröffnung** erinnerte der Vorstandsvorsitzende des RKW, Dr. Otmar Franz, an das bereits 1973 mit Unterstützung des RKW entstandene Davoser Manifest des Wirtschaftsforums. Es unterstrich, als Gegengewicht zur aufkommenden „shareholder value“- Sichtweise, dass die Unternehmensführung die widerstreitenden Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen zum Ausgleich bringen müsse, also neben den Kunden, Mitarbeitern und Geldgebern auch der Gesellschaft zu dienen hätte. Franz betonte die Aktualität dieses Manifests und wie wichtig es sei, dass der Unternehmensgewinn nicht das Ziel darstellen dürfe, sondern lediglich das Mittel, um die eigentlichen Ziele einer Unternehmung zu verfolgen.

Christa Thoben knüpfte als Ministerin für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen mit ihren **Grußworten** daran an. Gerade die weltweite Wirtschafts- und Finanzkrise habe deutlich werden lassen, wie wich-

tig, langfristige Orientierung und Stabilität seien. Krisenmanagement sei Pflicht, jetzt aber käme die Kür: Vieles müsse nun auf den Prüfstand.

Der Gründer und geschäftsführende Gesellschafter der redi group GmbH Dieter Reitmeyer stellte in seiner **Key Note** packend dar, wie er sein Unternehmen bei einem 80-prozentigem Umsatzeinbruch erfolgreich aus der Krise führt. Er gab fast 100 älteren arbeitslosen Ingenieuren noch einmal eine Chance. Sein Motto ist: „Ich bin kein Arbeitgeber, ich bin Chancengeber!“

In der anschließenden **Talkrunde** stand nachhaltiges Wirtschaften als Zukunftssicherung im Mittelpunkt. Geladen waren fünf hochkarätige Vertreter und Vertreterinnen von Unternehmen, der Wissenschaft und Wirtschaft: Dr. Uwe Brunkhorst, Werksleiter von Miele & Cie. KG/imperial-Werke oHG, Gerd Duffke, Leiter Personalentwicklung der TRUMPF GmbH + Co. KG, Sylvia Reckel, Personalleiterin der Windwärts Energie GmbH, Prof. Dr. Johann Eekhoff, Präsident des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn und Dr. Christa Liedtke, Leiterin der Forschungsgruppe „Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren“ im Wuppertal Institut für

Klima, Umwelt, Energie GmbH. Sie diskutierten lebhaft über die Realisierung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise, über soziale Gerechtigkeit und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

In vier parallel laufenden **Praxisforen** konnten die Teilnehmenden in kleinerem Kreise mit weiteren Experten die folgenden Themen diskutieren: „Materialeffizienz im Mittelstand“, „Nachhaltiges Management: Ein Zukunftsmodell für KMU?“, „Initiative Bauwirtschaft 2012: Verantwortung durch Aus- und Weiterbildung“ und im Kontext der Kultur- und Kreativwirtschaft die Verbindung herstellen zwischen „nachhaltig – kreativ – erfolgreich“.

Ein **Markt der Möglichkeiten** mit Plakatwänden und Ansprechpartnern bot noch einmal die Chance, sich genauer über laufende Projekte des RKW zu informieren.

Die Veranstaltung wurde am Ende gelobt für ihre Fülle an Impulsen und das weitreichende Spektrum in dem Nachhaltigkeit diskutiert wurde. Die Präsentationen der Tagung, Fotos und Videos finden Sie unter:

**[www.rkw.de/jahrestagung](http://www.rkw.de/jahrestagung)**

Ansprechpartnerin: Dr. Dorothea Hartmann, [hartmann@rkw.de](mailto:hartmann@rkw.de)

# Weiter bilden und Kompetenzen entwickeln –

auch in kleinen und mittleren Unternehmen erforderlich!

Es vergeht kaum ein Tag, an dem in der politischen Öffentlichkeit nicht auf die zentrale Bedeutung von Bildung für die Zukunftsfähigkeit unseres Landes verwiesen wird. Der demografische Wandel hat dem Thema lebenslanges Lernen einen kräftigen Schub gegeben. Das Angebot an Arbeitskräften wird in den nächsten Jahrzehnten sinken. Um dabei entstehende Fachkräfteengpässe zu vermeiden, gilt es, alternde Belegschaften lange leistungsfähig zu halten und die Kompetenzen der Mitarbeiter weiter zu entwickeln.

Hinzu kommt, dass die immer enger aufeinander abgestimmten Leistungsprozesse in der Wertschöpfungskette hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter stellen. Sie brauchen nicht nur fachspezifische Kenntnisse, sondern zunehmend auch ökonomisches Überblickswissen und Kooperationsfähigkeit. Weiterbildung trägt für sie zur Arbeitsplatzsicherung bei und erschließt berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Wie aber ist es aktuell um die Weiterbildung bestellt? Welche Herausforderungen stellen sich der Weiterbildung und Kompetenzentwicklung?

### **Betriebe sind zurückhaltend**

Die Ergebnisse einer Arbeitgeberbefragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB-Betriebspanel 2010) zeigen: die Betriebe zeigen sich bei der Weiterbildung zurückhaltend. Gerade die Hälfte der Betriebe fördert ihre Mitarbeiter mit entsprechenden Maßnahmen. Nur ein gutes Viertel der Beschäftigten wird von betrieblicher Weiterbildung erfasst. Insbesondere jene Beschäftigtengruppen, deren Potenziale bei sinkendem Arbeitskräfteangebot verstärkt erschlossen werden müssten, wie An- und Ungelernte sowie ältere Beschäftigte, haben nur selten Zugang zu Bildungsangeboten.

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) halten sich bei der Weiterbildung zurück. Sie bemängeln hohe Kosten sowie ungenügende zeitliche und inhaltliche Passgenauigkeit der Angebote. Die Erträge sind für sie oft unsicher. Auch auf Seiten der Mitarbeiter sind Vorbehalte gegenüber Weiterbildung verbreitet. Insbesondere ältere und gering qualifizierte Beschäftigte haben Berührungsängste, weil sie lernentwöhnt sind oder schlechte Erfahrungen auf ihrem Bildungsweg gemacht haben. Hinter all diesen Hemmnissen verbergen sich Probleme bei der Ausrichtung und Konzeption von Weiterbildung.

### **Konventionelle Lernformen überwiegen**

In der Praxis herrscht eine eher konventionelle Lernkultur vor, die nur wenig Raum für moderne, praxisnahe und selbstorganisierte Lernformen gibt. Eine Befragung von überwiegend kleinen und mittleren Betrieben durch das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung im Jahre 2006 zeigt: Kurse, interne Unterweisungen, der Besuch von Fachmessen, das Lesen von Fachliteratur und „learning by doing“ prägen das Weiterbildungs-geschehen. Alle diese Lernform haben ihre spezifischen Schwächen. Kurse sind häufig wenig praxisnah, weil der Transfer des Gelernten in die alltägliche Arbeit schwer fällt. Interne Unterweisungen oder „learning by doing“ sind zwar praxisnah, es fehlt aber an Systematik. Das Lernen erfolgt oft kurzatmig und das Gelernte ist schlechter übertragbar. Moderne Lernformen, die Praxisnähe und Systematik miteinander verknüpfen, wie zum Beispiel systematische Abteilungs- und Arbeitsplatzrotation oder Qualitätszirkel sind noch nicht stark genug verbreitet.

### **Weiterbildung und Kompetenzentwicklung verzahnen**

Kurse mit Lehrplan und standardisierten Inhalten werden ebenso wie Unterweisungen auch künftig erforderlich sein. Darüber hinaus gilt es aber, die modernen Lernformen stärker in den Betrieben zu etablieren. Es handelt sich dabei um arbeitsplatznahe Lernformen. Über den bloßen Wissenserwerb hinaus dienen sie der Kompetenzentwicklung - im Sinne einer Erweiterung der Fähigkeit zum Handeln und zur Selbstorganisation. Solche Formen der Weiterbildung unterstützen zum einen die Organisationsentwicklung im Betrieb, denn sie lassen sich direkt auf die Erfordernisse von Qualitätssicherung, Ablaufoptimierung und Flexibilität zuschneiden. Zum anderen kommen sie den Bedürfnissen der Beschäftigten nach Praxisnähe und nach einem größeren beruflichen Handlungsrepertoire entgegen.

Insgesamt betrachtet, kommt es somit darauf an, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung mit Organisationsentwicklung zu verzahnen. Beispiele dafür sind Maßnahmen des Wissensaustausches zwischen Abteilungen sowie mit Qualifizierung verknüpfte, selbst organisierte Prozessanalysen in Arbeitsbereichen. Sie fördern die gemeinsame Reflexion der Beschäftigten über ihre Arbeit und sind auf praktische Resultate bei der Verbesserung betrieblicher Abläufe ausgerichtet. Außerdem lassen sich solche Maßnahmen zeitlich gut in die betrieblichen Abläufe integrieren. Konkrete Beispiele dazu finden Interessierte ab Seite 46.

### **Lernen im Alltag ins Zentrum rücken**

Arbeitsplatznahes Lernen knüpft daran an, dass Lernen ständig stattfindet, wenn auch oft nur im Verborgenen und unsystematisch. „Learning by doing“ ist in Bezug auf inhaltliche Aspekte der Tätigkeit, auf Arbeitsmethoden und auf den alltäglichen Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten aus dem Arbeitsleben nicht wegzudenken – auch bei gering qualifizierten Beschäftigten nicht. Eine gegenüber dem betrieblichen Alltag verselbständigte Weiterbildung mit Angeboten, die im üblichen Sprachgebrauch dann auch noch Schulungen genannt werden, lässt diese Potenziale ungenutzt. Die bereits vorhandene Expertise der Beschäftigten wird nur unzureichend aufgegriffen. Die konkreten Problemlösungskapazitäten, die durch Lernprozesse beim Arbeiten entstehen, werden nicht ausgeschöpft. Eine stärker im betrieblichen Alltag verankerte zielgerichtete Weiterbildung könnte nicht nur wesentlich mehr Beschäftigte erreichen. Darüber hinaus könnte sie kreative Potenziale für die Weiterentwicklung der Unternehmen mobilisieren.

### **Arbeitsplatznahes Lernen: attraktiv für KMU**

Gerade für KMU, die sich aufgrund knapper Ressourcen schwer tun, Weiterbildung systematisch zu betreiben, ist arbeitsplatznahes Lernen attraktiv. Es verbreitert die Wissensbasis in der Belegschaft. Damit kann zum Beispiel das altersbedingte Ausscheiden von Erfahrungsträgern aufgefangen und der Verlust von Wissen vermieden werden. Arbeitsplatznahes Lernen lässt sich zudem zeitlich besser in die betrieblichen Abläufe integrieren als externe Kurse. Es zeichnet sich auch dadurch aus, dass es inhaltlich bedarfsgerecht auf den jeweiligen Betrieb zugeschnitten ist. Schließlich sind die Hürden zur Teilnahme sowohl für die Betriebe als auch Beschäftigte niedrig.

KMU benötigen für eine solche Modernisierung ihrer Weiterbildung Unterstützung. Dies reicht von der Konzeptentwicklung, über Beratung und Begleitung bei der Durchführung bis hin zur Evaluation der Bildungsprozesse. Hier liegen wichtige Aufgaben von Einrichtungen wie den Hochschulen, Bildungseinrichtungen, Kammern, Verbänden, Netzwerken und dem RKW.

## ZUR PERSON



**Dr. Ekaterina Kouli,**  
ist Leiterin des Fachbereichs  
Kompetenzentwicklung und  
Mitglied der Geschäftsführung  
des RKW Kompetenzzentrums.

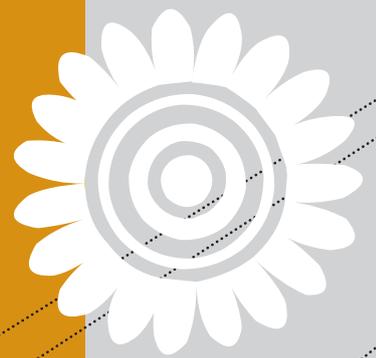
[kouli@rkw.de](mailto:kouli@rkw.de)

## ZUR PERSON



**Dr. Andreas Hinz,**  
arbeitet im Fachbereich  
Kompetenzentwicklung im RKW  
Kompetenzzentrum.

[hinz@rkw.de](mailto:hinz@rkw.de)





# Mit ZU ZUM LERNEN?

## Über Lernprozesse der Generation **50+**

Die Einordnung von Menschen in die Gruppe der „Älteren“ hat sich in den letzten Jahrzehnten fortlaufend auf ein höheres Lebensalter verschoben. Durch wirtschaftliche und soziale Fortschritte in den hochentwickelten Industrieländern ist die Lebenserwartung zunehmend gestiegen. Damit verschieben sich auch die herkömmlichen Altersphasen. Mit der steigenden Lebenserwartung geht auch eine längere körperliche und geistige Leistungsfähigkeit einher, wie sie im Erwerbsleben gefordert ist. Diese Leistungsfähigkeit ist angesichts der beschleunigten wissenschaftlich-technischen Entwicklung in unserer Wissensgesellschaft weniger durch den biologischen Alterungsprozess begrenzt, als durch veraltende Ausbildungen. Das führt dazu, dass die potenziell gegebene biologische Leistungsfähigkeit älterer Menschen im Erwerbsleben nicht hinreichend genutzt wird.

### Voraussetzungen für das Lernen

Seit Kurzem ist bekannt: Die neurobiologischen Voraussetzungen für das Lernen von Älteren sind durchaus gegeben. In den für das Lernen und Gedächtnis zuständigen Hirnregionen werden auch im Erwachsenenalter laufend neue Neuronen gebildet. Allerdings werden sie nur durch das Erlernen neuer Verhaltensbestandteile erhalten; ansonsten sterben sie ab. Kurzum: Lernen erhält die Lernfähigkeit (Weddell & Shors, 2008 *Neurogenesis, Learning and Associative Strength. European Journal of Neuroscience*, 27(11), pp. 3020-3028).

### Wie lernen (ältere) Erwachsene?

Die Frage, wie Lernprozesse bei Erwachsenen eigentlich ablaufen, ist kaum zu beantworten: Es gibt nicht „das“ Lernen oder „den“ Lernprozess „des“ Erwachsenen. Vielmehr hängt Lernen von zwei Faktoren ab:

1. Was soll überhaupt gelernt werden? Geht es beispielsweise um das Schreibenlernen oder das Erlernen des Schreibens mit dem Computer? Die Lerninhalte unterscheiden sich im Arbeitsprozess oft zwischen Älteren und Jüngeren – ältere Menschen lernen in der Regel etwas anderes als Jüngere.
2. Was weiß bzw. kann der Lernende schon und wie hat er das Lernen gelernt? Auch das unterscheidet zunächst Ältere von Jüngeren, vor allem aber unterscheidet es ältere Menschen voneinander.

Die verlängerte Leistungsfähigkeit schafft auch für das Lernen Erwachsener zunehmend günstigere Voraussetzungen. Bei erwerbstätigen gesunden Erwachsenen bleiben die Lernmöglichkeiten bis zum derzeitigen Renteneintrittsalter im lebenspraktischen Lernprozess uneingeschränkt erhalten – weniger bei Erwachsenen mit Dauerarbeitslosigkeit. Besonderheiten im Lernver-

halten ergeben sich zum einen stärker aus altersabhängigen Erfahrungen, beispielsweise mit dem Anwenden von Lerninhalten, mit Lerntechniken oder mit lernrelevanten Vorkenntnissen, wie Fremdwörtern und Fremdsprachen. Zum anderen wird das Lernen von sozialen Rollen beeinflusst, zum Beispiel bei einem Vorgesetzten, der bisher Jüngere qualifizierte und jetzt von Jüngeren belehrt wird, oder bei Mitarbeitern, die das Lernen voneinander in altersgemischten Gruppen kennen. Beides kann je nach der konkreten Beschaffenheit und den konkreten Lerninhalten und Lehrformen lernförderlich oder auch -behindernd sein.

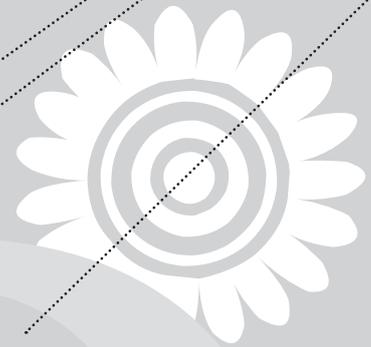
### Nicht das Alter, sondern die Erfahrungen prägen

Hauptsächlich aufgrund dieser vielfältigen sozialen Lernbedingungen kann Lernen bei Älteren anders verlaufen als bei Jugendlichen. Ein „älterentypisches Lernen“, das bei allen Angehörigen der „Generation 50+“ gleichartig und anders ist als bei Jugendlichen, gibt es jedoch für lebenspraktische sinnvolle Aufgaben kaum.

Mit zunehmendem Lebensalter steigen die Vorgehens- und Ablaufunterschiede im Lernen zwischen Menschen der gleichen Altersgruppe stark. Ein lerngewohnter Akademiker von 50+ mit kontrollierten Weiterbildungsverpflichtungen, wie beispielsweise ein Arzt, lernt deutlich anders als ein bereits langfristig arbeitsloser Facharbeiter der gleichen Altersgruppe.

### Lernprozesse individuell gestalten

Die Konsequenz des mit dem Lebensalter drastisch wachsenden Unterschieds im Lernverhalten ist: diese Unterschiede sollten in Lernprozessen berücksichtigt und genutzt werden. Analog zum Prinzip der „differenziellen Arbeitsprozessgestaltung“, das personale Unterschiede in der Arbeitsgestaltung berücksichtigt und nutzt, ist für „Ältere“ eine differenzielle Lernpro-



zessgestaltung bezüglich der zu vermittelnden Inhalte und der Lehrformen erforderlich (Hacker, 1996: Erwerbsarbeit der Zukunft – Auch für „Ältere“?).

Bei „Älteren“ ist für das Lernen mehr als bei Jüngeren Folgendes zu empfehlen:

- An ihr unterschiedliches Vorwissen und Vorkönnen anknüpfen.
- Zwischen erforderlichem Neulernen, Weiterlernen und Umlernen unterscheiden.
- Das bedeutet, dass Lehrpläne für jüngere Neulerner für ältere Weiter- oder Umlerner wenig angemessen sind.
- Das arbeitsprozessbezogene Lernen kann aufgrund der Vorerfahrung Älterer im Arbeitsprozess umfassender ausgelegt werden als „learning by doing“ bzw. „learning on the job“.

Das Lernen außerhalb des Arbeitsprozesses in Unterrichts- oder Selbststudieneinheiten sollte didaktisch an die Lernformerfahrungen der Älteren angepasst sein. Beispielsweise sind viele Ältere Frontalunterrichtseinheiten mehr gewohnt als Jüngere. Allerdings liegt bisher wenig gesichertes Wissen zu einzelnen Lernmethoden bei der „Generation 50+“ vor, zumal die heutige „Generation 50+“ andere Lernvoraussetzungen besitzt als diese Gruppe in 15 Jahren haben wird: Sie wird mehr Personen aufweisen, die bereits als Computerkids aufgewachsen sind.

### Motiviert zum Lernen

Ältere haben häufig inhaltlich eine andere Lernmotivation als Jüngere. Das geht darauf zurück, dass sie in der Regel bereits erfahren haben, wie man Lernen im Erwerbsprozess nutzen kann. Sie besitzen ein sogenanntes „Selbstwirksamkeitserleben“. Das heißt, sie können sich vorstellen, das Wissen bzw. Können anzuwenden. Sie verfügen möglicherweise auch über Erwartungen zur ihnen verbleibenden Nutzungsdauer von Lernergebnissen. „Ältere“ haben keine bessere Lernmotivation, sondern eine andere als Jüngere. Das ist insbesondere von jungen Lehrkräften, die Ältere weiterbilden, zu reflektieren.

Unbezweifelbar ist, dass gesunde „Ältere“ lernen können und lernen müssen. Für die Inhalte und Art ihres Lernens bis zum Renteneintrittsalter sind in der Praxis erfreulicherweise kaum einschränkende Regeln erwiesen.

## ZUR PERSON



**Prof. (em.) Dr. Dr. h. c. Winfried Hacker**, Dipl.-Psychologe  
Nach Berentung als Professor für Allgemeine Psychologie leitet er die Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-Handeln“ der Fachrichtung Psychologie an der Technischen Universität Dresden.

[hacker@psychologie.tu-dresden.de](mailto:hacker@psychologie.tu-dresden.de)

# INNOVATION

**MIT KOMPETENTEN MITARBEITERN**

**Wie Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit steigern können**

**Deutsche Mittelständler brauchen neue Technologien und neue Produkte, um im globalen Wettbewerb überleben zu können. Neue Wettbewerber kommen vor allem aus China, Indien und Osteuropa. Dass heimische Unternehmen diese Situation bisher gut bewältigt haben, zeigen die hervorragenden Exporterfolge. Grundlage ist der Erfindergeist in Deutschland. Im letzten Jahr haben deutsche Firmen 134.232 Patente angemeldet und sind damit führend in der Europäischen Union. Trotzdem müssen sich die Führungskräfte immer wieder fragen, wie ihre Unternehmen noch innovativer werden können.**

Der zentrale Engpass im technischen und wirtschaftlichen Wandel ist häufig die Kompetenz von Fach- und Führungskräften. Dabei sind die Leistung und das Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters der Garant für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Die alleinige Orientierung an der Technik und an den Märkten, die den Faktor Personal als Anpassungsreserve am Ende der Planungskette begreift, wird nicht erfolgreich sein. Eine gelebte Innovations- und Lernkultur baut auf selbstständige, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, denn sie sind die Träger von Innovationsprozessen.

#### Ohne kompetente Mitarbeiter, keine Innovation

Engpässe im Kompetenzbereich werden häufig mit der Diagnose eines steigenden Weiterbildungsbedarfs quittiert. Die Wirksamkeit steigender Weiterbildungsaufwendungen für die Innovationsfähigkeit ist jedoch begrenzt, solange die Maßnahmen nicht handlungsorientiert sind. Warum ist das so?

Bei dem heute anzutreffenden rasanten technischen Fortschritt ist das frühzeitige Planen von sinnvollen Weiterbildungsmaßnahmen schwierig. Denn konventionelle Weiterbildung setzt im Vorfeld bestimmbar Anforderungen voraus. Dies ist bei dem Aufkommen neuer Technologien heutzutage nur selten möglich. Sinnvolle Personalentwicklung findet daher häufig außerhalb der regulären Weiterbildung durch direktes Lernen am Arbeitsplatz statt. Die Kompetenz der Mitarbeiter wird dabei zu einem entscheidenden Faktor für die unternehmerische Innovationsfähigkeit. Problemlösungen werden durch Anwendungs- und Umsetzungs-Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen. Daher müssen die Kompetenzen der Mitarbeiter neben den Technologien mitentwickelt werden. Ein ganzheitliches Innovationsverständnis beinhaltet also neben dem Innovationsprozess als solchem, auch die Vorbereitung der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. Sie darf nicht vom übrigen Innovationsgeschehen abgekoppelt werden.



### Innovationen UND Kompetenzen entwickeln – So kann's gehen

Sinnvoll können zum Beispiel eine Rotation von Arbeitsaufgaben und eine Dezentralisierung von Entscheidungsbeugnissen sein. Dadurch werden die Kompetenzen in der Breite geschult und die Mitarbeiter gelangen zu einem besseren Verständnis der Arbeitszusammenhänge. Es verschafft den Mitarbeitern qualifikationsadäquate Tätigkeiten und räumt Befugnisse ein, Arbeitsprozesse zu lenken. Dies fördert sowohl das Bewusstsein für Probleme als auch die Fähigkeit, diese zu lösen. Die Motivation und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen steigen. Motivierend wirkt zudem, wenn die Mitarbeiter aktiv in die Planung und Einführung einer neuen Technik eingebunden sind.

### An dieser Stelle ein paar Tipps für Unternehmen

- Führen Sie regelmäßig strukturierte Trainingseinheiten mit den Mitarbeitern durch!
- Weisen Sie ihre Mitarbeiter ausführlich in die wichtigen Themen und Aufgaben ein!
- Geben Sie ihren Mitarbeitern ein detailliertes Feedback über die bisherigen Arbeiten!
- Schaffen Sie Personalentwicklungsprogramme mit Pflichtveranstaltungen und freiwilligen Modulen!
- Berücksichtigen Sie persönliche Fortbildungswünsche!
- Führen Sie „Shadow Days“ ein! Dabei können Mitarbeiter für einen Zeitraum von ein paar Tagen in eine andere Abteilung hineinschnuppern und Entwicklungswünsche formulieren.
- Räumen Sie ihren Mitarbeitern einen Tätigkeitsspielraum ein, der die Möglichkeit bietet, selbstständig Ziele zu setzen und Entscheidungen in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht zu treffen!
- Erhöhen Sie die Anforderungen durch das Zusammenfügen und den Wechsel von Aufgaben!
- Richten Sie die Arbeitsplätze und Arbeitsmittel so ein, dass sie auch als Lernmittel verwendet werden können!
- Schaffen Sie innerbetriebliche Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten!
- Ermöglichen Sie ihren Mitarbeitern, sich an der Gestaltung der Arbeitsorganisation zu beteiligen und schaffen sie entsprechende Entscheidungskompetenzen!
- Setzen Sie geschulte, innerbetriebliche Multiplikatoren ein, die das kontinuierliche Lernen am Arbeitsplatz unterstützen und Lernbarrieren aufdecken!

## WEBTIPPS

Ihre eigene Innovationsfähigkeit können Sie übrigens mit dem RKW InnoCheck auf [www.innocheck.de](http://www.innocheck.de) testen, den wir gerne auch kostenlos bei Ihnen im Unternehmen durchführen.

Eine aktuelle Fallstudie aus der Reihe „Impulse für das Innovationsmanagement“ finden Sie unter:

[www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen)

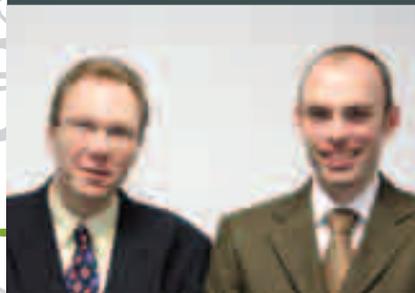
Unternehmen mit einer vorbildlichen Personalentwicklungsstrategie können sich alle zwei Jahre um den BestPersAward bewerben. Die neue Bewerbungsrunde startet im Herbst 2010. Aktuelle Informationen finden Sie unter: [www.bestpersaward.de](http://www.bestpersaward.de)



### Klare Ziele und Freiräume als Motoren

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen setzt eine fachliche Fort- und Weiterbildung am Arbeitsplatz voraus. Fachliche Weiterbildungsmaßnahmen können eigenständiges Handeln der Mitarbeiter fordern und fördern. Es bedarf einer Führungskultur, die die Selbstständigkeit der Mitarbeiter durch das Formulieren klarer Ziele und das Gewähren von Freiräumen fördert. Eigenständig handelnde Mitarbeiter organisieren ihre Kompetenzentwicklung in hohem Maße selbst. Das Unternehmen profitiert hiervon, da die Fluktuation reduziert wird: Zufriedene Mitarbeiter verbleiben länger im Unternehmen und suchen ihre Chance nicht bei Wettbewerbern. Es kommt also darauf an, innovative Arbeitsformen und Möglichkeiten der Beteiligung für die Beschäftigten zu entwickeln. Durchlässige Organisationsstrukturen, flache Hierarchien und ein freier Fluss von Information sind Voraussetzung für betriebliche Lernprozesse und um Wissen und Kreativität zu entwickeln. Mit diesen Innovationsressourcen können Unternehmen schnell und flexibel auf ein dynamisches Umfeld reagieren.

## ZUR PERSON



**Dr. Andreas Blaeser-Benfer** (links) ist Themenfeldreferent im Fachbereich Innovationspotenzial im RKW Kompetenzzentrum und Mitglied im Beirat des BestPersAward.

**blaeser@rkw.de**

**Dr. Carsten Lohmann** (rechts) ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Innovationspotenzial im RKW Kompetenzzentrum.

**lohmann@rkw.de**



# WEITERBILDUNG

## Jürgen Litz

ist Leiter Personalwesen der FEINGUSS BLANK GmbH in Riedlingen.

### **Welche Weiterbildungsmaßnahmen und -methoden nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?**

Klassische Seminare, die entweder inhouse oder extern durchgeführt werden sowie Unterweisungen direkt am Arbeitsplatz bilden nach wie vor den Schwerpunkt unserer Weiterbildungsaktivitäten. Daneben sammeln wir aber aktuell auch Erfahrungen in den Bereichen Fernunterricht und E-Learning.

### **Warum haben Sie sich gerade für diese Methoden entschieden?**

Die Weiterbildung in Seminarform passt aus unserer Sicht nach wie vor sehr gut zu unseren Anforderungen. Die Unterweisungen am Arbeitsplatz bieten den Vorteil, spezifisch auf die Belange der Mitarbeiter aber auch der Arbeitsaufgabe eingehen zu können – und wir nutzen auf diese Weise das im Unternehmen schlummernde Know-how.

### **In welchen Bereichen möchten Sie Ihre Mitarbeiter künftig vermehrt weiterbilden und warum?**

Bereits heute und auch in Zukunft werden wir den Fokus auf die ständige Weiterqualifizierung vor allem unserer Produktionsmitarbeiter legen. Themen wie Qualität, KVP, Arbeitsplatzorganisation und Arbeitssicherheit spielen dabei eine große Rolle. Auch Themen wie Mitarbeiterführung und Teambuilding stehen auf unserer Agenda.



## Hans Bielefeld

ist Geschäftsführer des Internetradios detektor.fm. Der Radiosender berichtet deutschlandweit über Politik, Wirtschaft, Kultur und Musik.

### **Welche Weiterbildungsmaßnahmen und -methoden nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?**

Das Team von detektor.fm bildet sich täglich weiter, indem es die eigene Arbeit innerhalb des Teams und im Austausch mit kompetenten externen Experten reflektiert, zum Beispiel während der jährlichen Klausurtagung.

### **Warum haben Sie sich gerade für diese Methode entschieden?**

Die regelmäßige Reflexion ermöglicht eine laufende Optimierung der Arbeit in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Redaktion. Externe Seminare und bestehende Beratungsangebote sind entweder zu teuer oder in ihrer Qualität nicht ausreichend.

### **In welchen Bereichen möchten Sie Ihre Mitarbeiter künftig vermehrt weiterbilden und warum?**

detektor.fm möchte seine Mitarbeiter künftig in der graphischen Gestaltung von Audio-Slideshows und interaktiven Online-Grafiken ausbilden. Grund: Multimediale Darstellungen komplexer Zusammenhänge werden vom Konsumenten im Internet zunehmend gefragt.

# ...Wieso? ...Weshalb? ...Warum? 3 Fragen an...

## Alfred Fröhlich

ist Geschäftsführer der compart GmbH, einem Unternehmen für Hotel-Sicherheits-Schließsysteme.

### **Welche Weiterbildungsmaßnahmen und -methoden nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?**

Wir haben beispielsweise an einem staatlichen Förderprogramm zur Ausbildung und Zertifizierung festangestellter IT-Mitarbeiter teilgenommen: WeGeBAU. Es handelte sich dabei um einen externen Vollzeitunterricht, 40 Unterrichtstage innerhalb von 11 Monaten.

### **Warum haben Sie sich gerade für diese Methode entschieden?**

Für uns als kleines und mittelständisches Unternehmen ist es wichtig, bei Fortbildungsmaßnahmen auf professionelle externe Ausbildungsfirmen und Institute zurückzugreifen. Unsere Mitarbeiter konnten während der Fortbildung im IT-Bereich ihr Wissen gleich an der Arbeitsstelle anwenden – das ist uns wichtig!

### **In welchen Bereichen möchten Sie Ihre Mitarbeiter künftig vermehrt weiterbilden und warum?**

Auch in Zukunft möchten wir auf diese Weise unsere Mitarbeiter im technischen Bereich weiterbilden und damit die Innovationskraft unseres Unternehmens stärken.



## Marc Flötgen

hat im März 2010 die Geschäftsführung des Essener Maschinenbauers Clever & Co. übernommen.

### **Welche Weiterbildungsmaßnahmen und -methoden nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?**

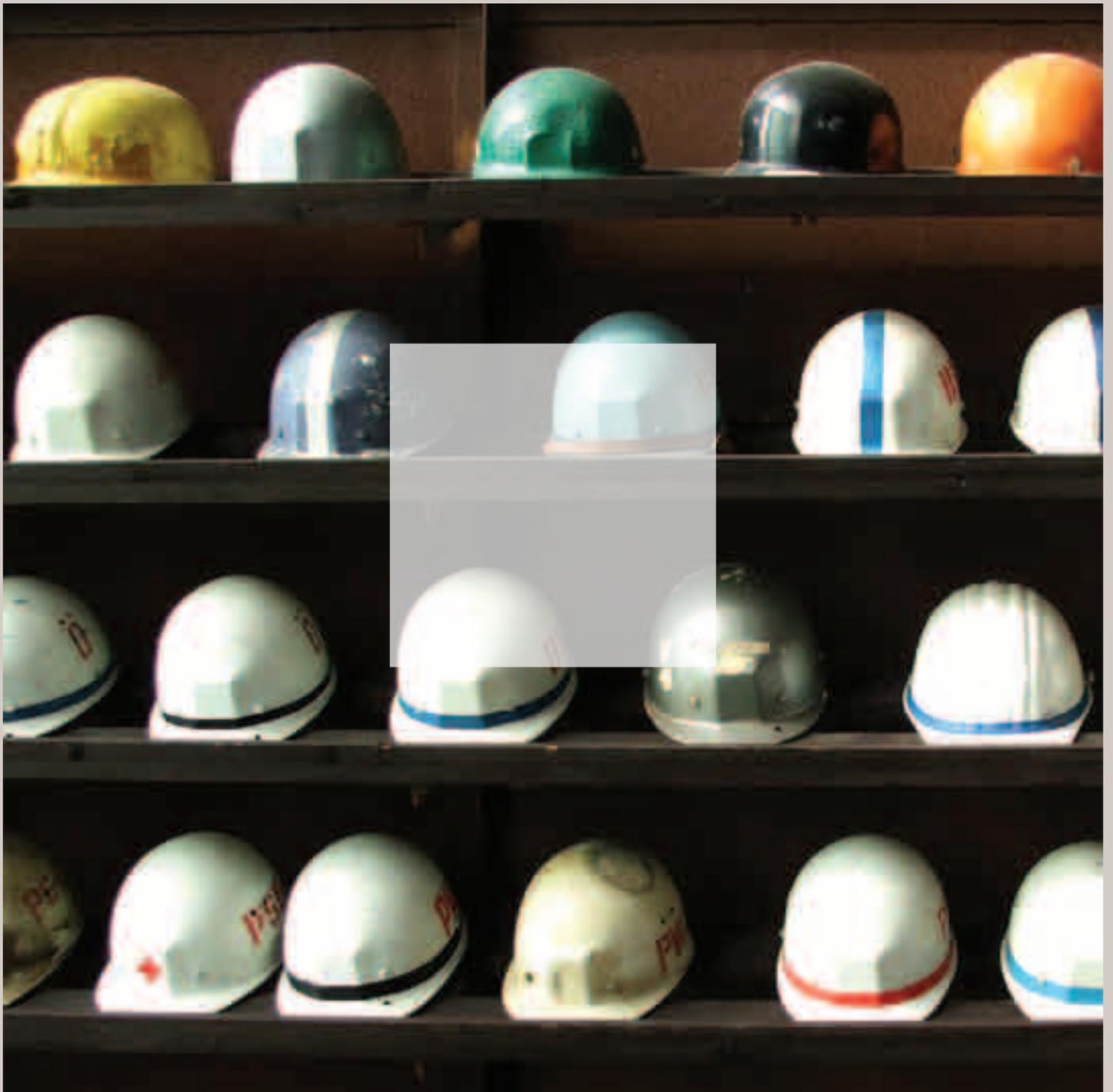
Wir bilden unsere Mitarbeiter in erster Linie durch Seminarveranstaltungen externer Bildungsanbieter weiter. Außerdem gehört in einem kleinen mittelständischen Industriebetrieb Jobrotation zum Tagesgeschäft.

### **Warum haben Sie sich gerade für diese Methoden entschieden?**

Externe Seminare haben den Vorteil, fern vom betrieblichen Umfeld, neue Inhalte zu verinnerlichen. Auch den Austausch mit anderen Betrieben auf externen Weiterbildungsveranstaltungen schätzen wir sehr und halten den Dialog für äußerst fruchtbar.

### **In welchen Bereichen möchten Sie Ihre Mitarbeiter künftig vermehrt weiterbilden und warum?**

Wir möchten vor allem unsere CAM- und CAD-Systeme zukünftig noch effizienter einsetzen und planen daher unsere Mitarbeiter in diesem Bereich weiterzubilden. Auch in der Fertigungstechnik gibt es immer Weiterbildungsbedarf. Hier darf man nicht stehen bleiben und muss stets auf dem neuesten technischen Stand sein. Nur so können wir den globalen Wettbewerb bestehen. Außerdem spielt der Export für uns eine große Rolle und somit die Fremdsprachenkompetenz unserer Mitarbeiter.



# Weiter bauen heißt auch, weiter bilden

## Ein Branchenfokus

Das Baugewerbe verfügt über ein ausgezeichnetes und seit vielen Jahren grundsätzlich bewährtes Ausbildungssystem. Bei den Aufwendungen, den Angeboten und den Beteiligungen an Weiterbildungsmaßnahmen hinkt die Branche allerdings deutlich hinter anderen Wirtschaftszweigen her. Auch positive Beispiele einzelner Betriebe beheben diesen Mangel nicht und können nur begrenzt zur Verbesserung des Gesamtimages beitragen.

### Mehr Weiterbildung, gerade für Facharbeiter

An Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen sich nur rund ein Drittel der Baubetriebe und nur 16 Prozent der dort Beschäftigten. Wenn die Struktur der Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen und die Zusammensetzung der Belegschaften im Bauhauptgewerbe betrachtet werden, fällt das Bild noch kritischer aus: Mehr als drei Viertel aller Beschäftigten verrichten „Facharbeiten“ im gewerblichen oder im angestellten Bereich. Das sind unter anderem Fachwerker, Facharbeiter, Vorarbeiter oder Angestellte. Die weiteren Beschäftigtengruppen sind Betriebsinhaber, Führungskräfte und Auszubildende. Die Teilnehmerstruktur von Weiterbildungen weist allerdings auf einen überproportionalen Anteil von Beschäftigten mit Hochschulabschluss und einen deutlich geringeren Anteil von Beschäftigten mit normaler Berufsbildung. Deshalb ist zu vermuten, dass hauptsächlich Führungskräfte im Baugewerbe an qualifizierenden Maßnahmen teilnehmen.



Dies ist aber völlig unzureichend, wenn die komplexen und immer vielfältiger werdenden Bauaufgaben erfolgreich gemeistert werden sollen. Qualitätsarbeit, hohe Produktivität, Nachhaltigkeit und damit auch die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit heimischer Betriebe, hängen im Wesentlichen von guter Facharbeit ab. Die Ausweitung von Weiterbildungsmaßnahmen auf diese Beschäftigtengruppen hat somit existenzielle Bedeutung für das Baugewerbe.

### Entwicklungen, auf die Baubetriebe reagieren sollten

Weiterbildung sollte sich an den Veränderungen des Baumarktes, den Tätigkeitsfeldern der Betriebe und den Interessen der Beschäftigten – also am Weiterbildungsbedarf – orientieren.

Entwicklungslinien in der Bauwirtschaft sind zum Beispiel:

- Struktur der Bauaufträge: mehr Umbau und weniger Neubau
- Zunehmende Breite des Leistungsangebotes der Betriebe, auch weil der Kunde verschiedene Leistungen aus einer Hand wünscht
- Weiterentwicklungen in den Bereichen Technik und Materialien
- Veränderungen der am Baugeschehen Beteiligten und des Bauablaufs, unter anderem durch Nachunternehmer, Belegschaften unterschiedlicher nationaler und kultureller Hintergründe, Ansprüche von

Planern sowie höhere logistische Anforderungen

- Optimierte Formen der Zusammenarbeit und der Prozesssteuerung

Dabei darf das Baugewerbe den Blick nicht nur auf 77 Milliarden Euro „Rohbau“-Volumen beschränken, sondern muss die gesamten Bauleistungen von rund 212 Milliarden Euro in den Blick nehmen. Erst dies eröffnet oft weitere Tätigkeitsfelder und Chancen für Betriebe und Beschäftigte.

### Konsequenzen für Arbeitnehmer & Arbeitgeber

Arbeitgeber wie Arbeitnehmer müssen davon ausgehen, dass es ständig Weiterentwicklungen in ihren Bereichen gibt. Das bedeutet:

- Sie müssen sich immer wieder auf neues Lernen, Umlernen und neue Gegebenheiten einstellen. Diese Einstellung ist von (Ausbildungs-) Beginn an zu fördern.
- Im Grundverständnis für Weiterbildung muss verankert werden, dass dies nicht nur mit beruflichem Aufstieg (vertikale Ausrichtung), sondern auch mit einer Veränderung des Tätigkeitsspektrums verbunden sein kann (horizontale Ausrichtung). So kann sich zum Beispiel „der Hochbauer“ auch im Bereich des Ausbaus oder Facility Service weiter entwickeln und muss sich dabei nicht schlechter stellen.
- Neben der Weiterbildung für den Berufsaufstieg oder

die berufliche Veränderung müssen die Entwicklungen des Baumarktes und des Bauablaufs durch Weiterbildung nachhaltig unterstützt werden. Für das Bauen im Bestand müssen beispielsweise Inhalte des Bauausbaugewerbes im Bauhauptgewerbe vermittelt werden, gegebenenfalls auch umgekehrt.

- Veränderungen in den Baubelegschaften müssen aufgegriffen und vor allem die baustellennahen Führungskräfte durch Weiterbildung besonders gerüstet werden.



Nach einer Umfrage der IG BAU unter ihren gewerkschaftlich organisierten Polieren besteht hier ein enormer Weiterbildungsbedarf. Poliere übernehmen zunehmend Verantwortung für die ihnen unterstellten Belegschaften aus verschiedenen Betrieben, oft ohne ausreichende Ausstattung mit Technik oder Kommuni-

kationsmitteln und ohne gezielte Vorbereitung auf den Umgang mit unterschiedlichen Nationalitäten und Kulturen. Hinzu kommen die Schnittstellenprobleme in der Zusammenarbeit mit Geschäftsleitungen, mit Bauleitungen, Auftraggebern und Planern. Poliere bemängeln, dass für das komplexe Schnittstellengeflecht zu wenige Instrumente durch Weiterbildung und Schulung an die Hand gegeben werden. Die Schnittstellenprobleme werden als die häufigste Ursache für Verzögerungen im Bauablauf genannt.

### **Aufgaben für Bauverbände und die IG BAU**

Es ist nicht damit zu rechnen, dass sich das Weiterbildungsverhalten der Betriebe und Arbeitnehmer von alleine ändert. „Der Markt“ wird dies nur begrenzt regeln, in keinem Fall systematisch und annähernd flächendeckend. Ohne System und deutliche Ausweitung von Weiterbildung wird die Branche aber keine entscheidenden Fortschritte erzielen.

Berufsperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten hängen eng mit Weiterbildungsangeboten zusammen. Gute Weiterbildungsmöglichkeiten können als positives, charakteristisches Merkmal einer Branche wahrgenommen werden und damit Berufsinteressenten anziehen bzw. Fach- und Führungskräfte dauerhaft binden.

## **Je länger gewartet wird, desto mehr Chancen werden am Baugewerbe vorbeiziehen.**

Die Arbeitgeberverbände und die Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) können entscheidende Weichen für die Verbesserung der Situation stellen. In historisch ähnlichen Problemlagen, wie der Ausbildungssituation der 60er und zu Beginn der 70er Jahre, haben sie ihre Handlungsfähigkeit unter Beweis gestellt. Auch in anderen Fragen wurden wichtige Systeme geschaffen, um das Baugewerbe und die Bauwirtschaft als Ganzes nach vorne zu bringen und eine deutliche Imageverbesserung zu erzielen.

Unmittelbar notwendig ist nun die Einführung eines tarifvertraglich normierten Systems der Weiterbildung mit Ansprüchen der Beschäftigten auf berufliche Weiterbildung, systematische Information von durch die Tarifvertragsparteien anerkannten Maßnahmen, eine ordentliche Finanzierungsgrundlage durch einen Weiterbildungsfonds Bau sowie regelmäßigen örtlichen und zentralen Austausch der Verbandsvertreter zum zukünftigen Weiterbildungsbedarf.

## ZUR PERSON



### **Andreas Harnack**

ist Leiter der Abteilung Bauwirtschaft beim Bundesvorstand der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU).

[andreas.harnack@igbau.de](mailto:andreas.harnack@igbau.de)



Immer mehr Unternehmen müssen sehr flexibel auf nicht vorhersehbare Veränderungen ihres Umfeldes reagieren und sich dabei immer wieder neu erfinden. Identität und Stabilität drohen verloren zu gehen. Die hohe Flexibilität, die von Mitarbeitern und Führungskräften gefordert ist, beeinträchtigt die Work-Life-Balance und damit letztlich auch die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Es stellt sich immer drängender die Frage: Welche personalwirtschaftlichen Konzepte und Maßnahmen können gegenüber der geforderten Flexibilität stabilisierende Faktoren anbieten und einen Ausgleich schaffen, eine Balance herstellen? Das vom Bundesforschungsministerium geförderte Projekt VITNESS entwickelt und erprobt solche Lösungen.

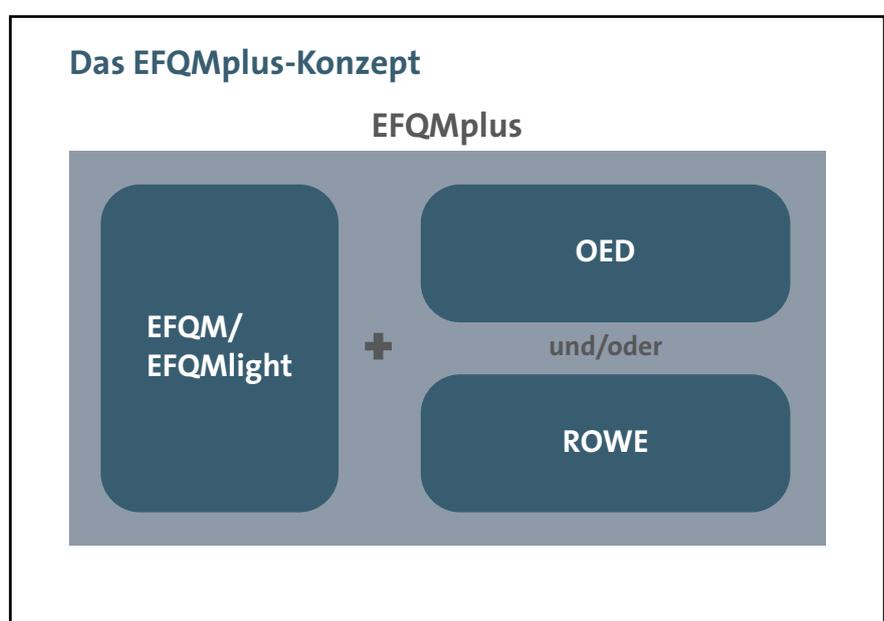
## Flexibilität und Stabilität ausbalancieren, Kompetenz und Leistungsfähigkeit erhalten

*VITNESS steht für „Veränderungsbereitschaft und interne sowie externe Flexibilität mit nachhaltigen EFQMplus-Konzepten stabilisieren und strategisch in den Geschäftsprozessen implementieren“. Das Forschungsprojekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Beteiligt sind außer dem RKW Kompetenzzentrum das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) Karlsruhe, das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) Köln, die Hochschule Fresenius (HSF), das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (IfaA) Düsseldorf sowie die GOM Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung mbH, Aachen.*



Als passende Plattform wurde ein europäischer Qualitätsmanagement-Standard gewählt: EFQM (European Foundation for Quality Management). Er bietet als umfassendes Managementsystem und Exzellenz-Modell vor allem einen ganzheitlichen Ansatz sowie geeignete Methoden und Instrumente. Da EFQM zugleich ein offener Standard ist, kann das System auch als Steinbruch genutzt und unternehmensindividuell angepasst werden.

In dem VITNESS-Projekt wird das EFQM-Modell um zwei personalwirtschaftliche Module ergänzt. Beide wurden in den USA entwickelt und dort bereits vielfach erprobt: ROWE (Results Only Work Environment) und OED (Overall Employment Deals). Als Ergebnis entsteht ein EFQMplus-Konzept, das Unternehmen darin unterstützt, die geforderte hohe Flexibilität zu entwickeln und dabei zugleich die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte zu unterstützen.



## OED Overall Employment Deal



## ZUR PERSON



**Dr. Thomas Hoffmann**  
arbeitet im Fachbereich  
Kompetenzentwicklung im RKW  
Kompetenzzentrum und ist dort  
verantwortlich für den Themen-  
bereich Personalentwicklung.

[t.hoffmann@rkw.de](mailto:t.hoffmann@rkw.de)

### **Das OED-Konzept (Overall Employment Deals)...**

geht davon aus, dass die Bedeutung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter angesichts der demografischen Entwicklung zunimmt. Deshalb rücken neben Entgelt und Nebenleistungen folgende Aspekte stärker ins Blickfeld der Unternehmen: betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitflexibilität, Work-Life-Balance, Lebenslanges Lernen, Laufbahnplanung bis 67, Wissenstransfer. OED versteht sich als integrativer Ansatz, der diese Komponenten zu einer in sich stimmigen und strategisch abgeleiteten personalwirtschaftlichen Strategie verbindet.

### **Das ROWE-Konzept (Results Only Work Environment)...**

zielt auf eine strikte Ergebnisorientierung der Mitarbeiter ab, d.h. die Mitarbeiter entscheiden selbst, wann und wo sie arbeiten. Die Idee dahinter ist, dass Leistung sich am Ergebnis bemisst, nicht an der Arbeitszeit. Die Mitarbeiter erhalten vollständige Zeitsouveränität. Voraussetzungen sind, dass sie über ein gutes Zeit- und Selbstmanagement verfügen, sich selbst gut motivieren können und selbstständig arbeiten. Die Führungskräfte erhalten eine große Verantwortung: Sie vereinbaren Ziele, die realistisch, messbar, praktikabel und anspruchsvoll sind. Sie erhalten eine neue Rolle und werden zum Coach und Förderer ihrer Mitarbeiter und sie schaffen die Rahmenbedingungen dafür, dass die Beschäftigten ihre vereinbarten Ziele erreichen.



### **Nächste Schritte zur Balance**

Im Herbst 2010 startet VITNESS mit der betrieblichen Erprobung des EFQMplus-Konzeptes in etwa 20 Unternehmen. Voraussetzung für die Teilnahme ist die Absicht, mindestens eines der beiden EFQMplus-Module einzusetzen. Die Einführung von EFQM ist nicht erforderlich. Die Pilot-Unternehmen werden kostenfrei bei der Umsetzung beraten und begleitet. Sie können als erste Unternehmen in Deutschland die innovativen EFQMplus-Konzepte testen. Damit verbessern sie ihre Strukturen und Geschäftsprozesse, erhöhen die Produktivität und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter und bereiten sich rechtzeitig auf die Folgen der demografischen Entwicklung vor. Interessierte Unternehmen können Kontakt zum Autor aufnehmen.

[www.rkw-kompetenzzentrum.de/vitness](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/vitness)



# **WISSEN** *fließen lassen*

Was hat Weiterbildung mit Wissensmanagement zu tun?

Das Management der Wissensflüsse im Unternehmen ist anspruchsvoller als das Management des Kapitals oder der Rohstoffe. Hinzu kommt, dass unser Schubladendenken leider allzu oft die Begriffe Wissen und Lernen künstlich trennt. In Anbetracht der Bedeutung von Wissen als Wettbewerbsfaktor ist das ein Fehler. Wenn es gelingt diesen Fehler zu vermeiden, lassen sich einige der sichtbaren Schwierigkeiten im praktischen Umgang mit Wissen bewältigen. Um Wissen und Lernen wieder zusammenzuführen, bietet es sich an, Weiterbildung in Form des arbeitsplatznahen Lernens zum Bestandteil betrieblicher Wissensmanagementlösungen zu machen. In der RKW Unternehmenswerkstatt „Steuerung von Wissen“ wird dies konzeptionell berücksichtigt. Der theoretische Hintergrund und die praktische Herangehensweise werden im Folgenden beschrieben.

## Hintergrund: Wissen und Lernen

Die Forderung, Wissen und Lernen im Rahmen des Wissensmanagements konzeptionell zu integrieren, hängt mit der schwer fassbaren Eigenart oder der „Natur“ des Wissens zusammen. Explizites Wissen (z.B. in Form von Fakten- und Fachwissen) liegt einem Experten bewusst vor, ist gut kommunizierbar und damit auch dem „Management“ leichter zugänglich. Oft ist es aber das **implizite Wissen**, welches beim Ausscheiden eines Experten spürbar fehlt, schwer zu ersetzen ist und den entscheidenden Unterschied macht.

Michael Polanyi, Naturwissenschaftler und Philosoph, schreibt dazu: „Wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen“. Experten sind oft nicht in der Lage, spontan zu beschreiben wie sie etwas tun, wie sie zu einer Entscheidung gekommen sind oder wie sie sich dieses Wissen angeeignet haben. Es kann derart verinnerlicht sein, dass es den Wissensträgern (bewusst) nicht mehr zugänglich ist. Beispielsweise kann sich dies bei einem Kundendienstmitarbeiter darin äußern, dass er intuitiv den Zustand und die erforderlichen Reparaturschritte für eine Anlage anhand des Laufgeräuschs einschätzen kann, aber nicht genau sagen kann, wie er das macht.

### **Erfahrungswissen aufbauen**

Für das Wissensmanagement ergibt sich noch ein weiteres Dilemma. Wissen setzt sich im Laufe der Berufsbiografie aus den vielfältigsten Erfahrungen zusammen, die mit den persönlichen Überzeugungen und Werten einer Person verknüpft werden. Das so verinnerlichte und ver-

körperlichte Handlungswissen zeigt sich in den besonderen Kenntnissen und Fähigkeiten eines Mitarbeiters, beispielsweise zur intuitiven Problemlösung. Hier wird bereits deutlich: dieses Wissen ist schwer fassbar und nicht einfach übertragbar. Selbst wenn es gelingt, einen Teil davon offen zu legen und zum Beispiel in einem Wikiartikel (siehe Glossar, S. 44) zu veröffentlichen, ist nicht gewährleistet, dass ein interessierter Kollege den gleichen Nutzen daraus ziehen kann. Ähnlich geht es uns, wenn wir das Kochbuch eines Spitzenkochs aufschlagen. Seine Erfahrung, sein weit reichendes Hintergrundwissen und sein erarbeitetes Können werden beim Kauf des Buches nicht mitgeliefert – sie müssen erst entwickelt werden.

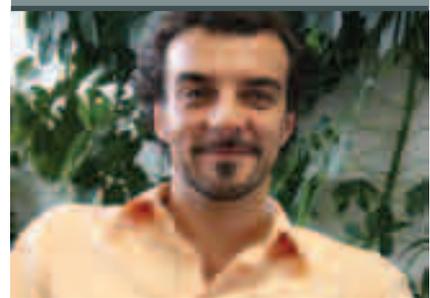
Daraus ergeben sich für das Management von Wissen weitreichende Folgen: Wenn sich die impliziten Wissensbestände überwiegend in den Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten ausdrücken, die mit den individuellen Erfahrungen und Werten einer Person verbunden sind, wird die Frage des Wissenstransfers auch zur Frage der Personalentwicklung. In anderen Worten: Sollen die besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter verteilt werden, müssen Lernmöglichkeiten aufgebaut und gepflegt werden, die den Austausch, aber vor allem den Aufbau eigenen Erfahrungswissens ermöglichen.

### **Wissenstransfer arbeitsplatznah gestalten**

Ein Ideal stellt die traditionelle Form der Meister-Schüler-Lehre dar. Die Schüler haben ausreichend Zeit den

Meister zu beobachten, können durch ihn korrigiert werden und in einen intensiven Austausch treten. Erfolgreiches Management impliziten Wissens muss sich daher an diesem Ideal orientieren. Für die betriebliche Praxis bieten sich dafür die vielfältigen Formen des arbeitsplatznahen Lernens an: wie die Formen, die gemeinsames Lernen und den kommunikativen Austausch am konkreten Arbeitsgegenstand fördern. Die Mitarbeiter können sich so beim Lösen von Problemen ihr Wissen über eigene Herangehensweisen, durch praktisches Vorführen oder gegenseitige Beratung zur Verfügung stellen. Dies hat den Vorteil, dass auch die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen, Annahmen und Werte im Dialog und im praktischen Tun schrittweise offen gelegt werden. Somit wird der Wissenstransfer und Erfahrungsaufbau während der Arbeit unterstützt. Beispiele zum arbeitsplatznahen Lernen finden Sie ab Seite 44.

## ZUR PERSON



**Sascha Hertling**

arbeitet im Fachbereich  
Kompetenzentwicklung im RKW  
Kompetenzzentrum.

[hertling@rkw.de](mailto:hertling@rkw.de)

## Bericht aus der Werkstatt:

### Wissen und Lernen zusammenführen

In der RKW Unternehmenswerkstatt „Steuerung von Wissen“ bringen sechs Unternehmen ihre eigenen Projekte und Fragestellungen im Umgang mit Wissen ein. Gemeinsam wird analysiert, welches Wissen relevant ist, welche Instrumente sich eignen und wie das Konzept nachhaltig im Unternehmen verankert werden kann. Am Beispiel eines Maschinenbau-Servicedienstleistungsunternehmens soll das Vorgehen bei der konzeptionellen Zusammenführung von Wissen und Lernen beschrieben werden.

### Die Ausgangslage

Das Unternehmen steht vor der Aufgabe, das vielseitige Know-how älterer Fachkräfte zu sichern und den nachfolgenden Kollegen verfügbar zu machen. Die Teile des Know-hows, die sich relativ gut explizieren lassen, sollen in ein Wiki, mehrere Checklisten und FAQ-Listen überführt werden. Nach der genaueren Betrachtung des strategisch relevanten Wissens sind zwei Wissensgruppen identifiziert worden, die eine entscheidende Rolle bei der Aufrechterhaltung der Wertschöpfung haben:

1. Die „Problemlösekompetenz“ einiger Mitarbeiter reicht vom gekonnten und lösungsorientierten Umgang mit Kunden und Reklamationen bis hin zum anspruchsvollen Erfahrungswissen in der Instandhaltung, Reparatur und Wartung der Maschinen.
2. Zudem verfügen einige Mitarbeiter über Erfahrung in der Steuerung und Planung wichtiger Prozesse und Budgets, die immer fall- und problemspezifisch entschieden werden müssen. Da dieses Know-how viele implizite Wissensanteile beinhaltet und dadurch nur eingeschränkt über ein Wiki oder Checklisten vermittelbar ist, müssen zusätzlich Methoden in das Konzept aufgenommen werden, die den Mitarbeitern den Wissenstransfer im direkten Austausch ermöglichen.

Eine weitere Herausforderung für das Werkstattteam liegt zudem darin, praktikable Lösungen zu finden, die einerseits der „Natur“ des Wissens und andererseits auch den betrieblichen Möglichkeiten und Ressourcen gerecht werden.

### Lernräume für den Wissenstransfer

Das Unternehmen verfügt über altersgemischte Teamstrukturen, die den Wissenstransfer zwischen Alt und Jung fördern können. Jedoch findet ein Erfahrungsaustausch zwischen den Teammitgliedern nicht automatisch statt. Die Beteiligten müssen vorerst für die Bedeutung und den Nutzen des Themas sensibilisiert werden. Zudem müssen geeignete „Räume“ für den Austausch und das Lernen geschaffen sowie Verantwortlichkeiten festgelegt werden, damit sich die Aufgabe Wissenstransfer im Alltag des Teams niederschlagen kann. Ein geeigneter „Raum“ für den Wissenstransfer ist die im Haus Maschinenvorbereitung. Künftig sollen Aufbau und Vorbereitung der Maschinen gezielt durch Ältere und Jüngere gemeinsam durchgeführt werden, um den Austausch über Fehlerquellen und deren Behebung zu fördern.

Der zweite „Raum“ soll bei den Projekten bei den Kunden vor Ort realisiert werden.

Der Kundendienst wurde bisher aus Kostengründen durch einen Servicetechniker alleine durchgeführt. In Zukunft sollen jedoch punktuell Tandems eingesetzt werden, damit die Nachfolger das Vorgehen der erfahrenen Kollegen (z.B. beim Troubleshooting) beobachten und stufenweise an die Wartungs- und Reparaturarbeiten herangeführt werden. In beiden Lösungen wird es den Jüngeren ermöglicht, ihre eigenen Erfahrungen im engen Austausch mit den erfahrenen Kollegen aufzubauen.

„Kompetenz ist eine Mischung aus Zuständigkeit, Fähigkeit und Bereitschaft.“ (Odo Marquardt)

# Kompetenzentwicklung – eine Antwort auf Rationalisierung im demografischen Wandel?

**Die massive Alterung der Belegschaften und steigende Wettbewerbsanforderungen stellen die deutsche Industrie vor große Herausforderungen. Bereits heute sind in manchen Branchen oder Regionen Fachkräftelücken spürbar. Zuspitzen wird sich vor allem der Kampf um höher qualifizierte Arbeitskräfte – schließlich führt die wachsende Wissensintensität in fast allen Berufen zu höheren Kompetenzanforderungen.**

## **Leistungsfähig mit älteren Belegschaften?!**

Da die Jahrgangsstärken massiv sinken und Industriearbeit für junge Leute unattraktiver wird, kann das Problem nicht mehr über die Potenziale des Arbeitsmarktes gelöst werden. Unternehmen müssen vielmehr die eigenen Potenziale verstärkt in den Blick nehmen. Doch besonders für Industrietätigkeiten mit einem hohen Anteil an körperlicher Arbeit und zunehmenden psychischen Belastungen wirft das die drängenden Fragen auf: Wie lässt sich eine leistungsfähige Industrieproduktion im demografischen Wandel mit älteren Belegschaften überhaupt aufrechterhalten? Wie können Unternehmen die dazu notwendige Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter sichern und ausbauen? Die heutigen Leistungsträger werden länger im Beruf stehen müssen als diejenigen, die heute schon in Rente gehen. Wenn sie über einen langen Zeitraum fehlbelastenden, ergonomisch ungesunden oder wenig herausfordernden Tätigkeiten ausgesetzt werden, werden sie ihr Leistungsvermögen sehr früh einbüßen.

## **Können, Wollen und Dürfen – Kompetenz ist gefragt**

Vier Unternehmen und drei Institute stellen sich im Rahmen des Projektes „stradewari – Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel“ diesen Fragen und entwickeln Strategien für eine zukunftsorientierte Nutzung und Entwicklung der Potenziale der Mitarbeiter.



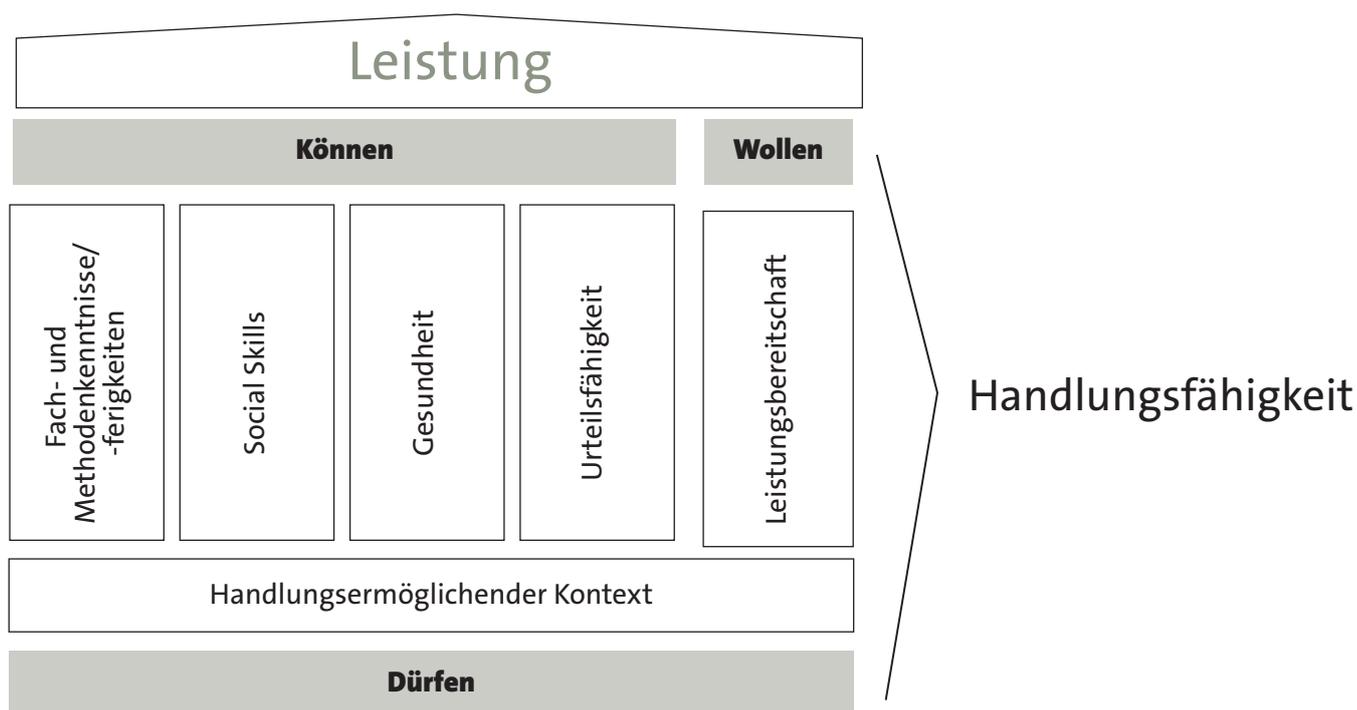


Dabei orientieren sie sich am Begriff der Kompetenz: Sie meint die ganzheitliche Fähigkeit von Mitarbeitern, in komplexen, neuen Situationen erfolgreich handeln zu können. Im Unterschied zum Begriff der Qualifikation, der nur die individuellen Fähigkeiten betrachtet, wird mit Kompetenz das Zusammenspiel von Können, Wollen und Dürfen in einer Organisation thematisiert (siehe Grafik unten).

Bereits das Können und Wollen der Beschäftigten, also ihre Handlungsvoraussetzungen, sind facettenreich. Neben den Klassikern, wie etwa Fach- und Methodenkenntnisse und -fertigkeiten oder den „social skills“, wird im demografischen Wandel ein Aspekt immer wichtiger: Die physische und psychische Gesundheit eines Mitarbeiters. Denn nur wer langfristig gesund ist, kann seine Fähigkeiten im Betrieb überhaupt zur Geltung bringen. Um die Potenziale der Mitarbeiter gezielter zu nutzen und langfristig weiter zu entwickeln, geht es dabei zu-

nächst um den Erhalt der Leistungsfähigkeit von Älteren, die sich heute bereits in problematischen Arbeitssituationen befinden. Man darf jedoch nicht nur an die Älteren denken. Vielmehr muss die Leistungsfähigkeit jüngerer Mitarbeiter mithilfe von präventiven Maßnahmen erhalten und ausgebaut werden.

Insbesondere benötigt der Einzelne aber Zuständigkeiten und Ressourcen, um wirksam zu sein. Insofern hat Kompetenz immer auch eine „organisationale Komponente“. Aufgabenzuschritte, Kooperations- und Kommunikationsformen und weitere Aspekte der Arbeitsgestaltung stellen ermöglichende oder begrenzende Faktoren für die Handlungsfähigkeit dar. Kurzum: Die Leistungsfähigkeit von Individuen, Teams oder einer Organisation wird durch die Arbeitsorganisation maßgeblich bestimmt.



## Lösungen finden sich nicht am grünen Tisch

Welche Maßnahmen in einer konkreten betrieblichen Situation am besten wirken und von den Beschäftigten am besten angenommen werden, lässt sich nicht am grünen Tisch entscheiden. Daher setzen sich die Partner des Projektes stradewari konkret und praktisch mit diesen Fragen auseinander: Was müssen Unternehmen lernen, um die Potenziale ihrer alternden Belegschaften optimal zu nutzen? Wie lässt sich eine lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung in konkreten Arbeitssituationen umsetzen? Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um die Potenziale alternder Belegschaften am besten zu entwickeln? Wie lassen sich leistungsfähige Lernkulturen etablieren und welche Arrangements dienen dem innerbetrieblichen lebenslangen Lernen? In den nächsten Monaten will das Projektteam mit ausgewählten betrieblichen Lösungsansätzen Antworten auf diese Fragen finden. Beispiele für solche Ansatzpunkte zeigt die Grafik unten.

Ergebnisse aus der laufenden Projektarbeit und weitere Informationen finden Sie unter:

[www.stradewari.de](http://www.stradewari.de)

## Lösungsansätze und Elemente einer kompetenz- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung

<b>Differenzierte Personaleinsatzkonzepte</b> <i>systematisch organisierten Belastungswechsel &amp; langfristig potenzialorientiertes Personaleinsatzkonzept</i>	<b>Kompetenzorientierte Führung</b> <i>Regelmäßige und potenzialorientierte Mitarbeitergespräche Reflektion und Orientierung an der Gesunderhaltung</i>
<b>Wissenstransfer</b> <i>Systematischer Transfer von Erfahrungswissen als Führungsaufgabe</i>	<b>Lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung</b> <i>Verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen; Aufbau von Gesundheitskompetenz Aktivierende Führung; Definition besonderer Altersrollen; Vermeidung von Fehlbelastung, Monotonie und beruflichen Sackgassen</i>

## ZUR PERSON



**Patrick Großheim**  
arbeitet im Fachbereich  
Kompetenzentwicklung im  
RKW Kompetenzzentrum.

[grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de)

## ZUR PERSON



**Thomas Hardwig**  
ist Unternehmensberater und  
Trainer für kompetenzorientiertes  
Personalmanagement. Er setzt  
Lösungen zur Gestaltung des  
demografischen Wandels in KMU  
um.

[th@thr-consult.de](mailto:th@thr-consult.de)



# VERNETZT LERNEN

## Weiterbildung im Web 2.0

Web 2.0 ist ein Sammelbegriff für verschiedene und vielfältige Anwendungen, die über das Internet genutzt werden können. Beispiele dafür sind: Blogs, Mikroblogs, Twitter und Wikis.

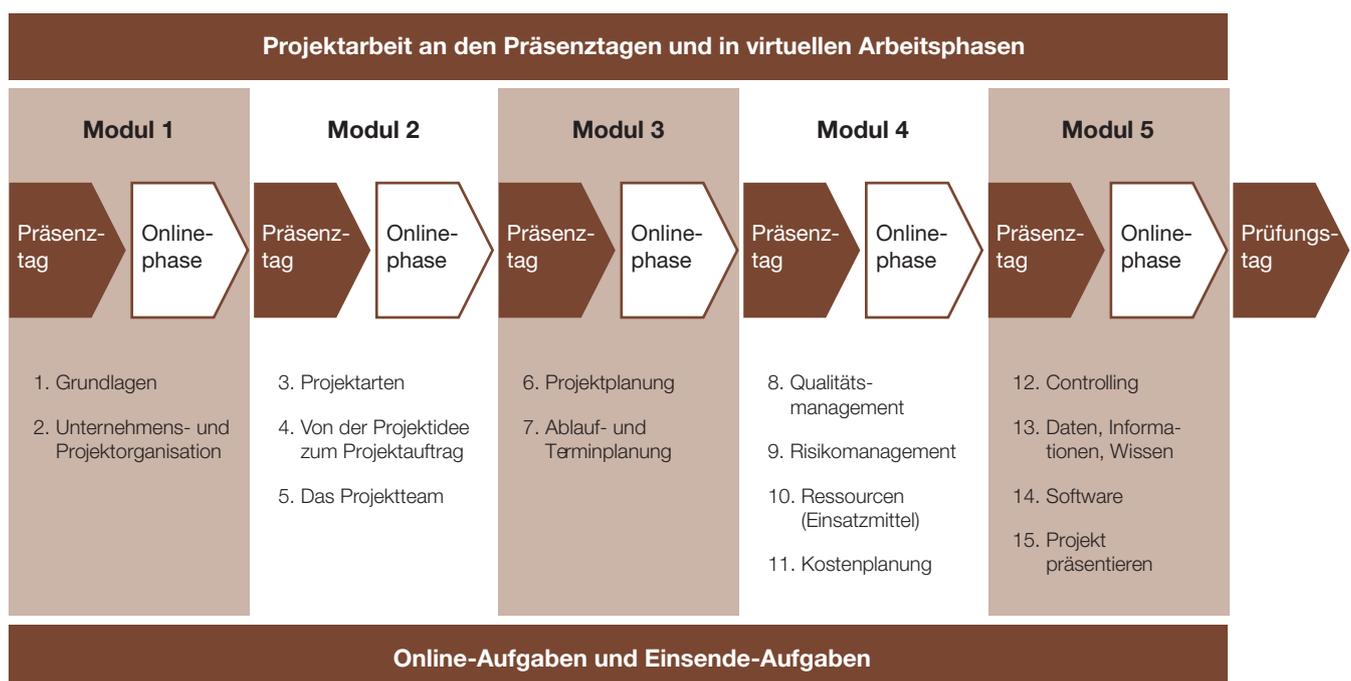
Diese Tools zeichnen sich im Vergleich zum Web 1.0 dadurch aus, dass der Nutzer auch eigene Inhalte ins Netz stellen (interaktiv) und diese mit anderen Teilnehmern austauschen kann (kollaborativ). Gerade diese Eigenschaften sind es, die Web 2.0-Anwendungen für informelle Lernprozesse heute so interessant machen. Das eher fremdorganisierte E-Learning 1.0 wird dadurch zu einem E-Learning 2.0, bei dem nun selbstorganisiertes Lernen im Mittelpunkt steht. Dabei entscheiden nicht Dozent oder Lehrer, sondern die Lernenden selbst, wie/wo/wann/was und wozu gelernt wird.

### Mitarbeiter und Unternehmen sind gefordert

Interaktive und kollaborative Web 2.0-Anwendungen und selbstorganisiertes Lernen stellen allerdings hohe Anforderungen an Mitarbeiter, die dann oftmals allein gelassen werden und mit der Komplexität insgesamt überfordert sind. Unternehmen sollten daher persönliche Lernumgebungen einrichten, die auf den jeweiligen Mitarbeiter abgestimmt sind und den individuellen Lernstil unterstützen. Weiterhin bietet das Blended-Learning eine gute Möglichkeit, traditionelle und neue Lernformen zu kombinieren. Wie das gehen kann, zeigt das folgende Beispiel.

### Mit Blended-Learning 2.0 zum Projektmanager (IHK)

Blended-Learning bedeutet, dass sich Präsenztage und Onlinephasen während eines Lehrgangs abwechseln:



## Glossar:

**Blog /Weblog** ist die Kurzform für World Wide Web und Log (Logbuch). Dabei werden auf einer meist öffentlichen Webseite von einer oder mehreren Personen Beiträge notiert. Diese Beiträge sind chronologisch aufgeführt und können von Lesern kommentiert, durchsucht und verfolgt werden. Blogs zeichnen sich durch eine hohe Aktualität und Dynamik aus, wodurch sie gut an die individuellen Bedürfnisse eines Unternehmens angepasst werden können, z.B. für spezielle Projekt- oder Arbeitsgruppen (Mikroblogs).

**Twitter** ist eine spezielle Form des Mikro-Blogging, bei dem angemeldete Nutzer Textnachrichten mit maximal 140 Zeichen eingeben können. Unternehmen nutzen „Twitter“ z.B. um Produktinformationen bereitzustellen und mit ihren Kunden zu kommunizieren (Marketing- und Marktforschungsinstrument).

**Wiki** ist ein System für Webseiten, dessen Inhalte von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online direkt im Browser geändert werden können. In der gemeinsamen Arbeit an Dokumenten werden dabei die Erfahrungen und das Wissen der Autoren zusammengeführt. Unternehmens-, Abteilungs- oder auch Projekt-Wikis zeigen die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten für KMU: z.B. DokuWiki, MediaWiki oder PmWiki.

Der Blended-Learning Lehrgang „Projektmanager (IHK)“ ist auf insgesamt sechs Wochen ausgelegt. Die maximal zwölf Teilnehmer kommen jede Woche zu einem Präsenztage zusammen, um gemeinsam mit dem Lehrgangsleiter die verschiedenen Inhalte zu besprechen und im Team an einer gemeinsamen Projektplanung zu arbeiten. Bis zum nächsten Präsenztage haben die Teilnehmer dann die Möglichkeit, die besprochenen Inhalte über die IHK-Lernplattform zu vertiefen. Ort, Zeit und Tempo bestimmen die Teilnehmer selbst. Um den Lernfortschritt zu überprüfen, werden weiterhin Aufgaben bearbeitet, zu denen der Teilnehmer vom Lehrgangsleiter persönliches Feedback erhält. Darüber hinaus organisieren sich die Teams über die Lernplattform selbst, indem sie beispielsweise zur Dokumentation der Projektplanung das vorhandene Wiki oder andere Tools nutzen. Die virtuelle Community, also das Projektteam, trifft sich dann am nächsten Präsenztage und reflektiert die vergangene Woche gemeinsam, bevor dann ein neuer Abschnitt bearbeitet wird. Für manche Teilnehmer ist so eine Arbeitsweise neu, andere hingegen haben damit schon Erfahrungen gesammelt. Am Ende eines Lehrgangs haben alle voneinander profitiert und nehmen diese Erfahrungen mit in ihre Unternehmen.

Die Rolle des Lehrgangsleiters ist es, die individuellen und teambasierten Lernprozesse zu ermöglichen und zu begleiten sowie möglichst schnell individuelles Feedback zu geben. In den ersten Jahren wurde der Lehrgang von recht jungen Mitarbeitern aus Unternehmen der IT- und Medienbranche besucht, in der Zwischenzeit nehmen Personen aus allen Branchen, öffentlichen Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen teil.

### Arbeitsbezug nach wie vor wichtig

Als besonders vorteilhaft hat es sich gezeigt, wenn der Blended-Learning Lehrgang direkt im Unternehmen durchgeführt und keine Fallstudie, sondern ein konkretes, reales Projekt bearbeitet wird. Dabei können die Tools und das gemeinsame Lernen in einer Community direkt praktisch umgesetzt werden, was den Nutzen für das Unternehmen erheblich erhöht.

### Lernprozesse stärker im Blick

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass Medienkompetenz eine wichtige Voraussetzung für E-Learning 2.0 in Unternehmen ist. Darüber hinaus sollte

## ZUR PERSON



### **Robert Freund, M.A.**

ist Experte für neue Lerntechnologien und Erwachsenenbildung (M.A.). Er entwickelte und leitet unter anderem den Blended-Learning Lehrgang „Projektmanager (IHK)“. Darüber hinaus ist Herr Freund Moderator der Wissensbilanz – Made in Germany und Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen.

**info@RobertFreund.de**

**Weblog: [www.RobertFreund.de](http://www.RobertFreund.de)**

sich ein Unternehmen auch darüber im Klaren sein, dass es bei der Anwendung der neuen Tools zu einer veränderten Lernkultur im Unternehmen kommt, beziehungsweise kommen muss. Führungskräfte sollten damit aufhören, alle Lernprozesse kontrollieren zu wollen, sondern sich überlegen, wie sie Lernprozesse ermöglichen und das selbstorganisierte Lernen im Prozess der Arbeit unterstützen können. Dazu ist es allerdings erforderlich, dass Führungskräfte etwas vom Lernen verstehen und sich mit den Lernprozessen ihrer Mitarbeiter befassen. Bisher war es üblich in den Personalakten festzuhalten, was der Mitarbeiter gelernt hat. In Zukunft kommt es mehr darauf an zu fragen, wie gelernt und welche Kompetenzen und Selbstorganisationsfähigkeiten entwickelt werden können.

### **Wie sieht die Zukunft des vernetzten Lernens aus?**

Der technologische Trend geht in Richtung Mobile Computing, Open Content und Augmented Reality, wodurch noch mehr Optionen für die Unterstützung von Lernprozessen entstehen. Es wird in Zukunft allerdings eher darauf ankommen, die vielen Möglichkeiten sinnvoll, das heißt geschäftsprozessorientiert, einzusetzen. Lernen im Prozess der Arbeit mit Web 2.0 kann helfen, das wichtige Erfahrungswissen für Innovationen zu erschließen und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicher zu stellen: Von E minus Learning (E-Learning) zu Learning plus Web 2.0.

**Blended-Learning** oder Integriertes Lernen bezeichnet eine Lernform, die traditionelle Präsenzveranstaltungen und moderne Formen von E-Learning verknüpft. Das Konzept verbindet die Effektivität und Flexibilität von elektronischen Lernformen mit den sozialen Aspekten der Face-to-Face-Kommunikation sowie ggf. dem praktischen Lernen von Tätigkeiten.

**Mobile Computing** bezeichnet die technische Freiheit, Dienste aus dem Bereich der Informationstechnologie orts- und zeitunabhängig nutzen zu können. Mobile Geräte mit Internetzugang sind ideale Werkzeuge für Lernmaterialien in Audio-, Video- und Textformaten.

**Open Content** sind frei verfügbare Inhalte (Content), die ins Internet gestellt werden. Die steigenden Kosten für traditionelle Lernmaterialien führen dazu, dass diese freien Inhalte immer mehr zu Lernzwecken genutzt werden. Darüber hinaus werden Unternehmen immer mehr Inhalte selbst erstellen und diese teilweise frei zugänglich machen. Diese Konstellation führt dazu, dass Mitarbeiter lernen müssen, die vielfältigen Inhalte für ihren Geschäftsprozess auszuwählen und anzuwenden.

**Simple Augmented Reality**, darunter versteht man die Ergänzung von Bildern oder Videos mit computergenerierten Zusatzinformationen oder virtuellen Objekten mittels Einblendung und Überlagerung. Die Idee ist, virtuelle Daten und reale Handlungen mit der realen Welt zu vermischen (Anreicherung, Augmentierung). In den goer Jahren haben große Unternehmen damit begonnen, Augmented Reality Anwendungen in Unterhaltung und Marketing zu nutzen. Es zeichnet sich allerdings ab, dass diese Entwicklungen bald auch in Lernprozessen in KMU genutzt werden.

# LERNEN IM PROZESS DER ARBEIT

Neue Technologien, neue Märkte und Kundenanforderungen bedeuten für Unternehmen auch neue, veränderte Arbeitsprozesse. Um die entsprechenden Kompetenzen aufzubauen, bleibt oftmals nicht viel Zeit. In vielen Fällen ist das nächste Seminar zu weit entfernt – nicht nur zeitlich, sondern auch von den konkreten Problemen.

Das arbeitsplatznahe Lernen ermöglicht, Arbeiten und Lernen miteinander zu verbinden. Wissen kann zwischen den Mitarbeitern ausgetauscht und Kompetenzen können weiterentwickelt werden. Wird es – über das „Feuerlöschen im Ernstfall“ hinaus – gezielt im Unternehmen eingesetzt, birgt es viele Vorteile: Es wird miteinander und voneinander gelernt und angewendet, was konkret gebraucht wird. Es wird im realen Umfeld gelernt und damit auch wertvolles Erfahrungswissen erworben. Es dient auch zur Verbesserung der gesamten Lernkultur im Unternehmen. Kurzum: Es entsteht konkretes Anwendungs- und Umsetzungswissen. Diese ressourcenschonende Form der Weiterbildung kann die Weiterbildungskosten senken und die Schwierigkeiten beim Praxistransfer herkömmlicher Seminare vermeiden.

Was braucht man dazu? „Räume“ für das Lernen während der Arbeit, eine lernförderliche Unternehmenskultur, interne und externe Wissensquellen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, und, und, und. Wie arbeitsplatznahes Lernen genau umgesetzt werden kann, zeigen diese kurz skizzierten ausgewählten Methoden.

## ... für Führungskräfte und Wissensarbeiter: Kollegiales Gruppencoaching

Es findet idealerweise in einer Gruppe von sechs bis acht Personen statt. Sie sollten nicht in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen und aus unterschiedlichen beruflichen Zusammenhängen kommen.

Die Teilnehmer bringen ein konkretes Anliegen, Problem oder Thema aus ihrem beruflichen Alltag in die Gruppe ein und erhalten zielorientierte und praktikable Lösungsvorschläge – in einer geschützten, wertschätzenden Atmosphäre. Dazu arbeitet die Gruppe erfahrungsgemäß nach einer kurzen Einführung eigenständig, ohne professionelle Begleitung.

## ARBEITSPLATZNAHE LERNEN

Der Gewinn für den Teilnehmer ist die arbeitsplatz- oder projektnahe Unterstützung bei seinem eingebrachten Problem. Der Gewinn für das Unternehmen liegt zusätzlich auch darin, dass die kommunikativen Fähigkeiten und Problemlösetechniken der Teilnehmer erweitert werden. Die Erfahrung, gemeinsam kreativ an Vorschlägen zu arbeiten, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und zu pflegen, stärkt außerdem ihre Führungs- und Kommunikationskompetenzen.

Mehr dazu im Fachartikel „Kollegiales Gruppencoaching“ von Dr. Elke Berninger-Schäfer auf: [www.perso-net.de](http://www.perso-net.de)

# FR ARBEIT

## ... für An- und Ungelernte: **Unternehmensinterne Lern- und Fachberater**

Für die Weiterbildung von an- und ungelerten Mitarbeitern ist oftmals eine Kombination aus klassischen Seminaren (z.B. für PC-Grundlagen) und konkreten Arbeits- und Lernprojekten sinnvoll. Das wiederum erfordert selbstständiges, strukturiertes Lernen, was für An- und Ungelernte eher ungewohnt ist. Im Rahmen des vorgestellten Projekts stehen interne Lern- und Fachberater unterstützend zur Seite. Sie haben die Aufgabe, „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu leisten und beispielsweise Lernprobleme gemeinsam mit dem Betroffenen zu identifizieren und zu bearbeiten.

## ... für Alle: **Mentoring**

Beim Mentoring unterstützt eine Person, der Mentor, die Karriere und die persönliche Entwicklung einer anderen Person, des Mentee – außerhalb einer Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung. Dabei geht es gerade nicht nur um die Vermittlung von Fachwissen, sondern vor allem um Erfahrungsaustausch und die Unterstützung beim Aufbau von Netzwerken. Tipps und Kniffe zur Bewältigung von Problemen werden im Idealfall weitergegeben. Mentoring kann unternehmensintern oder -übergreifend organisiert sein.

# ARBEITSNÄHES LERNEN...

Wichtig ist, dass die internen Berater gut auf ihre Aufgabe vorbereitet und begleitet werden. Erfolgreich eingesetzt werden sie beispielsweise in dem Projekt „Weiterbildung im Prozess der Arbeit für Fachkräfte in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg“ (WAP).

Mehr dazu im Fachartikel „Weiterbildung für angelernte Fachkräfte im Prozess der Arbeit“ von Prof. Dr. Peter Röben auf: [www.perso-net.de](http://www.perso-net.de)

Gerade für kleinere Unternehmen empfiehlt sich auch Letzteres, weil dabei die Organisation des Mentorings auf mehrere Schultern verteilt wird. Außerdem können die Teilnehmer beim unternehmensübergreifenden Mentoring über den ‚Tellerrand‘ des eigenen Unternehmens schauen und erhalten Einblicke in Abläufe, Aufgaben und Herausforderungen anderer Unternehmen.

Mehr dazu im Fachartikel „Mentoring“ von Bettina Schleidt auf: [www.perso-net.de](http://www.perso-net.de)



Die Bedeutung des arbeitsplatznahen Lernens für das Wissensmanagement können Sie ab Seite 34 nachlesen.



# *Die Zukunft beginnt*

# Wie IG Metall und Südwestmetall gemeinsam Weiterbildung fördern

Die Zukunft beginnt mit Qualifizieren. So lautet das Motto der Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg, kurz: AgenturQ. Das „Q“ steht für Qualifizierung. Sie ist eine gemeinsame Einrichtung der IG Metall Baden-Württemberg und des Verbands der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg (Südwestmetall) und wurde 2001 gegründet.

## Was ist das Besondere an der AgenturQ?

Die AgenturQ informiert und berät Betriebsparteien kostenlos in Fragen der beruflichen Weiterbildung sowie zur Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung in die Praxis. Sie unterstützt dabei vor allem mittelständische Betriebe. In den vergangenen Monaten wurde besonders zu den Themen „Qualifizierung während Kurzarbeit“ und „Einsatz möglicher arbeitsmarktpolitischer Instrumente“ beraten. Eine zweite Aufgabe der Agentur ist die Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen und -projekten mit dem Schwerpunkt An- und Ungelernte und benachteiligte Beschäftigungsgruppen. Das dritte Standbein bildet die Zertifizierung von Bildungsträgern und Bildungsmaßnahmen.

# nt mit Qualifizieren

Die AgenturQ hat sich als gemeinsame Einrichtung der beiden Sozialpartner IG Metall und Südwestmetall bei der Entwicklung von Initiativen in der Weiterbildung bewährt und findet aufgrund ihrer praxisnahen Beratung große Akzeptanz bei den Betriebsparteien vor Ort.

## Beraten

Seit Arbeitsaufnahme hat die AgenturQ verschiedene Fachtagungen zur Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung mit 600 Teilnehmern aus 300 Betrieben durchgeführt. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Ermittlung des Bildungsbedarfs, das Qualifizierungsgespräch sowie die Bildungsplanung und die Evaluierung. Modellhaft wurden Betriebe bei der Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung begleitet und Führungskräfte zur Durchführung von Qualifizierungsgesprächen geschult. Darüber hinaus wurden über 3000 Betriebsräte und Personalmanager über die Aufgaben, das Beratungsangebot sowie die Weiterbildungsprojekte der AgenturQ informiert.

## Weiterbilden

Bei den Weiterbildungsprojekten stehen die langfristige Fachkräfteentwicklung und der demografische Wandel im Fokus. Alle Projekte werden gemeinsam mit Unternehmen unter Einbeziehung beider Betriebsparteien durchgeführt. Praxisnähe und die betrieblichen Bedürfnisse sind dabei für das Projektdesign maßgeblich. Ein Beispiel dafür ist das Projekt „Weiterbildung im Prozess der Arbeit“. Es wurde in den Jahren 2004 bis 2009 gemeinsam mit den Projektpartnern ITB – Institut Technik und Bildung an der Universität Bremen und der Pädagogischen Hochschule Heidelberg durchgeführt. Ziel des Projektes war es, ein innovatives Weiterbildungskonzept für An- und Ungelernte zu entwickeln und zu erproben, um die Beschäftigungsfähigkeit dieser

Mitarbeitergruppe zu stärken. Die Ergebnisse des Projektes sind in fünf Leitfäden zusammengefasst und können kostenlos bei der AgenturQ bezogen werden.

In den Jahren 2007 bis 2009 hatte die AgenturQ im Rahmen des Sonderprogrammes „WeGebAU“ der Bundesagentur für Arbeit zudem Weiterbildungsberater für die Beratung von Firmen in den Regionen Aalen, Ulm und Ravensburg beschäftigt.

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der ständig wachsenden Bedeutung des lebensbegleitenden Lernens werden in der AgenturQ aktuell weitere Anträge für Projekte des arbeitsplatznahen sowie des informellen Lernens vorbereitet, die noch im laufenden Jahr gestartet werden sollen.

## Zertifizieren

Im Jahr 2007 wurde die Zertifizierungsstelle der AgenturQ von dem Deutschen Akkreditierungsrat zur Durchführung von Zertifizierungen nach DIN EN ISO 9001 (Qualitätsmanagementsysteme) akkreditiert. Im Folgejahr 2008 wurde die AgenturQ-Zert zudem von der Bundesagentur für Arbeit nach den Vorgaben der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung (AZWV) als fachkundige Stelle anerkannt. Damit kann die AgenturQ-Zert Bildungsträger bundesweit nach ISO 9001 sowie Bildungsträger und -maßnahmen nach AZWV zertifizieren.

## ZUR PERSON



**Hans-Joachim Hoos**  
ist Mitglied der Geschäftsführung  
der AgenturQ.  
[Hoos@AgenturQ.de](mailto:Hoos@AgenturQ.de)

## ZUR PERSON



**Erhard Pusch**  
ist Mitglied der Geschäftsführung  
der AgenturQ.  
[Pusch@AgenturQ.de](mailto:Pusch@AgenturQ.de)



RKW vor Ort:  
Niedersachsen

# Weiterbildung professionell unterstützt

## Qualifizierung mit dem RKW Niedersachsen

**Demografischer Wandel und drohender Fachkräftemangel: Presse und Politik haben die Probleme erkannt. Auch in vielen mittelständischen Unternehmen sind diese Themen bereits aktuell.**

**Eine Lösung wäre die Weiterbildung der Beschäftigten. Mittelständische Unternehmen stecken hier jedoch häufig in einem Dilemma: Das Tagesgeschäft hat Vorrang vor strategischer Personalentwicklung. In aller Regel kann dieses Thema – mangels eigener Ressourcen – nicht systematisch bearbeitet werden. Großunternehmen haben Stabsabteilungen für die Personalentwicklung, im Mittelstand sucht man häufig schon den Personalleiter in Reinkultur vergeblich. Er ist der Mann für alle Fälle und ihm fehlt oft die Zeit, anspruchsvolle Weiterbildungskonzepte zu entwickeln und beharrlich umzusetzen.**

**Doch Weiterbildung ist Zukunft: von der (Nach-)Qualifizierung von Auszubildenden bis zu erfahrenen Fachkräften, die bis zum 67. Lebensjahr im Unternehmen arbeiten sollen und wollen. Auch mittelständische Unternehmen werden sich in den nächsten Jahren strategisch mit diesem Thema beschäftigen müssen. Das RKW als Selbsthilfeeinrichtung der Wirtschaft unterstützt sie hierbei gerne.**

### Qualifizieren durch Zusammenarbeit

Wenn Unternehmen im Rahmen ihrer eigenen Kapazitäten Personalentwicklung nicht etablieren können, kann externe Hilfe und Zusammenarbeit im Verbund unter professioneller Leitung eine passable Lösung sein. In Niedersachsen wird deshalb mit einer „Weiterbildungsoffensive für den Mittelstand“ dem aktuellen Fachkräftemangel aktiv entgegen gewirkt und auf die demografischen und strukturellen Herausforderungen für den Arbeitsmarkt reagiert. Mit Fördermitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Niedersachsen werden Qualifizierungsprojekte für kleine und mittlere Unternehmen unterstützt. Hier arbeiten Unternehmen, wie die Giesecke GmbH, ein handwerksgeprägter Orgelpfeifenhersteller, mit Weltunternehmen, wie der Sartorius AG, zusammen und „lernen“ voneinander.

### Aktuelle Angebote

Das RKW ist in Niedersachsen seit 2004 als Träger für diese Qualifizierungsprojekte verantwortlich. Aktuell sind das:

- Demografierobuste kleine und mittlere Unternehmen durch neue Lernformen (DEMOfit)
- Unterstützung des Logistik- & MobilitätsClusters Göttingen Südniedersachsen
- Interne und externe Unternehmenskommunikation stärken (KOMM-Dynamik)
- Qualifizierung von Ressourceneffizienz-Beauftragten (QuReB)

Im Rahmen der Projekte kommen unterschiedliche Diagnose- und Analyseverfahren zum Einsatz: eine Bildungsbedarfsanalyse sowie eine Personal- und Organisationsdiagnose. Hieraus werden dann konkrete

## ZUR PERSON



**Monika Opitz**  
ist Prokuristin der  
RKW Niedersachsen GmbH.

**opitz@rkw-niedersachsen.de**  
**www.rkw-niedersachsen.de**

Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet. Neben einem umfangreichen Seminarangebot, können die Unternehmen Coaching- und Beratungsleistungen, Verbundworkshops, innerbetriebliche Maßnahmen und alle weiteren Angebote in Anspruch nehmen, die einer strategischen Personal- und Organisationsentwicklung förderlich sind.

### Ein Beispiel aus der Praxis: DEMOfit

Ziel des Projektes war es, kleine und mittlere Unternehmen durch den Einsatz neuer Lernformen auf den demografischen Wandel vorzubereiten. Die anschließende Evaluierung hat gezeigt, dass sich durch die Weiterbildung bei den teilnehmenden Unternehmen ein neues Bewusstsein für das Thema gebildet hat. Gleichzeitig wurden ihnen viele Methoden und Konzepte nähergebracht, mit deren Hilfe sie mit diesem Veränderungsprozess umgehen und ihn bewältigen können.

Parallel ist aber auch klar geworden, dass im Rahmen eines Projektes mit einer Laufzeit von 15 Monaten das Demografieproblem sicher nicht gelöst werden kann. Das Projekt hat dabei geholfen, die Abteilungen mit den dringendsten Handlungsbedarfen zu identifizieren und dort zu beginnen. Es hat den Unternehmen ermöglicht, eine Strategie für die kommenden Jahre zu erstellen und ihnen Hilfsmittel an die Hand gegeben, mit denen sie ihre Probleme orten und das Erreichen ihrer Ziele messen können.

Die Unternehmen haben sich eine differenzierte Standortbestimmung zum Thema Alters- und Gesundheitsbild, auch im Vergleich zu anderen Unternehmen, erarbeiten können. Sie haben neue Kenntnisse über konkrete Handlungsfelder im Bereich Gesundheitsmanagement und ergonomiegerechte Umgestaltung von Arbeitsplätzen sowie Empfehlungen zur Verbesserung der Demografierobustheit erhalten. Bei der Umsetzung werden sie voraussichtlich weiterhin zumindest teilweise externe Unterstützung benötigen. Auf diesem Weg stellt die Teilnahme am Projekt DEMOfit deshalb nur den ersten Schritt dar, aber:

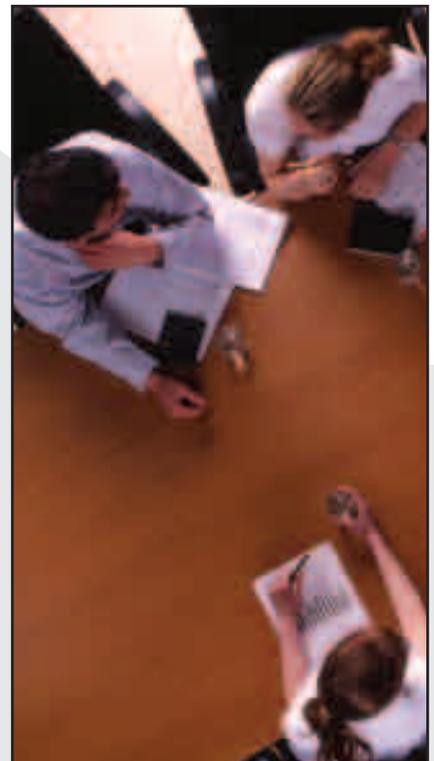
*„Jede Reise beginnt mit einem ersten Schritt“.*

*Lao-Tse, chinesischer Philosoph, 6. Jh. v. Chr.*



RKW vor Ort:  
Niedersachsen

[www.rkw-niedersachsen.de](http://www.rkw-niedersachsen.de)



„Mit Beiträgen und Workshops zum internationalen Handels-, Vertrags- und Gesellschaftsrecht hat Herfurth & Partner das RKW bei drei Qualifizierungsprojekten unterstützt. Wir haben beobachten können, wie mittelständische Unternehmen das Angebot des RKW erfolgreich genutzt und innerhalb der Projekte durch gezieltes Coaching und Workshops ihre Kommunikation und Prozesse deutlich verbessern konnten. Kompetente und engagierte Referenten, denen es am Herzen liegt, dass jedes der teilnehmenden Unternehmen sein Entwicklungspotenzial hat erkennen können.“

*RA Philipp Neddermeyer, Herfurth & Partner Rechtsanwalts-gesellschaft mbH*



„Im Rahmen eines RKW-Qualifizierungsprojekts arbeiten wir bei der Columbian Carbon Deutschland GmbH an der Strukturierung der internen Kommunikation – insbesondere eindeutige Aufgaben- und Stellenbeschreibungen in den Funktionsbereichen, Kompetenzen und Schnittstellen zwischen den Abteilungen – sowie der Einführung kundenorientierten Verhaltens in allen Abteilungen. Die praxisnahen Seminare und Workshops haben uns auf dem Weg zum langfristigen Ziel einer Neupositionierung von Columbian Carbon Deutschland innerhalb des Mutterkonzerns sehr weitergebracht.“

*Erika Küster, Administrative Manager, Columbian Carbon Deutschland GmbH*



- www.** rkwbayern.de  
rkw-bb.de  
rkw-berlin.de  
rkw-bremen.de  
rkw-bw.de  
rkw-hamburg.de  
rkw-hessen.de  
rkw-niedersachsen.de  
rkw-nrw.net  
rkw-rlp.de  
rkw-sachsen.de  
rkw-sachsenanhalt.de  
rkw-schleswigholstein.de  
rkw-thueringen.de  
zpt.de

# Unsere Unterstützungsleistungen vor Ort

## Weiterbildungsangebote der RKW-Landesverbände

### **RKW Baden-Württemberg**

- Fachlehrgänge: Einkaufsmanager, Produktmanager, Key Account-Manager, Projektleiter etc.
- Führungskolleg für Manager: Konzepte und Leitlinien für die persönliche Führungspraxis
- 1 x 1 der Personalarbeit
- Zeit- und Arbeitsplatzmanagement
- Effektive Arbeitstechniken

### **RKW Brandenburg**

- Projekt: Coaching für Frauen in Führungspositionen und Ihre Teams (SOL)
- Projekt: Weiterbildung und Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften (WKF)
- Projekt: Kompetenzsteigerung durch Qualifizierung – Managementsysteme
- Beratung zum innerbetrieblichen Management, Unternehmensführung, Marketing, Markterschließung etc.
- Arbeitskreis Personalmanagement

### **RKW Bremen**

- Seminar/Lehrgang: Konzepte und Werkzeuge intelligenter Mobilität für Unternehmen
- Workshop-Reihe: Existenzgründung

### **RKW Hessen**

- Arbeitsgemeinschaften zum Thema Materialfluss und Logistik, Betrieblicher Umweltschutz, Instandhaltung
- 13 weitere Arbeitsgemeinschaften für Weiterbildung und Erfahrungsaustausch
- Praxisorientierte Seminare

### **RKW Niedersachsen**

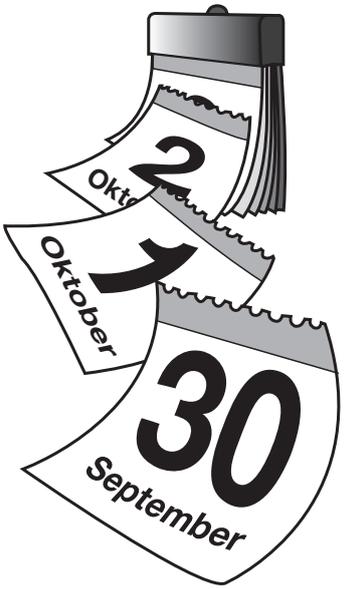
- Fachlehrgang Innovationsmanager
- Seminar/Lehrgang: Starterkit für Führungskräfte
- Projekt: Qualifizierung zum Ressourceneffizienz-Beauftragten (QuREB)
- Gesprächskreis Arbeits- und Personalrecht

### **RKW Nordrhein-Westfalen**

- Projekt: VITNESS – Flexibilität und Stabilität in Balance
- Beratung zum Thema Personalentwicklung und Qualifizierungsbedarfsanalysen

### **ZPT Saar e.V.**

- Studienlehrgang Unternehmensführung
- Fachlehrgang Qualitätsmanager und Fachauditor
- Innerbetriebliche Firmenschulungen, die mit einem Förderprogramm unterstützt werden
- Arbeitskreise zu den Themen Kommunikation, Einkauf, Datenschutz, IT, Personal, Energie, Umwelt, Qualität, Controlling



# Terminkalender Oktober – Dezember 2010

**11. Oktober 2010** „Zukunftswerkstatt Handwerk Baden-Württemberg“, Stuttgart

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Gabriele Herbert, Tel. 06196 495-3212, herbert@rkw.de

---

**11. bis 12. Oktober 2010** Praxisseminar „Vom Kollegen zur Führungskraft“ (Basiskurs), Düsseldorf

Kontakt: RKW NRW, Annett C. Kraushaar, Tel. 0211 68001-23, kraushaar@rkw-nrw.net

---

**13. bis 14. Oktober 2010** „Führungstraining für Meisternachwuchskräfte“, Düsseldorf

Kontakt: RKW NRW, Annett C. Kraushaar, Tel. 0211 68001-23, kraushaar@rkw-nrw.net

---

**18. Oktober 2010** Seminar „Leistungssteigerung im Verkaufsdienst - Innovative Anreiz- und Vergütungssysteme für Innendienstmitarbeiter“

Kontakt: RKW Baden-Württemberg GmbH, Nicole Jung, jung@rkw-bw.de

---

**19. Oktober 2010 (Start)** Fachlehrgang „Die qualifizierte Personalfachkraft“ (3 x 2 Tage), Nürnberg

Kontakt: RKW Bayern, Marijana Novello, novello@rkwbayern.de

---

**20. Oktober 2010** Seminar „EG-Maschinenrichtlinie 2006/42/EG“

Kontakt: RKW Sachsen-Anhalt GmbH, Manja Gruner, manja.gruner@rkw-sachsenanhalt.de

---

**26. Oktober 2010** Seminar „Vertragsrecht im Automobilbereich Vertragsrechtliche Risiken und besondere Vertragsformen“, Kontakt: RKW Baden-Württemberg GmbH, Nicole Jung, jung@rkw-bw.de

---

**27. Oktober 2010** Informationsveranstaltung „Effizient produzieren – gut gerüstet für den Wettbewerb“

Kontakt: RKW Hamburg, Monika Opitz, Tel. 040 61135530, opitz@rkw-nord.de

---

**28. Oktober 2010** Jahrestagung 2010 „Produktion und Kreativität“ des RKW Bayern, Coburg

Kontakt: RKW Bayern, Agnes Diller, diller@rkwbayern.de

---

**29. Oktober 2010** Jahressitzung des RKW Kuratoriums „Die Kultur- und Kreativwirtschaft im deutschen Mittelstand“ im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Dorothea Hartmann, Tel. 06196 495-3203, hartmann@rkw.de

---

**29. bis 30. Oktober 2010** deGut Gründermesse, Berlin

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Anne Nitschke, Tel. 06196 495-3217, nitschke@rkw.de

---

**2. November 2010** Vortrag und Podiumsdiskussion „CO<sub>2</sub>-freie Wirtschaft – Geht das? Herausforderungen für Politik, Wirtschaft und Wissenschaft“, Bremen

Kontakt: RKW Bremen GmbH, Martin Schulze, Tel. 0421 323464-17, schulze@rkw-bremen.de

---

**3. November 2010 (Start)** Fachlehrgang „Geprüfte/-r Umweltmanagementbeauftragte/-r (3 x 2 Tage), München

Kontakt: RKW Bayern, Marijana Novello, novello@rkwbayern.de

---

**8. bis 10. November 2010** Seminar „Rhetorik – Rede und Gespräch für Führungskräfte“

Kontakt: RKW Baden-Württemberg GmbH, Frau Nicole Jung, jung@rkw-bw.de

---

**8. bis 11. November 2010** Workshopreihe Grundkurs Existenzgründung

Kontakt: RKW Bremen GmbH, Tanja Neubauer, Tel. 0421 323464-20, [neubauer@rkw-bremen.de](mailto:neubauer@rkw-bremen.de)

---

**12. November 2010** Auftaktveranstaltung der Gründerwoche Deutschland im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Anne Nitschke, Tel. 06196 495-3217, [nitschke@rkw.de](mailto:nitschke@rkw.de)

---

**15. November 2010** Auftakt-Workshop Projekt QuReB Qualifizierung zum Ressourceneffizienz-Beauftragten

Kontakt: RKW Niedersachsen GmbH, Monika Opitz, Tel. 0511 3380329, [opitz@rkw-niedersachsen.de](mailto:opitz@rkw-niedersachsen.de)

---

**15. bis 21. November 2010** Gründerwoche Deutschland 2010

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Anne Nitschke, Tel. 06196 495-3217, [nitschke@rkw.de](mailto:nitschke@rkw.de)

---

**16. November 2010** Seminar „Die neuen INCOTERMS® 2010 in der Praxis, München

Kontakt: RKW Bayern, Marijana Novello, [novello@rkwbayern.de](mailto:novello@rkwbayern.de)

---

**17. November 2010** Praxisseminar „Erfolgreiche Neukundengewinnung durch Direktmarketing“

Kontakt: RKW NRW, Annett C. Kraushaar, Tel. 0211 68001-23, [kraushaar@rkw-nrw.net](mailto:kraushaar@rkw-nrw.net)

---

**18. November 2010** Seminar „Erfolgsfaktor Kosten- und Gewinnmanagement“

Kontakt: RKW Sachsen-Anhalt GmbH, Manja Gruner, [manja.gruner@rkw-sachsenanhalt.de](mailto:manja.gruner@rkw-sachsenanhalt.de)

---

**19. November 2010** Seminar „Richtiger Umgang mit krankheitsbedingten Störungen des Arbeitsverhältnisses“,

Nürnberg, Kontakt: RKW Bayern, Marijana Novello, [novello@rkwbayern.de](mailto:novello@rkwbayern.de)

---

**24. bis 25. November 2010** Seminar „Das 1 x 1 der Personalarbeit“

Kontakt: RKW Baden-Württemberg GmbH, Nicole Jung, [jung@rkw-bw.de](mailto:jung@rkw-bw.de)

---

**30. November 2010** Workshop „KVP fit machen – KVP verbessern“, Haigerloch

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Thomas Hoffmann, Tel. 06196 495-3208, [t.hoffmann@rkw.de](mailto:t.hoffmann@rkw.de)

---

**1. bis 2. Dezember 2010** Seminar „Einführung in die Kostenrechnung – Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung“, Kontakt: RKW Baden-Württemberg GmbH, Frau Nicole Jung, [jung@rkw-bw.de](mailto:jung@rkw-bw.de)

---

**2. Dezember 2010** Seminar „Wichtiges zum Jahreswechsel 2010/2011 inkl. Neuregelungen im Jahressteuergesetz 2011“, München, Kontakt: RKW Bayern, Marijana Novello, [novello@rkwbayern.de](mailto:novello@rkwbayern.de)

---

**7. Dezember 2010** Informationsveranstaltung Novellierung des Kreislaufwirtschafts- und Abfallrechts, Bremerhaven

Kontakt: RKW Bremen GmbH, Martin Schulze, Tel. 0421 323464-17, [schulze@rkw-bremen.de](mailto:schulze@rkw-bremen.de)

---

**7. Dezember 2010** „Kundenwünsche im Dialog – Vermarktung altersgerechter Assistenzsysteme für Wohnräume“,

Hannover, Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Matthias Wallisch, Tel. 06196 495-2821, [wallisch@rkw.de](mailto:wallisch@rkw.de)

---

**8. Dezember 2010** Seminar „Kundenorientiertes Verhalten an Telefonzentrale und Empfang“, Nürnberg

Kontakt: RKW Bayern, Marijana Novello, [novello@rkwbayern.de](mailto:novello@rkwbayern.de)

---

**15. bis 16. Dezember 2010** Seminar „Vertriebserfolg und Kundenbindung – smart selling“

Kontakt: RKW Sachsen-Anhalt GmbH, Manja Gruner, [manja.gruner@rkw-sachsenanhalt.de](mailto:manja.gruner@rkw-sachsenanhalt.de)

---





Was heißt eigentlich...

# 5S?

Laut Wikipedia, ist 5S eine Methode der Arbeitsplatzorganisation, die hauptsächlich in der Produktionsindustrie und zunehmend im Dienstleistungsbereich verwendet wird. 5S stammt aus dem japanischen Kaizen-Konzept (Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren) und dient als Instrument, um Arbeitsplätze und deren Umfeld sicher, sauber und übersichtlich zu gestalten.

Im deutschen Sprachraum ist das Konzept auch als 5A-Methode bekannt:

- Seiri/ Aussortieren:  
Alles Unnötige entfernen
- Seiton /Aufräumen:  
Jeden Gegenstand an dem richtigen Platz aufbewahren
- Seisō / Arbeitsplatzsauberkeit:  
den Arbeitsplatz reinigen
- Seiketsu / Anordnungen zur Regel machen, zum Beispiel durch Reinigungspläne
- Shitsuke / Alle Punkte einhalten und verbessern, Selbstdisziplin:  
Erhaltung der Ordnung, Sauberkeit und des Standards

# DIE ANDEREN SEITEN

## Fundstücke aus dem Redaktionsalltag:

### *Schneller Lesen lernen*

Neuste Studien ergeben, der Lese- stoff am Arbeitsplatz nimmt immer mehr zu: ob E-Mails, Fachartikel und -bücher, Akten und Berichte oder bei Recherchen im Internet. Bis zu drei Stunden liest jeder Arbeitnehmer durchschnittlich pro Tag – mit Tendenz nach oben.

Wer sein Lesetempo steigern will, muss eine ganz neue Art von Lesen lernen. Dazu findet man einschlägige Bücher über Techniken und zahlreiche Seminare und Programme. Speed- und Power Reading liegen voll im Trend!

Ein durchschnittlicher, geübter Leser kann etwa 200 bis 300 Wörter pro Minute erfassen. Die schnellsten Leser dagegen bringen es, je nach Technik, auf mehr als 1000 Wörter pro

Minute. Doch wie kann die Lesegeschwindigkeit erhöht werden? Beim herkömmlichen Lesen wird der Text Wort für Wort gelesen. Das Gehirn sei damit unterfordert, so Walter Uwe Michelmann, Diplom-Pädagoge. Der Leser werde unkonzentriert und springe so im Text öfter zurück. Er empfiehlt, die Blickspanne von etwa drei Zentimetern (entspricht dem gedruckten Wort „Volkshochschulkurs“) zu nutzen und ganze Wortgruppen und Satzteile aufzunehmen. Weitere Tipps sind: den Text vorab schon einmal überfliegen, auf den richtigen Augen-Abstand zum Geschriebenen (40 Zentimeter) achten und vor allem die Wörter nicht mitsprechen, auch nicht in Gedanken.

Tipps zur effizienteren Lesetechnik findet man zahlreich im Internet, zum Beispiel unter:

[www.mind-artists.net](http://www.mind-artists.net)  
[www.methode.de](http://www.methode.de)

+++ Leserbriefe +++ Fragen +++ Leserbriefe +++ Leserbriefe +++ Fragen +++ Leserbriefe +++Fragen +++

## Leserbriefe & Fragen an die Redaktion

Um das RKW Magazin inhaltlich und gestalterisch weiterhin erfolgreich zu gestalten, sind wir und unsere Autoren dankbar für Ihr Feedback, Ihre Leserbriefe und Fragen!

Schreiben Sie uns einfach an [magazin@rkw.de](mailto:magazin@rkw.de) oder rufen Sie uns an: **06196 495 2816**



## Erfolgreiche Nachfolger gesucht!

Beim Wettbewerb „**Erfolgreicher Stabwechsel**“ werden Übergeber-Übernehmer-Tandems gesucht, die zwischen 2005 und 2008 die Unternehmensnachfolge erfolgreich umgesetzt haben. Bewerben Sie sich bis zum 22. Oktober!

Der Wettbewerb wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in Kooperation mit den Aktionspartnern der gemeinsamen Unternehmensnachfolgeinitiative "nexxt" durchgeführt. Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt das BMWi bei der Durchführung des Wettbewerbs und gibt weitere Auskünfte.

Ansprechpartner im RKW Kompetenzzentrum: **Dr. Matthias Wallisch, [wallisch@rkw.de](mailto:wallisch@rkw.de)**  
Weitere Informationen und Teilnahmeunterlagen: **[www.nexxt.org/stabwechsel](http://www.nexxt.org/stabwechsel)**