

Wir würden jetzt vieles anders machen...

Den Gelingensbedingungen auf der Spur: Stolpersteine und Schlüsselfaktoren
im Prozessverlauf einer innerbetrieblichen Weiterbildung

Impressum

Herausgeber:

passage gGmbH

Migration und Internationale Zusammenarbeit

Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch im IQ-Netzwerk

Nagelsweg 14

20097 Hamburg

www.deutsch-am-arbeitsplatz.de

Autorin:

Andrea Snippe

Projektteam:

iris.beckmann-schulz@passage-hamburg.de

bettina.kleiner@passage-hamburg.de

tatiana.lamura@passage-hamburg.de

rita.leinecke@passage-hamburg.de

andrea.snippe@passage-hamburg.de

Layout:

Thurner Design, München

Stand:

Februar 2012

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Daran arbeiten bundesweit regionale Netzwerke, die von Fachstellen zu migrationsspezifischen Schwerpunktthemen unterstützt werden. Das Programm wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Bundesagentur für Arbeit.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Bundesagentur
für Arbeit

Inhalt

1. Einleitung	4
2. Organisation und Prozessverlauf: Agieren im innerbetrieblichen Feld	9
3. Der Prozessverlauf und die Knackpunkte	13
Zugang, Anbahnungsverhandlungen, Vorbereitungsphase:	14
Knapp an die knappe Wirklichkeit heran	
– Stolpersteine und Schlüsselfaktoren im Vorfeld des Kurses	18
– Begrenztheit der Ressourcen	21
– Nicht ausreichend erhobener Weiterbildungsbedarf	22
– Mangelnde Zielabsprache und Aufgabenklärung	24
Durchführungs- und Abschlussphase:	24
Kommunikationsfehler und Rollenunklarheiten	
– Mangelnde Information und Transparenz /Kommunikationsfehler	29
– Rollenunklarheiten	30
– Konfliktthema Evaluierung und Lernerfolgskontrolle	30
Unter der Wasserlinie:	34
Zunächst verborgene Untiefen und Klippen	
– Informelle Betriebsstrukturen	35
– Unterschiedliche Organisations- und Arbeitskulturen	36
– Undifferenzierte Vorverständnisse von Lernen und Sprache	37
4. Manöverkritik und Standortbestimmung	39
Versuch einer Gesamtbilanz	39
Exkurs: Mit der Brille des Veränderungsmanagements gesehen	42
Transfer der Auswertungsergebnisse:	45
Wir würden jetzt vieles anders machen...	
5. Handlungsempfehlungen und Gelingensfaktoren: eine Checkliste	48
Literatur	54

1. Einleitung

Die Ihnen vorliegende Broschüre stellt im Anschluss zu dem im August 2011 erschienenen Werkstattbericht „Was will diese Frage von mir?“ die Organisation und den Prozessverlauf der innerbetrieblichen Maßnahme „Vorbereitung auf die theoretische Schweißerprüfung“¹ in den Mittelpunkt. In der Vorgängerbroschüre wurde die methodisch-didaktische Perspektive auf die Prüfungsvorbereitung in den Blick genommen.

Am Beispiel der Maßnahme „Vorbereitung auf die theoretische Schweißerprüfung“ lassen sich nämlich wie unter einem Brennglas Beispiele für die Bedarfe von Un- und Angelernten mit anderen Erstsprachen als Deutsch an sprachlicher und fachbezogener Grundbildung am Arbeitsplatz bzw. an Nachqualifizierung aufzeigen. Dies wurde in der ersten Broschüre herausgearbeitet. Darüber hinaus aber lassen sich auch Hinweise auf Stolpersteine und Knackpunkte gewinnen, die bei der Durchführung solcher Maßnahmen in Unternehmen und Organisationen zu beachten sind. Diese stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Broschüre. Mit dem hier vorgenommenen Perspektivenwechsel wird eine Analyse des Prüfungsvorbereitungskurses für Werftschweißer aus der organisationsbezogenen Perspektive durchgeführt.

Nach dem Motto „Gescheiter scheitern“² sollen zunächst die Schwierigkeiten und Fallstricke (Kapitel 3) bei der Anbahnung und Durchführung des Kurses dargestellt werden, um dann in der Manöverkritik sowohl eine Gesamtbilanz zu versuchen wie auch die Erfolge im Transfer der Auswertungsergebnisse zu skizzieren (Kapitel 4) sowie drittens positiv gewendet Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Implementierung innerbetrieblicher Trainingsmaßnahmen für un- und angelernte Mitarbeiter mit anderen Erstsprachen als Deutsch vorzuschlagen (Kapitel 5).

1 Hier noch einmal die Rahmendaten der Innerbetrieblichen Weiterbildung

„Vorbereitung auf die theoretische Schweißerprüfung“:

- Zeitraum: Sprachstandsfeststellung: 24.09.2009; Kursbeginn 06.10.2009 bis zum 13.01.2010
- Gesamtkursumfang: 50 Unterrichtseinheiten á 45 Minuten
- Zielgruppe: 15 Teilnehmer (im Alter von 35-58), An- und ungelernete Werftschweißer mit türkischer Erstsprache
- 2 Mal wöchentlich jeweils 90 Minuten in der Arbeitszeit, zwischen Ende der Frühschicht und Beginn der Spätschicht
- Durchgeführt im Teamteaching von zwei Kursleitenden auf dem Betriebsgelände
- Fachliche Unterstützung durch den Fachanleiter und teilweise durch einen betrieblichen Ausbilder

2 Burmeister, Lars; Steinhilper, Leila (2011)

4 Wir würden jetzt vieles anders machen ...

Der detaillierten Feinanalyse der „Lowlights“ im Prozessverlauf, beispielsweise der nicht ausreichenden Zielabsprachen zwischen Betrieb und Bildungsanbieter oder - besonders prägend- der Kommunikationsprobleme, die sich rund um das Thema „Evaluierung“ ergeben haben, wird ein Kapitel vorangestellt, das die Bedingungen für innerbetriebliche Bildungsmaßnahmen (Kapitel 2) beschreibt. Die Anforderung alle beteiligten Akteur_innen von der Personalabteilung, den Vorgesetzten, Fachleitern und Betriebsräten³ bis hin zu den Kursteilnehmenden für das Gelingen der Maßnahme ins Boot zu holen und in Kooperation zu bringen setzt einerseits auf Seiten des Kursanbieters spezielle Kompetenzen und einen systemischen Blick, andererseits aber auch angemessene Rahmenbedingungen voraus. Dies gilt besonders für Bildungsangebote, die nicht in das übliche Portfolio innerbetrieblicher Maßnahmen passen⁴ und für deren Konzepte und Vorgehensweise daher beim Auftraggeber besonders sensibilisiert werden muss; dies ist für betriebliche Lernangebote zu Grundbildung und Zweitsprachförderung zur Zeit noch der Fall.

Die Broschüre richtet sich an alle Interessierten, die mit innerbetrieblicher sprachbezogener Weiterbildung befasst sind, insbesondere an Kursplaner_innen und Kursleitende bei Bildungsdienstleistern und Kursträgern. Ebenso sind die betrieblichen Akteure wie Personalverantwortliche, Betriebsräte, Fachleitende und betriebliche Ausbilder_innen angesprochen. Eine weitere Zielgruppe stellen die Berater_innen und Fachkräfte aus der Arbeitsverwaltung und die Mitarbeitenden des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) dar, die mit der Umsetzung des ESF-BAMF- Programms zur berufsbezogenen Deutschförderung⁵ beauftragt sind.

Nicht zuletzt soll diese Veröffentlichung einen Beitrag zu dem wachsenden Erfahrungsschatz in Bezug auf innerbetriebliche Pilotmaßnahmen für die Zielgruppe der An- und Ungelernten bzw. Geringqualifizierten leisten und somit

3 Wenn im Folgenden über die betrieblichen Akteure aus der Pilotmaßnahme der Prüfungsvorbereitung für Werftschweißer die Rede ist, wird die männliche Form verwendet, da bis auf die zwei Mitarbeiterinnen aus der Personalabteilung ausnahmslos Männer beteiligt waren.

4 Nach Aussage des Institut für deutschen Wirtschaft Köln in seiner Publikation „Arbeitsplatzbezogene Grundbildung - Leitfaden für Unternehmen“ (Klein, Helmut E.; Schöpfer-Grabe, Sigrid (2011) umfasst das Spektrum innerbetrieblicher Maßnahmen für Geringqualifizierte überwiegend fach- bzw. tätigkeitsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen, wie z.B. Produkt-, Maschinen- und Qualitätsschulungen. Darüber hinausgehende Angebote, wie etwa das Thema „nachholende Grundbildung“ und Deutschkurse, haben aufgrund des fehlenden Bedarfs bislang nur einen sehr geringen Stellenwert.

5 Hintergrundinformationen zum ESF-BAMF-Programm zur berufsbezogenen Deutschförderung erhalten Sie auf der Website des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge <http://www.bamf.de/DE/Infothek/ESFTraegerinformationen/esftraegerinformationen-node.html>

eine weitere Grundlage für die Fachdiskussion mit Kolleg_innen aus Praxis und Forschung zum Thema organisationsbezogene Sprach- und Grundbildung in Wirtschaft und Arbeit darstellen.

Die Fachstelle und ihre innerbetrieblichen Pilotkurse

Die Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch (FaBeDe)⁶ im bundesweiten Netzwerk Integration durch Qualifizierung (IQ) bearbeitet seit 2005 das Themenfeld „Berufsbezogenes Deutsch“. Auch die Konzeptionierung und Durchführung von innerbetrieblichen Pilotkursen Deutsch am Arbeitsplatz gehört seitdem zu den Aufgabenbereichen der FaBeDe. Zwei dieser Pilotmaßnahmen wurden dokumentiert:

- „Jetzt habe ich das verstanden!“ – Innerbetriebliche Weiterbildung Deutsch am Arbeitsplatz in einem norddeutschen Produktionsbetrieb
- Was will diese Frage von mir? - Im Spannungsfeld von fachlicher Qualifizierung und Deutsch als Zweitsprache:
Eine Prüfungsvorbereitung für Werftschweißer

Die im ersten Werkstattbericht „Jetzt habe ich das verstanden“ (KoBeDe, 2007)⁷ dargestellte Trainingsmaßnahme für Mitarbeitende eines norddeutschen Produktionsbetriebs hatte zum Ziel, die kommunikativen arbeitsplatzbezogenen Kompetenzen der Teilnehmenden zu unterstützen und zu entwickeln. Die betriebliche Kommunikation sollte insgesamt verbessert und alle Beschäftigten befähigt werden, sich an betrieblichen Kommunikationsabläufen zu beteiligen. Dies war, so der Personalentwickler, erklärtermaßen ein wesentliches Ziel bei der „Etablierung einer neuen Betriebskultur“. Im zweiten und im vergangenen Jahr erschienenen Praxisbericht „Was will diese Frage von mir? (KoBeDe/ FaBeDe, August 2011)⁸, an den diese Broschüre unmittelbar anschließt, steht eine

6 Seit Juli 2011 lautet der Projektname Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch (FaBeDe). In der vorhergehenden Förderphase war die Projektbezeichnung Koordinierungsstelle Berufsbezogenes Deutsch (KoBeDe). Weitere Informationen zur Fachstellenarbeit im Netzwerk IQ unter <http://netzwerk-iq.de/fachstellen.html>

7 Download der Broschüre als PDF unter http://www.deutsch-am-arbeitsplatz.de/fileadmin/user_upload/PDF/Deutsch_am_Arbeitsplatz_innerbetrieblich.pdf oder als Printausgabe zu bestellen über dialog@deutsch-am-arbeitsplatz.de

8 Download der Broschüre als PDF unter http://www.deutsch-am-arbeitsplatz.de/fileadmin/user_upload/PDF/Broschue-re_pruefungsvorbereitung_2011_web_1_1_.pdf oder als Printausgabe zu bestellen über dialog@deutsch-am-arbeitsplatz.de

Prüfungsvorbereitung für Werftschweißer im Mittelpunkt. Die Leitfrage dieser Broschüre war: Wodurch zeichnen sich die Didaktik und Methodik einer solchen Maßnahme aus?

Der von der KoBeDe durchgeführte Kurs, der die empirische Grundlage für die vorliegende Broschüre sowie den Werkstattbericht „Was will diese Frage von mir?“ darstellt, bewegte sich im weiten Spannungsfeld von Grundbildung, Zweitsprachenerwerb und fachlicher Qualifizierung bzw. Nachqualifizierung. Anlass für die Maßnahme war, dass die Teilnehmenden (15 An- und ungelernete Werftschweißer mit türkischer Erstsprache) bisher immer wieder an den sprachlichen Hürden der Fachkundeprüfung gescheitert sind.

Im Zugang und in der Bewertung unterscheiden sich die beiden Pilotmaßnahmen sehr deutlich: Den ersten Deutsch-am Arbeitsplatz-Kurs (2007) hatte der Personalentwickler als Personalentwicklungsaufgabe verstanden und initiiert. Angefangen vom Erkennen des Bedarfs, der Bedarfsformulierung, der gezielten Angebotssuche, über die Erschließung der Zugänge im Betrieb bis zur Koordination und Begleitung der Durchführung und abschließenden Evaluierung des Kurses blieb der Personalentwickler maßgeblich beteiligt. Die Maßnahme wurde von allen beteiligten Akteur_innen (Teilnehmende, Schichtleiter, Betriebsräte, Personalentwicklung) als erfolgreich bewertet.

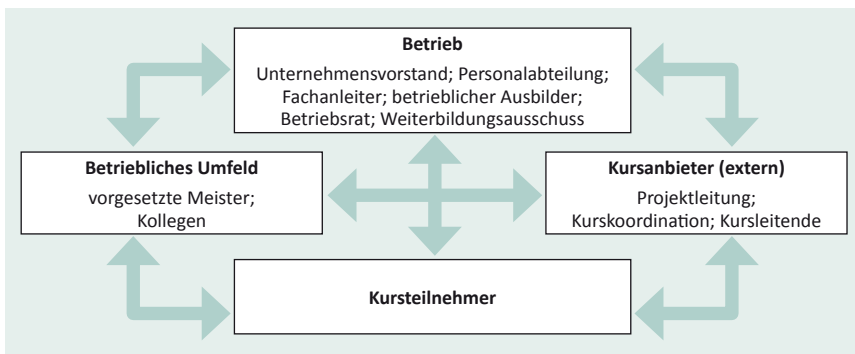
Die hier in der Analyse ihres Prozessverlaufs im Mittelpunkt stehende Prüfungsvorbereitung für Werftschweißer wurde im Unterschied dazu in einem langwierigen und hürdenreichen Anbahnungsprozess von zwei Betriebsräten initiiert und durchgesetzt und war für die involvierten Akteur_innen eine Herausforderung, die in vielerlei Hinsicht einer Zerreißprobe glich. Auch die Bewertung des Kurses ist entsprechend vielschichtig und facettenreich, wie beispielsweise die Auswertung des Teilnehmerfeedbacks in der Vorgängerbroschüre „Was will diese Frage von mir?“ zeigt. Dennoch ist der Kurs insofern erfolgreich gewesen als die Teilnehmenden erstmals Werkzeuge und Materialien für ihre Vorbereitung auf die Fachkundeprüfung erhalten haben, der Betrieb durch die Maßnahme auf wichtige Weiterbildungsbedarfe der Mitarbeiter aufmerksam geworden ist und die Betriebsräte insgesamt Akteur_innen und Entscheidungsträger im Betrieb für die Weiterbildung der un- und angelernten Kollegen sensibilisieren konnten. Zudem konnten die Teilnehmenden in dem Kurs ihre Lernmotivation und Lernbedarfe reflektieren, Änderungswünsche artikulieren und diese dem Betriebs-

rat, dem Betrieb wie auch dem Kursanbieter gegenüber formulieren. „Wir würden jetzt vieles anders machen...“ unter diesem der vorliegenden Broschüre titelgebenden Fazit aller beteiligten Akteur_innen, steht auch programmatisch das Ziel dieser Veröffentlichung, nämlich den Lernprozess, der durch den Kurs ausgelöst wurde und die daraus gezogenen „Lektionen“ zugänglich zu machen und in einen transdisziplinären Austausch zu treten, zu dem wir Ende März 2012 in einem bundesweiten Fachtag Betriebsräte, Personalverantwortliche und Kursanbieter nach Hamburg einladen wollen.

2. Organisation und Prozessverlauf: Agieren im betrieblichen Feld

In diesem Kapitel geht es um grundlegende Bedingungen, die beim Agieren im betrieblichen Feld vorzufinden sind. Dafür ist es hilfreich, sich die unterschiedlichen beteiligten Akteure und Interessen zu vergegenwärtigen, die für das Gelingen einer innerbetrieblichen Trainingsmaßnahme zusammenwirken und kooperieren sollen. Wichtig ist dabei festzustellen, dass im beschriebenen Fall der Kursanbieter von außen in das System des Betriebs hineinkam und damit zunächst nicht mit den sozialen Regeln und Interaktionsstrukturen dieser komplexen Organisation⁹ vertraut war, in der nun in Form einer Trainingsmaßnahme vielfältige Veränderungsprozesse durch Lern- und Bildungsprozesse stattfinden sollten.

Mithilfe der Grafik 1¹⁰ lässt sich das „Spielfeld“ und Beziehungsnetz der Akteure aufzeigen, in dem eine innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahme stattfindet. Dabei gilt es potenzielle Spannungsfelder zu identifizieren und Ebenen der Kooperation zu suchen und zu bilden. Divergierende Ziele und unterschiedliche Interessen und Motive können – wie im vorliegenden Beispiel – ein solches Spannungsfeld darstellen.



Grafik 1: Wege möglicher Kooperation wie auch potenzieller Spannungen und Widerstände unter den beteiligten Akteuren

⁹ Wertvolle Anregungen zur Gewinnung eines systemischen Blicks für das Agieren mit und in Betrieben bieten Modelle und Fallstudien aus der systemischen Organisationsberatung, beispielsweise König, Eckard; Volmer, Gerda (2008) und Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin (2011)

¹⁰ Zum Thema Zusammenarbeit zwischen Bildungsdienstleister und Betrieb hat das Forschungsinstitut für Betriebliche Bildung (f-bb.) in Nürnberg eine sehr bündige Grafik und Darstellung, die hier auf die konkrete Maßnahme weiter ausdifferenziert worden ist, in seinem Infoportal „Qualifizieren im Betrieb“ veröffentlicht.

(Quelle und Link der Grafik: http://qib.f-b.de/qib/planen_umsetzen/planen/zusammenarbeit.rsys#V2).

Am Beispiel der hier dargestellten Prüfungsvorbereitung für Werftschweißer lassen sich die unterschiedlichen **Ausgangslagen und Eigeninteressen der beteiligten Akteure** folgendermaßen skizzieren:

Der Betrieb geht zunächst ein unwägbares Risiko ein. Es entstehen mit der Weiterbildung „Vorbereitung auf die theoretische Schweißerprüfung“:

- Kosten (in Form von Geld, aber auch durch die Inanspruchnahme anderer betrieblicher Ressourcen wie z.B. Unterrichtsräume, Materialien, evtl. Freistellung der Mitarbeiter von der Arbeit), die im besten Fall in einem „Return on Investment“ – also einem die Kosten übersteigenden zukünftigen Nutzen resultieren. Der erhoffte Nutzen auf Seiten des Betriebs bestand darin, die Bestehensquote bei den Fachkundeprüfungen unter möglichst allen Kursteilnehmern zu erhöhen. Ohne diese Prüfung kann die Werft ihre Mitarbeiter nämlich nicht entsprechend ihrer praktischen Fähigkeiten einsetzen.
- Der Bildungsdienstleister will sein Produkt, die Qualifizierungsleistung, „verkaufen“, auch wenn in diesem Fall eine öffentliche Förderung aus Projektmitteln vorlag und der erhoffte Nutzen u.a. beispielsweise im Erkenntnis- und Erfahrungszugewinn für das Projekt lag. Folglich ging es im konkreten Fall dem Bildungsdienstleister nicht um Gewinnmaximierung bezogen auf ökonomisches Kapital, sondern um pädagogische, politische und strategische Ziele.
- Die Teilnehmenden wiederum erhoffen sich durch das Sprachtraining eine verbesserte Vorbereitung auf eine Prüfung, deren Ergebnis gravierende Auswirkungen auf ihre Situation am Arbeitsplatz hat. Andererseits fürchten sie die Mehrbelastung durch die Weiterbildung ebenso wie die Nachteile, falls sie das angestrebte Ziel, nämlich das Bestehen der Probeprüfung, nicht erreichen. Aufgrund mangelnder Vorinformationen waren einige Teilnehmende an dem Prüfungsvorbereitungskurs sogar zunächst von der Sorge umgetrieben, bei nicht erfolgreicher Kursteilnahme entlassen zu werden. Auch der Bildungsdienstleister war während des Kursverlaufs nicht sicher, ob die Maßnahme nicht letztendlich zur Selektion beitragen soll.
- Schließlich ist ebenso das betriebliche Umfeld, in diesem Fall vor allem die den Teilnehmern vorgesetzten Meister aus den verschiedenen Abteilungen und Schichten sowie deren jeweilige Arbeitskollegen, betroffen: Die Schicht-

pläne müssen auf die Weiterbildungsmaßnahme abgestimmt werden, bei den Kollegen entstehen Fragen, warum die Trainingsmaßnahme im Betrieb stattfindet und wer diese aus welchen Gründen besuchen darf bzw. muss.

Ein Zitat aus dem vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) bereitgestellten Infoportal „Qualifizieren im Betrieb“ bringt das beschriebene Szenario auf den Punkt: „Kurzfristige Belastungen konkurrieren also bei allen Beteiligten mit langfristigen Nutzenerwartungen – bei jeder der beteiligten Parteien stellt sich der Vorteil erst nach der erfolgreich absolvierten Qualifizierung ein.“¹¹

Voraussetzungen für erfolgreiche Trainingsmaßnahmen in Betrieben

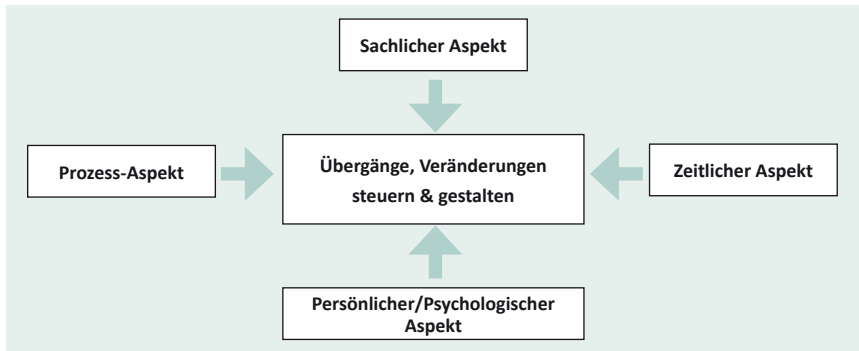
Damit die beteiligten Akteure_innen diese Belastungen schultern, zusätzliche Mühe und Energie investieren und sich auf diese Veränderung, die die Einführung einer Trainingsmaßnahme, die noch dazu den üblichen Rahmen und Inhalt von innerbetrieblicher Weiterbildung¹² verlässt, darstellt, nicht nur einlassen, sondern diese auch aktiv unterstützen und mitvorantreiben, ist sämtlichen **Aspekten bei der Gestaltung und Steuerung von Veränderungen in Organisationen** Rechnung zu tragen.

- **Sachlicher Aspekt:** Hierin sind alle relevanten, möglichst vollständigen und aktuellen Fakten und Informationen enthalten, die für die Diagnose der zu verändernden Situation wichtig sind.
- **Zeitlicher Aspekt:** Wie ist das Problem entstanden? Welche Strategien und Maßnahmen wurden bisher ergriffen? Durch das Verstehen der Historie und durch das Wissen um die bisherigen Erfahrungen lassen sich zielführende Veränderungsmaßnahmen einsetzen.
- **Prozessaspekt:** Veränderungen können nicht auf „Knopfdruck“ geschehen. Sie brauchen Zeit und bedürfen der sorgfältigen Kommunikation. Jeder einzelne Schritt baut auf den vorhergehenden auf und bereitet den nächsten Schritt vor.

¹¹ f-bb- Infoportal „Qualifizieren im Betrieb“: http://qib.f-bb.de/qib/planen_umsetzen/planen/zusammenarbeit.rsys

¹² Die Kollegen_innen aus dem GIWA-Projektverbund fassen die Erfahrungen aus ihren Pilotprojekten mit Grundbildungsmaßnahmen in Wirtschaft und Arbeit folgendermaßen zusammen: „Betriebe sind primär Orte des ökonomischen Nutzenkalküls, der Betrieb ist nicht in erster Linie ein Lernort. Grundbildung ist in Betrieben zunächst etwas Fremdes.“ (Klein, 2009).

- **Persönlicher / psychologischer Aspekt:** Hier kommt das individuelle Verhalten ins Spiel, die Einstellungen, Gefühle, Motive, aber auch die Widerstände der beteiligten Personen. Dabei ist zu beachten, dass die individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen oftmals vielfach geprägt und bedingt sind durch die jeweils vorherrschenden Organisationskulturen.



Grafik 2: Hauptaspekte des Veränderungsmanagements¹³

Diese Aspekte des Veränderungsmanagements sind wichtig im Blick zu halten und einzubeziehen und beeinflussen bei der Einführung und Durchführung einer innerbetrieblichen Trainingsmaßnahme entscheidend deren Erfolg und Akzeptanz im Betrieb. Ein derartiger systemischer 360 Grad-Blick im Umgang mit Organisationen erfordert vom Kursanbieter über die methodisch-didaktische / konzeptionelle Kernkompetenz hinaus ein hohes Maß an Selbstreflexion, Beratungskompetenz und Prozesskompetenz.

¹³ In Anlehnung an das Modell von Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas (2006): Handbuch Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen – Einflussfaktoren und Beteiligte – Konzepte, Instrumente und Methoden. Berlin: Cornelsen. Seite 17 und 18.

3. Der Prozessverlauf und die Knackpunkte

Die nun folgende Darstellung des Prozessverlaufs des innerbetrieblichen Kurses „Prüfungsvorbereitung auf die theoretische Schweißerprüfung“ zeigt anschaulich und an einem konkreten Einzelfall die Anforderungen und Herausforderungen auf, die sich für den Bildungsdienstleister in der Kooperation mit Betrieben stellen.

Der Hintergrund: Unterschiedliche Problemlagen

Die betrieblichen Veränderungsprozesse und gestiegenen Anforderungen an theoretisches Fachwissen manifestierten sich im Unternehmen verschärft darin, dass die Schweißer in die Lage versetzt werden mussten, potenziellen Kundenaudits, die in der Werkshalle durchgeführt werden, jederzeit Stand zu halten und fachkundige Auskunft zu ihrer Arbeit geben zu können. Kurz gesagt hatten sich Anforderungen ergeben, zu deren Bewältigung neue (sprachlich-kommunikative) Kompetenzen gebraucht werden, deren Erwerb nicht mehr allein Privatsache der Mitarbeiter sein könne, so argumentierten die Betriebsräte.

Die beiden Betriebsräte und Initiatoren der Maßnahme waren von dem Wunsch geleitet, für ihre Kollegen mit türkischer Erstsprache berufsbezogene Deutschkurse als selbstverständlichen Bestandteil von innerbetrieblicher Weiterbildung auf der Werft zu etablieren; als Vergleich dienten hier die Englischkurse, die für Betriebsmitarbeiter während der Arbeitszeit durchgeführt werden. Die Betriebsräte erkannten, dass das Problem der Fachkundeprüfungen grundlegender angegangen werden musste als bisher. Der Betrieb hatte nach ihren Aussagen bisher mit unterschiedlichen Strategien wie beispielsweise Erklären durch Hände und Füße, Einsetzen von Dolmetschern, Bereitstellen von Fachkundeheften und sogar mit Nachhilfeunterricht durch jüngere qualifizierte Kollegen reagiert. Die hohen Durchfallquoten bei der Fachkundeprüfung änderten sich nicht, die Maßnahmen wurden nicht angenommen, gleichwohl drückte der Schuh im Betrieb, da die praktisch äußerst versierten Schweißer¹⁴ bei nicht bestandener Fachprüfung aufgrund der hohen Qualitätsstandards nur noch begrenzt einsetzbar waren.

¹⁴ Einschätzung laut Betriebsrat: „Man kann diese Mitarbeiter im Betrieb überall hinschicken, auch an enge und gefährliche Einsatzorte, die schweißen alles.“

Zugang, Anbahnungsverhandlungen, Vorbereitungsphase: Knapp an die knappe Wirklichkeit heran

Zunächst werden prägende Ereignisse und Etappen aus der Vorfeldphase des Kurses tabellarisch in einer Chronik dargestellt.

CHRONIK: Zugang, Anbahnungsverhandlungen und Vorbereitungsphase		
DATUM	EREIGNIS	KOMMENTARE
Dez. 2008	Fachtagung DGB Migration „Berufliche Teilhabe durch Qualifizierung sichern“: KoBeDe-Mitarbeiterin knüpft Kontakt zum Bezirksleiter IG-Metall-Küste und den Betriebsräten: Bedarf nach einer Schweißertheorie-Prüfungsvorbereitung für die U-Bootschweißer wird formuliert	Skepsis im Projekt: zum einen grundsätzlich wegen Rüstungsbetrieb und zum anderen fachlich, da es sich hier um eine Prüfungsvorbereitung und um kein Kommunikationstraing Deutsch am Arbeitsplatz handelt (zudem waren zu der Zeit noch andere Betriebe im Gespräch für einen Pilotkurs)
März 2009	Treffen mit IG-Metall Küste (Migrationsausschussmitglieder, Betriebsräte der Werft, Bezirksleiter IG Metall -Küste) Präsentation des Konzepts „Deutsch am Arbeitsplatz“ durch Projektleitung KoBeDe und die den Erstkontakt herstellende KoBeDe -Mitarbeiterin	Sehr großes Interesse an Maßnahme Deutsch am Arbeitsplatz gerade für die Werft, Bedarf im Bereich Prüfungsvorbereitung wird seitens des Betriebsrats und des Bezirksleiters IG Metall Küste dringend gemacht
Mai 2009	Erstes offizielles Treffen auf dem Betriebsgelände, anwesend: Projektleitung KoBeDe, weitere (für den Betrieb neue) Mitarbeiterin der KoBeDe, Bezirksleiter IG Metall Küste, Betriebsrat sowie Betriebsvertreter	Schwierige Ausgangslage von Anfang an: türk. Betriebsratsmitglied wird für die Nichteinhaltung des „Dienstwegs“ in der Sitzung kritisiert, Vorbehalte auch gegenüber den Vertreterinnen des Bildungsträgers (wirtschaftliche Interessen werden unterstellt), Dank der mehrfachen Intervention („Interesse der öffentlichen Hand“) durch den Bezirksleiter der IG Metall Küste Änderung des Gesprächsklimas: Pilotmaßnahme zur Prüfungsvorbereitung aus Mitteln der Personal-

DATUM	EREIGNIS	KOMMENTARE
		entwicklung finanzierbar – im Anschluss – je nach Verlauf – Kommunikationstraining Deutsch am Arbeitsplatz denkbar; hier wird großer Bedarf seitens der Beschäftigten durch Betriebsrat bekundet
Juni 2009	Zweites Abstimmungstreffen mit dem Betrieb, anwesend: Betriebsräte, Fachleiter (erstmalig anwesend), Mitarbeiterin der Personalabteilung (PA), zwei Mitarbeiterinnen der KoBeDe (Erstkontakterin der Betriebsräte, aber neu für die Betriebsvertreter und PA-Mitarbeiterin aus dem ersten offiziellen Treffen)	Sprachbedarfsanalyse zur Prüfung nach Interviewleitfaden in der Runde, Antworten werden überwiegend durch den Fachleiter gegeben, vorausgeschickte Checkliste war bearbeitet und offene Fragen dazu wurden i.d. Runde beantwortet. Betriebsratsmitglied war diesbezüglich federführend, wirkte offen und interessiert an der Maßnahme
Juni 2009	Beim Netzwerkforum IQ, Berlin, zum Thema „Arbeitsmarktkrise, Migranten/innen und das Netzwerk IQ: Neue Aufgaben oder nur neue „Verpackungen“? stellt KoBeDe die Maßnahme vor: „Wir sind dabei einen Pilotkurs für eine innerbetriebliche Weiterbildung in Kooperation mit einer norddeutschen Werft zu entwickeln. Wir erhoffen uns dadurch, in Zusammenarbeit mit IG-Metall Küste, bundesweit Impulse für weitere Unternehmen.“	Der Erwartungsdruck im und auf das Team der KoBeDe, dass die Maßnahme bei dem Wertunternehmen stattfindet und sich daraus weitergehende Perspektiven ergeben könnten, steigt.
Juli / Aug. 2009	Weitere Abstimmungen per Mail und per Telefon durch die beiden KoBeDe-Mitarbeiterinnen, die auch die Sprachbedarfsermittlung durchgeführt haben wegen Kurszeiten, Material- und Fahrgeld mit der Mitarbeiterin aus der Personalabteilung und der Honorarkraft aus Kiel.	Maßnahme wird im Verlauf der Absprachen bezüglich Umfang und Teamteaching immer mehr gekürzt (von 100 UE zu 80 bis 50 UE), kein Teamteaching, da „in den Englischkursen ja auch ein KL ausreicht“.

DATUM	EREIGNIS	KOMMENTARE
Juli / Aug. 2009	<p>Der Kurs soll im September / Oktober beginnen, als Woche der Sprachbedarfsermittlung wird die 39. Kalenderwoche vereinbart.</p> <p>Mailkontakt zum Fachanleiter wegen der Prüfungsunterlagen (der DVS-Prüfungsfragenkatalog wird sofort bestellt)</p> <p>Eine weitere Mitarbeiterin der KoBeDe (bisher nicht an den Vorverhandlungen beteiligt, soll die Honorarkraft im Unterricht unterstützen und beraten) bereitet die Kurskonzeption vor (ergänzende Sprachbedarfserhebung zu den Interviewergebnissen via Internetrecherche, Analyse der Fachkundehefte)</p>	Honorarkraft aus Kiel sendet sehr widersprüchliche Signale, ob sie für die Aufgabe zur Verfügung steht.
Sept. 2009	Ganztägige Hospitation der für die Kurskonzeption zuständigen KoBeDe Mitarbeiterin in einer Schweißerlehrwerkstatt	Einblick in den gesamten Zyklus der Arbeitsabläufe von der Schweißvorbereitung bis zur Biegeprüfung und Röntgenprüfung
24. 9. 2009	Sprachstandserhebung mit den TN (pro TN jeweils 20 Minuten Zeit): Interview nach Leitfaden und 3 Testfragen zu den Lese- und Schreibfertigkeiten Mitarbeiterinnen der KoBeDe (Rollen: Kurskonzeption und Kurskoordination)	<p>Gute organisatorische Vorbereitung des Termins durch die Personalabteilung. Wird von KoBeDe als Signal für Interesse am Erfolg der Weiterbildung interpretiert. Eine ausführliche Sprachbedarfserhebung im Betrieb findet entgegen der Vereinbarung nicht statt. Gründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ reduzierter Umfang der Maßnahme, ■ knapper Zeitplan bis Kursstart ■ Kursziel begrenzt auf Prüfungsvorbereitung, kein Deutsch am Arbeitsplatz von Betriebsseite gewünscht

Tabelle 1: Chronik der Vorfeldphase des Kurses

Besonders entscheidend war der Umstand, dass die Pilotmaßnahme zur Prüfungsvorbereitung im Verlauf der Absprachen sowohl finanziell als auch vom Zeitvolumen immer mehr gekürzt wird. Von den ursprünglich veranschlagten 100 Unterrichtseinheiten (UE) über 80 UE wurden schlussendlich nur 50 UE genehmigt, trotz der klaren Aussage der KoBeDe-Mitarbeiterin, die den Kontakt geknüpft hatte, dass mit 50 UE vermutlich nicht die vereinbarte Qualität zu erzielen ist. Die Mittel für das Teamteaching werden gestrichen, „da in den Englischkursen ja auch ein Kursleiter ausreicht“. Teamteaching ist jedoch gerade in heterogenen Kursen (TN mit ganz unterschiedlichen Lernständen) unerlässlich, um den Ausgangslagen der Teilnehmenden und ihren individuellen Bedürfnissen im Unterricht gerecht werden zu können.

Die genauen betriebsinternen Gründe für das schrittweise Abrücken von der Ausgangsvereinbarung und das Reduzieren des Stundenumfanges der Maßnahme werden nicht transparent. Gleichzeitig überrascht diese Entwicklung nicht, wenn man sich vergegenwärtigt, dass diese Verhandlungen vor dem Hintergrund der Werftenkrise geführt wurden, die im Sommer 2009 einen Höhepunkt erreicht hatte. Der immer wieder von Strukturkrisen geschüttelte Schiffsbau in Deutschland steckte in der größten Auftragsflaute seit Jahrzehnten. Binnen Jahresfrist hatten fünf Werften im Nord- und Ostseeraum Insolvenz angemeldet. So herrschte deprimierte Stimmung in der norddeutschen Werftindustrie, Schiffsrüden auf dem Werksgelände waren sichtbarer Ausdruck der Krisenstimmung¹⁵.

Eine Ausnahme bildete der wirtschaftlich prosperierende Arbeitsbereich U-Bootsbau der 15 Werftschweißer, die für die Prüfungsvorbereitung von Fachanleiter und Betriebsrat ausgewählt worden sind. Auf einer Fachveranstaltung im Mai 2011¹⁶ schilderte der Betriebsrat im Rückblick die damalige Situation im Unternehmen folgendermaßen: Die Schiffsbauindustrie leidet unter der Konkurrenz aus Korea und China. In einem Bereich der Werft, dem Überwasserschiffs-

15 Einen eindrucksvollen Einblick in die Arbeitswelt der Werftschweißer, das aufreibende Auf und Ab zwischen Hoffen und Bangen, drohender Arbeitslosigkeit und Insolvenz einerseits und dem Stolz auf hochwertige Facharbeit andererseits gibt der Dokumentarfilm „Wadans Welt“, der das Schicksal der Wismarer Wadan Werft während der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise dokumentiert und stellvertretend für die norddeutsche Werftindustrie die Auswirkungen der Strukturkrise auf die betroffenen Mitarbeiter zeigt. <http://www.gebrueder-beetz.de/produktionen/wadans-welt> Trailer auf <http://www.youtube.com/watch?v=b4UhDvzaNwS>

16 Dokumentation des Fachgesprächs „Diversity als Zukunftsaufgabe- Interkulturelle Öffnung von Betrieben“ am 18. Mai 2011. Pro Qualifizierung, Düsseldorf Seite 4.. http://www.migration-online.de/data/publikationen_datei_1309254195.pdf

bau, sei deshalb Personal entlassen worden. Viele Mitarbeiter seien im U-Bootsbau untergebracht worden, darunter sehr viele Schweißer. Allerdings gebe es im U-Bootsbau viele verschiedene Stähle, so dass die Mitarbeiter für diese Arbeit eine spezielle sehr schwierige theoretische Prüfung bestehen müssten, die alle zwei Jahre wiederholt wird. „Die Mitarbeiter“, so der Betriebsrat, „können zwar alle schweißen, sind aber an den sprachlichen Hürden der theoretischen Prüfung gescheitert.“ Ohne diese Prüfung könne das Unternehmen sie aber nicht entsprechend ihrer Fähigkeiten einsetzen.

So sollte also, wenn auch mit erheblich geringerem Budget und Stundenumfang, die Prüfungsvorbereitung Ende September / Anfang Oktober 2009 beginnen.

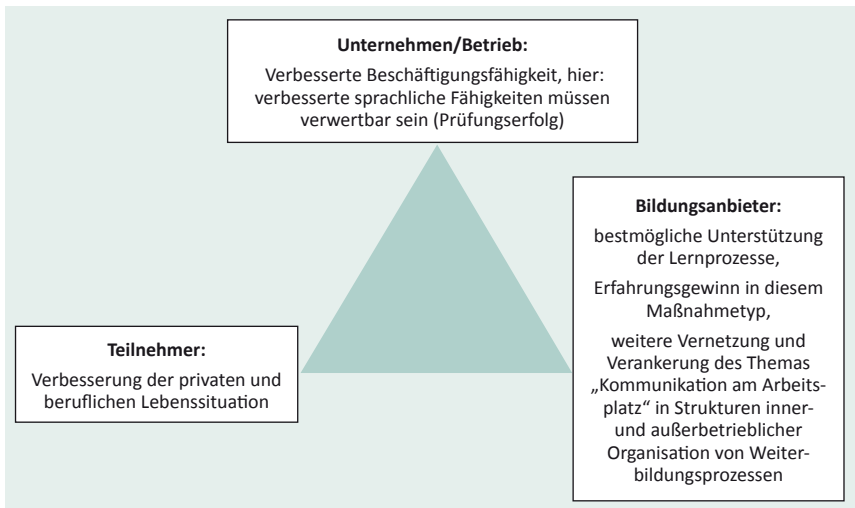
Stolpersteine und Schlüsselfaktoren im Vorfeld des Kurses

Die Ausgangslage für den Kurs lässt sich dabei folgendermaßen zusammenfassen: Mit Unterstützung des Vertreters der IG-Metall Küste gelingt es dem Betriebsrat, der zunächst im Gesamtbetriebsrat und im Weiterbildungsausschuss allein mit seiner Forderung nach verbesserten Lernangeboten für die Mitarbeiter mit nichtdeutscher Erstsprache steht, die Prüfungsvorbereitung durchzusetzen. Der Betrieb ist skeptisch, lässt sich vermutlich aufgrund der wirtschaftlichen Krisenlage nur auf eine sehr reduzierte Version (50 UE, kein Teamteaching) ein, allerdings ist das Problem so dringlich (Mitarbeiter sind nur begrenzt einsetzbar), dass man es zunächst auf einen Probekurs ankommen lässt. Von der Notwendigkeit und dem Nutzen weiterer Deutsch-am-Arbeitsplatz-Kurse ist man auf Betriebsseite nicht überzeugt.

Die Mitarbeiter der Werft wiederum sind aufgrund der Krisenstimmung im Unternehmen in Unruhe und fürchten teilweise um ihren Arbeitsplatz.

Der Bildungsdienstleister, in diesem Fall ein durch öffentliche Mittel gefördertes Projekt, verfolgt keine wirtschaftlichen Interessen, ist aber von strategischen Motiven geleitet. Der Auftrag, das Konzept und den Ansatz von Deutsch-am-Arbeitsplatz-Maßnahmen weiter zu erproben und zur Anwendung zu bringen, verleitet deshalb den Kursanbieter dazu, sich trotz dieser problematischen Rahmenbedingungen auf die Maßnahme einzulassen. Seit der letzten Pilotmaßnahme, dem 2007 durchgeführten Deutsch am Arbeitsplatz Kurs in einem Produk-

tionsbetrieb, gab es mehrere vergebliche Versuche, Zugang zu Betrieben zu erhalten und für das Konzept zu werben. Es hatte sich also sowohl unter den Mitarbeitern der KoBeDe als auch auf der bundesweiten Netzwerkebene ein erheblicher Erwartungsdruck aufgebaut. Dennoch bestand im Team durchaus Uneinigkeit darüber, ob der Kurs trotz der ungünstigen Ausgangslage durchgeführt werden sollte. Diese projektinterne Ambivalenz der Maßnahme gegenüber zeigte sich auch in den im Team nicht klar festgelegten Verantwortlichkeiten, so dass nach außen hin nicht erkennbar war, wer letztendlich in welcher Funktion Ansprechpartner für den Betrieb war. Dies spiegelte sich auch darin, dass bei den Verhandlungen unterschiedliche Mitarbeiter_innen der KoBeDe anwesend waren und die Projektleitung nicht als Steuerungs- und Entscheidungsinstanz in Fragen des Kurses für den Betrieb sichtbar fungierte.



Grafik 3: Folgendes Interessen -Dreieck illustriert die divergierende Ausgangslage und unterschiedlichen Motive der am Kurs beteiligten Akteure, von denen aus gemeinsame Interessen und Ebenen der Kooperation zu erschließen sind.

So startet der Kurs also bereits mit gewissen **Hypothesen und Belastungsfaktoren**, die gleichzeitig auch schon als Signale für eine gefährdete Durchführung interpretiert werden können.

- Die vom Kursanbieter als angemessen empfohlene Vorgehensweise wird vom Betrieb nicht akzeptiert.
- Wechselnde Akteure ohne klar festgelegte Aufgabenbereiche seitens des Kursanbieters, keine für den Betrieb erkennbare Ansprechpartnerin in der KoBeDe als letztliche Entscheidungsinstanz bezüglich des Kurses.
- Der Betriebsrat, der als „Motor“ für die Einführung des Kurses gekämpft hat, ist in einer relativ schwachen Machtposition und kann die anderen Entscheidungsträger im Betrieb nicht vollständig überzeugen.
- Die Personalabteilung, erfahrungsgemäß wichtiger Dreh- und Angelpunkt für die Einführung, Organisation und Durchführung einer innerbetrieblichen Maßnahme, steht nicht hinter dem Konzept des Kursanbieters.
- Nicht zuletzt findet der Kurs zu einer Zeit statt, in dem das Unternehmen von einer alles überschattenden Unsicherheit und Krisenstimmung geprägt ist, die sowohl die Mitarbeiter als auch die Vorgesetzten beschäftigt und in Sorge hält.

Im Folgenden sollen weitere Faktoren, die schon im Vorfeld den Prozessverlauf des Kurses beeinflusst und teilweise stark beeinträchtigt haben, dargestellt werden. Wichtig ist dabei festzuhalten, dass dies hier streng genommen keine repräsentative Analyse aus der Perspektive der Organisationsentwicklung darstellt, dazu ist schon allein die Datenlage nicht ausreichend genug. Dennoch leiteten bei der Erarbeitung der nun folgenden Fallstrickanalyse die Prinzipien des systemischen Denkens¹⁷ und die rekonstruktive Auswertung der Dokumente – wie beispielsweise des Mailverkehrs und der Gesprächsprotokolle – den Blick auf diesen Fall. Es handelt sich also um eine erste Kartierung der Klippen und Untiefen, die während der Maßnahme aufgetaucht sind. Diese Faktoren und

¹⁷ Kompetenzen eines „Systemdenkers“

- Abstand nehmen: das gesamte Bild sehen
- Perspektiven wechseln: neue Ansatzpunkte suchen
- Aufspüren komplexer Wechselwirkungen, langfristiger Folgen, unerwarteter Wirkungen
- Erkennen und Reflektieren mentaler Modelle: wie sie unsere Wahrnehmung und unser Handeln beeinflussen
- Suche nach strukturellen Ursachen, nicht nach Schuldigen
- Aushalten von Unklarheiten: nicht nach schnellen Lösungen suchen
- Beschreiben und Visualisieren von Systemen: Modelle und Regelkreise entwerfen
- Sich selbst als Teil des Systems erkennen.

Zeitschrift für Organisationsentwicklung Nr. 4 / 2011, S. 81

deren umsichtige Einplanung und Beachtung stellen sicherlich wichtige Bedingungen für eine erfolgreiche Durchführung innerbetrieblicher Maßnahmen im allgemeineren dar.

Begrenztheit der Ressourcen

Die Begrenztheit von Ressourcen wie Zeit, Geld und Personen ist eine dauerhafte Begleiterscheinung in der öffentlich finanzierten Erwachsenenbildung. Im vorliegenden Fall summierten sich mehrere Punkte, die den angestrebten Kurs-erfolg gefährdeten.

Besonders belastend wirkte sich die schon oben ausgeführte vom Betrieb um 50% gekürzte Stundenanzahl aus.

Eine weitere Schwierigkeit bestand auf Seiten des Kursanbieters darin, eine Lehrkraft zu finden, die in dem engen Umfang von 50 UE zweimal in der Woche für jeweils 90 Minuten im Zeitraum von 13:30 bis 15:00 (zusätzlich Vor- und Nachbereitung) die Prüfungsvorbereitung durchführt. Da die Mittel für Team-teaching gestrichen worden waren, sollte hauptsächlich die Honorarkraft unterrichten. Die Mitarbeiterin der KoBeDe war dagegen in der Rolle des Kursleiter-Coach¹⁸ vorgesehen und sollte nur zu Beginn als Teamteacher im Kurs agieren. Die Suche nach einer geeigneten Lehrkraft, die zum einen den hohen fachlichen Anforderungen genügte und zum anderen bereit war, zu den genannten Konditionen sich in die fach- und teilnehmerbezogenen Bedarfe einzuarbeiten und entsprechende Unterrichtseinheiten inklusive der Erstellung geeigneter Übungsmaterialien zu konzipieren, gestaltete sich – noch dazu als ortsfremder Kursanbieter – als äußerst schwierig. Dass solchermaßen qualifizierte und motivierte Personen nicht leicht zu finden sind, vor allen Dingen unter den wenig attraktiven Arbeitsdingungen für Honorarkräfte, überrascht sicher nicht.¹⁹ Die schließlich erst nach der Vorbereitungsphase gefundene Kursleiterin verfügte über

18 Diese Struktur der Zusammenarbeit des Kursleiters mit dem in die Methodik einführenden und unterstützenden Kursleitercoach hatte sich bei der ersten Pilotmaßnahme des Deutsch-am- Arbeitsplatzkurses in dem Produktionsbetrieb sehr bewährt und sollte hier wiederholt werden.

19 Die meisten DaZ-Lehrkräfte arbeiten in mehrstündigen und über mehrere Monate laufenden Integrationskursen und können daher nicht mitten am Tag und zweimal wöchentlich für 90 Minuten für eine innerbetriebliche Maßnahme tätig werden. Dies untermauert noch einmal die Forderungen der Qualitätskriterien (KoBeDe 2011, S.36 ff.), dass für Lehrkräfte in berufsbezogenen Deutschkursen auch sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen werden sollten, die die Mehrfachbelastung der Lehrkräfte durch den zusätzlichen Aufwand ausgleicht.

viele Qualifikationen.²⁰ Leider war die Honorarkraft jedoch durch dieses späte Einsteigen nicht in die Prozesse der Kursvorbereitung, wie beispielsweise der Hospitation in der Schweißlehrwerkstatt oder der Sprachbedarfserhebung und Konzeption der Tests für die Sprachstandsfeststellung eingebunden. Die Positionen und Aufgaben der KoBeDe-Mitarbeiter_innen und der eigentlich vorgesehenen Kursleiterin veränderten sich demnach wie folgt: **Die Verantwortung und die aufwändige didaktisch-methodische Konzeption des Kurses lagen ebenso wie die Kursleitung bei der Mitarbeiterin der KoBeDe, die Honorarkraft wurde ausschließlich unterstützend tätig.** Als Kurskordinatorin agierte eine weitere KoBeDe –Mitarbeiterin. Die anderen Aufgaben im Projekt, die vom Team in Teilzeitarbeit bearbeitet werden, mussten umverteilt werden bzw. blieben liegen. Dieser unerwartete Engpass erzeugte ein nicht unerhebliches Konfliktfeld innerhalb des Teams des Kursanbieters, das auch die weitere Prozesssteuerung der Maßnahme beeinträchtigte (siehe den Punkt Rollennklarheiten).

Nicht ausreichend erhobener Weiterbildungsbedarf

Die Knappheit der Ressource Zeit wirkte sich auch auf die Qualität der Bedarfserhebung aus: Das Interview mit Mitarbeiter_innen der Personalabteilung, dem Fachleiter und Vertretern des Betriebsrats wurde an einem gemeinsamen Termin mit Hilfe eines Fragebogens durchgeführt. Dabei konnte aber, wie sich rückblickend herausstellte, **der fachliche Weiterbildungsbedarf nicht ausreichend erhoben werden.** Es fehlten insbesondere genaue Daten über die Fachkundeprüfungen und die erzielten Ergebnisse der Teilnehmer, die detailliert Aufschluss ergeben, in welchen Fachkundebereichen, abgesehen von den sprachlichen Hürden, die besonderen Probleme der Mitarbeiter liegen. Es wurden auch zu wenige am geplanten Weiterbildungsprozess Beteiligte in die Bedarfsermittlung einbezogen, beispielsweise konnten die vorgesetzten Meister oder betriebliche Ausbilder aufgrund der geringen zeitlichen und personellen Ressourcen nicht befragt werden, um belastbare Daten für eine Ist / Soll-Analyse des Fachwissens der Mitarbeiter zu erheben. Außerdem fand eine detaillierte Sprachbedarfserhebung oder überhaupt eine Befragung der Mitarbeiter nach ihren Einschätzungen ihrer Probleme mit der Fachkundeprüfung, unabhängig und im Vorfeld von der Sprachstandsfeststellung, bei den potenziellen Teilneh-

²⁰ Neben einem Deutsch als Fremdsprache-Studium, langjähriger Berufserfahrung in Integrations- und Alphabetisierungskursen hatte sie auch Erfahrungen in berufsbezogenen Deutschkursen für die Pflegebranche vorzuweisen.

menden nicht statt. Die mangelnde Einbindung der Mitarbeiter im Vorfeld der Maßnahme haben die Teilnehmer dann auch beim Gesamtkursfeedback am Ende des Kurses ausdrücklich kritisiert. Hier zeigt sich, dass dem sachlichen Aspekt des Veränderungsmanagements, nämlich einer gründlichen Datenerhebung zur genauen Diagnose der Ausgangslage weder von Betriebsseite noch vom Kursanbieter genügend Zeit und Sorgfalt geschenkt wurde. Ein Grund dafür bestand sicherlich auch darin den Aufwandsrahmen im Verhältnis zum Maßnahmeumfang (50 UE) nicht zu sprengen.

Auch eine genaue Befragung zu den Maßnahmen, die von Seiten des Betriebs bisher zur Lösung des Problems unternommen worden sind, unterblieb, weil diese zeitlichen Aspekte der Genese des Problems vom Kursanbieter nicht weiter im Dialog mit dem Betrieb analysiert wurden. Eine Bilanzierung dieser Erfahrungen hätte nicht nur die Entstehung der nun vorliegenden Problematik besser erhellt, sondern auch Gelegenheit gegeben mit den Vorgesetzten die Gründe herauszuarbeiten, warum die bisherigen Bemühungen nicht gefruchtet haben, um so evtl. eine erste Sensibilisierung für die besondere Situation der Mitarbeiter, nämlich als Nichtmuttersprachler mit einer sprachlich- und fachlich komplexen Prüfung konfrontiert zu sein, zu erreichen. Eine Maßnahme von Betriebsseite bestand beispielsweise darin, den Mitarbeitern Fachkundehefte kostenlos zur Verfügung zu stellen. **Eine kurze Erläuterung der sprachlichen Schwierigkeiten an einer konkreten Fachkundeheftseite hätte den Betriebsvertretern vor Augen führen können, dass ohne Lesetechniken und Sprachförderung, solche Texte für Zweitsprachlernende nicht verständlich sind.** Das in den Fachkundeheften enthaltene Wissen ist somit für die Zweitsprachlernenden nicht erreichbar und erschließbar und die Investition in die Fachkundehefte bleibt wirkungslos. Ebenso hätte eine Übersetzung sprachlich komplizierter Wendungen in so genannte „einfache Sprache“²¹ bewirken können, dass der Fachanleiter dem Vorschlag, ein Glossar mit den wichtigsten Begriffen und Wendungen zu erstellen und für Prüfungszwecke zur Verfügung zu stellen, aufgeschlossener gewesen wäre.

21 „Einfache Sprache“ oder „leichte Sprache“ ist eine besonders leicht verständliche sprachliche Ausdrucksweise. Leichte Sprache soll vor allem Menschen mit geringen sprachlichen Fähigkeiten, wie hier beispielsweise in Deutsch als Zweitsprache, das Verständnis von Texten erleichtern. Sie ist damit eine Form der Barrierefreiheit.

Insgesamt sind sowohl die Betriebsvertreter wie auch die Mitarbeiter der KoBeDe zu schnell von einem manifesten Bildungsbedarf mit dem hauptsächlichsten Bedarf an sprachlicher Förderung ausgegangen. Der genaue Bedarf an Fachwissen sowie an physikalisch-mathematischem Grundwissen blieb, bis auf die Hinweise der Teilnehmenden bei der Sprachstandsfeststellung, weitgehend unausgelotet.

Mangelnde Zielabsprache und Aufgabenklärung

Der Betrieb hatte den Prüfungserfolg möglichst vieler Kursteilnehmer zum Ziel. **Die Zielabsprachen enthielten jedoch unklare bis unrealistische Vorstellungen in Bezug auf erreichbare Lernfortschritte innerhalb der angesetzten Zeit und der eingesetzten Stunden.** Die Festsetzung der vereinbarten Stunden für die Maßnahme fand vor der Testung der TN statt, so dass der Maßnahmeträger so schwer kalkulieren konnte, ob innerhalb der vom Betrieb bewilligten Stunden das Maßnahmeziel überhaupt realistisch ist²². Hinzu kommt aber vor allem, dass es keine Verständigung darüber gegeben hat, dass das pädagogische Ziel des Kurses ja darin bestand, den Mitarbeitern Lern- und Lesetechniken zu vermitteln, um die Prüfungsfragen verstehen und knacken zu können. Ein weiteres wichtiges Ziel des Kurses war auch, die Teilnehmenden aus der demotivierenden Misserfolgsspirale des dauernden Durchfallens zu holen. Für diese Lernziele hatte der Betrieb kein offenes Ohr.

Hier zeigt sich das Konfliktpotenzial zwischen Betrieb und Bildungsdienstleister, so dass unter dem vereinbarten Ziel jeweils unterschiedliche Ziele verstanden und verfolgt wurden.

Durchführungs- und Abschlussphase: Kommunikationsfehler und Rollenunklarheiten

Die folgende Tabelle fasst in einer Chronik die die Durchführung prägende Kommunikation bis zum Abschluss der Maßnahme zusammen. Entscheidende Ereignisse und Faktoren werden im Anschluss herausgegriffen und analysiert.

²² Hier wurde der Prozessaspekt bei der Gestaltung einer Veränderung, bei dem es darauf ankommt jeden Schritt so zu planen, dass er sowohl auf den vorhergehenden aufbaut als auch den nächsten Schritt vorbereitet, nicht umsichtig genug eingeplant.

CHRONIK: Kommunikation und Ereignisse während der Durchführungs- und Abschlussphase

DATUM	EREIGNIS	KOMMENTARE
25.9.2009	Ergebnisse der Sprachstandserhebung gehen an Mitarbeiterin der Personalabteilung und den Fachanleiter	Inhalt der Sprachstandserhebung war vom Betrieb anders erwartet („Deutschtest“), Erläuterungen zur Vorgehensweise werden zur Kenntnis genommen, aber nicht verstanden. Die übermittelten Ergebnisse der Sprachstandserhebung waren deshalb nicht zufriedenstellend.
06.10.2009	Kursbeginn (immer dienstags und mittwochs 2 UE á 90 min. von 13:30 bis 15:00 in einem eigens für den Kurs eingerichteten Raum auf dem Werksgelände)	TN verstehen die Grundintention des Kurses, aber es kommen auch nur allzu berechnete Einwände („Warum muss ich zum Deutschkurs und der deutsche Kollege, der auch durch die Prüfung gefallen ist, nicht“. Oder „Die deutschen Kollegen lachen mich aus, dass ich zum Deutschkurs muss.“)
07.10.2009	Der Vertrauensmann und Betriebsrat kommt in den Kurs und klärt die Vorbehalte und Ängste der TN gegenüber der Maßnahme.	Spürbare Änderung der Atmosphäre, alle TN entspannen sich, notwendiges Vertrauen hergestellt
9.10.2009	Anrufe vom Fachanleiter und PA: Darstellung der Ergebnisse der Sprachstandserhebung ungenügend. Tabelle wird umgearbeitet und mit individuellen Prognosen ergänzt	Starke Befürchtungen auf Seiten der KL, dass die Maßnahme als Selektionsinstrument missbraucht wird, daher wird die Versendung der überarbeiteten Tabelle mit den individuellen Leistungsbeschreibungen gestoppt.
14.10.2009	Koordination-WB schickt eine Mail, die die Ergebnisse der Sprachstandserhebung noch einmal erläutert und den Lesekompetenztest am 27.10. angekündigt.	

DATUM	EREIGNIS	KOMMENTARE
21.10.2009	Koordination-WB versendet eine Unterrichtsdokumentation der ersten 2 Wochen um PA und Fachanleiter Einblick in Themen und Inhalte des Kurses zu verschaffen	U-doku stößt beim Betrieb auf negative Resonanz: zu umfangreiche Informationen, einzelne Formulierungen werden kritisiert, gefordert werden Fakten und Leistungsbeurteilung
22.10.2009	Verärgerter Anruf vom Fachanleiter: individuelle Leistungsbeurteilung der TN wird angemahnt, Betrieb fühlt sich hingehalten, keine langen Texte mehr erwünscht, am besten wäre eine Bewertung der TN nach Schulnoten. Außerdem wirft die stetige Anwesenheit von zwei KI im Kurs Fragen auf (Sind wir Ihr Pilotprojekt?).	im Verlauf der Maßnahme ist immer wieder die Rede von „Überprüfung der Motivation der Teilnehmer“ wobei Motivation mit Lernerfolg/Leistungssteigerung gleichgesetzt wird.
06. 11.2009	Koordination-WB kündigt zur Halbzeit des Kurses eine Hospitation an verbunden mit dem Vorschlag zu dieser Gelegenheit nach dem Kurs in einem direkten Gespräch mit den KI zusammen die bisherigen Lernfortschritte der TN für PA und Fachanleiter zu erläutern. PA mahnt daraufhin nochmals eine „genaue Einstufung der Mitarbeiter von Beginn des Kurses an, beispielsweise Name des Mitarbeiters und eine Note“. Die Übersicht wird als zwingend notwendig gesehen, damit „auch wir (d.h. PA, Fachanleiter) die Fortschritte besser nachvollziehen können.“	undiplomatisches Vorgehen seitens Koordination-WB (Ankündigung der Hospitation statt Bitte um Erlaubnis) verschärft zusätzlich die Kommunikationsprobleme, trotz mehrfacher Erläuterung/Entschuldigung zu dieser Mail
09. 11.2009	Fachanleiter äußert seine Enttäuschung über die Beurteilung des Lernfortschritts, bittet um Fakten in schriftlicher Form, schickt einen Vorschlag in Form einer Tabelle.	

DATUM	EREIGNIS	KOMMENTARE
12.11.2009	<p>Die steigende Unzufriedenheit auf Seiten von PA und Fachanleiter äußert sich in folgenden Punkten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Feststellung, dass Schulnoten in Deutschkursen nicht üblich sind und es dementsprechend professionell ist, qualitative Einschätzungen zu vergeben, wird als Herabsetzung und Absprechen von Professionalität interpretiert. ■ Der Hospitationstermin wird als einfach vorgesetzt empfunden. Hospitationen seien für Betriebsangehörige wie Vorgesetzte und Betriebsrat gedacht. ■ Die geschickte Beurteilungstabelle wird als zu textlastig und unübersichtlich bemängelt („Wir warten auf eine akzeptable Beurteilung.“). Hinzu kommt, dass die Ergebnisse aus dem allgemeinen Leseverstehenstest zum Sinn entnehmenden Lesen als „zu gut“ empfunden werden : 90%, 80%, solche Ergebnisse werden als nicht glaubwürdig („90% haben ja nicht mal die deutschen Mitarbeiter“) angesehen. Zudem würden solche Ergebnisse die Berechtigung und Notwendigkeit für die Durchführung der Maßnahme gegenüber dem Unternehmensvorstand in Frage stellen. 	
17.11.2009	<p>Von 13 an dem Probetest „Leseverstehen im Prüfungsformat – Prüfungsteil Material“ Teilgenommenen haben 11 TN bestanden</p>	<p>Im Kurs stellt sich dies Ergebnis für die TN als ein ermutigender und methodisch erarbeiteter Erfolg dar, auf Betriebsebene werden die Ergebnisse als „zu gut“ empfunden (O-Ton Meister: „Wie der spricht, der kann ja keine 80% schaffen.“)</p>

DATUM	EREIGNIS	KOMMENTARE
18.11.2009	Kurshospitation von KoBeDe und „Klärungsgespräch“ mit Personalabteilung, Fachleiter und einem Betriebsratsmitglied	
19.11.2009	Aufgrund der schwierigen Kooperation setzt sich Leitung KoBeDe mit der Bitte um Beratung mit einem Mitglied des Migrationsausschusses IG-Metall-Küste in Verbindung	
26.11.2009	Personalabteilung fordert die Ergebnisse von der KoBeDe-Hospitation von der Projektleitung	
09.12.2009	Die geforderte Halbzeitbeurteilung wird an PA und Fachleiter verschickt.	Diesmal entspricht die Darstellung der Entwicklungsergebnisse der TN den Vorstellungen der PA-Mitarbeiterin und des Fachleiters (als pdf, auf einer DIN-A4-Seite, nur 3 Beurteilungsstufen enthaltend: keine Steigerung, Steigerung, deutliche Steigerung)
17.12.2009	Aufgrund der Empfehlung von IG-Metall-Küste und DGB-Migration schlägt KoBeDe-Leitung den Betriebsräten vor an der TN-Auswertungsrunde teilzunehmen, um gemeinsam über Möglichkeiten und Perspektiven nachzudenken, wie nachhaltige Strukturen für die Sicherung und Pflege des erworbenen Wissens auch nach dem Kurs bereit gestellt werden können.	
05.01.2009	Gesamttestprüfung: 3 TN von 11 haben die Gesamtprüfung bestanden, 9 TN von 11 haben den Testteil „Material“ bestanden	Resümee des Fachleiters vor den TN: „Das hat alles nichts gebracht!“

DATUM	EREIGNIS	KOMMENTARE
08.01.2010	Leitung KoBeDe schlägt PA eine gemeinsame Auswertung vor.	Von PA wird kein weiteres Interesse an einer Auswertung signalisiert.
13.01.2009	Auswertungsrunde mit den TN und den Betriebsräten, danach „offizielle Auswertung“ mit PA, Fachanleiter und Mitgliedern des Weiterbildungsausschusses	TN äußern weiteren Bedarf an allen Elementen des Kurses; von Betriebsseite wird dies registriert. Eine direkte Anschlussmaßnahme in naher Zukunft wird aber nicht in Aussicht gestellt.
Jan. 2010	Leitung KoBeDe versucht auch telefonisch, einen Auswertungstermin mit dem Betrieb zu vereinbaren	Von PA wird (endgültig) kein weiteres Interesse an einer Auswertung signalisiert.

Tabelle 2: Chronik: Kommunikation und Ereignisse während der Durchführungs- und Abschlussphase

Mangelnde Information und Transparenz/Kommunikationsfehler

Missverständliche oder unklare Kommunikation von Veränderungen gehört zu den typischen Fehlern bei Veränderungsprozessen.²³ Die frühzeitige Einbindung und Beteiligung von Betroffenen beeinflusst in der Regel deren Haltung zu der anstehenden Veränderung positiv. **Die potenziellen Kursteilnehmenden waren von der Personalabteilung vorher nicht über den geplanten Kurs und seine Ziele informiert worden.** Sicherlich nicht beabsichtigt stellte diese gleichsam nach dem „Bombenwurfprinzip“ erfolgte plötzliche Neuerung die potenziellen Kursteilnehmer mit vielen unbeantworteten Fragen vor vollendete Tatsachen. Betriebsrat und Vertrauensleute hatten alle Hände voll zu tun, die Ängste und Einwände der Mitarbeiter zu entkräften und für den Kurs als ernstgemeintem Unterstützungsangebot zu werben.

Auch die weitere Betriebsöffentlichkeit wurde etwa über das Instrument der Betriebsversammlung nicht informiert, so dass statt gesteuerter und transparenter Kommunikation Gerüchte und Vermutungen zum neu eingerichteten Kurs die Runde nahmen.

²³ Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas (2006): Handbuch Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen – Einflussfaktoren und Beteiligte – Konzepte, Instrumente und Methoden. Berlin: Cornelsen. Seite 157 f.f.

Rollenunklarheiten

Rollenunklarheiten bestanden vor allem im Team des Maßnahmeträgers und somit auch in der Kommunikation zum Betrieb. **Der Kursanbieter**, der hier als von öffentlichen Geldern finanziertes Projekt strategisch-pädagogische Ziele verfolgte, **klärte die für den Kurs direkt zuständigen Betriebsvertreter nicht über seine Interessen und Motive an der Kursmaßnahme auf**²⁴. **Die wechselnden Ansprechpartner und das Fehlen einer erkennbaren Steuerungs- und Leitungsinstanz verstärkten oder verursachten Missverständnisse und Kommunikationsprobleme.** In den Augen des Betriebs erfüllte der Kursanbieter nicht die Rollenerwartungen eines Dienstleisters. Der Kursanbieter beschränkte sich auf die Rolle des Experten und füllte nicht die im Zusammenhang mit einer innerbetrieblichen Maßnahme erforderliche Beratungs- und Vermittlungsrolle aus.

Parallel dazu erfüllten die Mitarbeiterinnen der Personalabteilung aus der Sicht des Kursanbieters nicht die Rolle der Personalentwicklung im Sinne einer strategischen und systematischen Weiterentwicklung und Unterstützung der Kompetenzen der Mitarbeiter. **Vielmehr beschränkte sich die Personalabteilung auf rein organisatorische Aufgaben und hielt an den Vorstellungen und Maßstäben von Sprachunterricht, wie sie sie aus den Englischkursen für das mittlere Management kannte, fest.** Die Mitarbeiterinnen der Personalabteilung bezogen keine beispielsweise vom Fachleiter unabhängige Position und fungierten eher als Sachbearbeiterinnen. Für den Unterricht besonders kontraproduktiv erwiesen sich die unterschiedliche Rollen des Fachleiters, nämlich die als Prüfer in Personalunion mit dem fachlichen Ansprechpartner im Kurs.

Konfliktthema Evaluierung und Lernerfolgskontrolle

Der Faktor Evaluierung, vor allem die Frage der Lernerfolgskontrolle, stellte ein beinahe von Anfang an sich durchziehendes Konfliktthema dar. **Inbesondere an der Form sowie Art und Weise der Darstellung der Sprachstandsfeststellungen, Zwischeneinschätzungen und Abschlussbeurteilungen der Kursteilnehmer entzündeten sich Auseinandersetzungen zwischen dem Betrieb und dem Bildungsdienstleister**, die bis zuletzt nicht überbrückt werden

²⁴ An der ersten Sitzung, in der der Hintergrund des Projekts und der Pilotcharakter der Maßnahme deutlich geworden waren, hatten diese Betriebsvertreter nicht teilgenommen.

konnten und höchstwahrscheinlich auch maßgeblich dazu führten, dass eine Gesamtauswertung von Seiten des Betriebs abgelehnt wurde. Ein weiteres großes Konfliktthema stellte der Zeitpunkt und die Art der Evaluation dar.

Kommunikationsprobleme

Schon der Begriff „Sprachstandsfeststellung“ und die in der Testbeschreibung verwendeten (fachsprachlichen) Begriffe führten zu ersten Irritationen. Sie werden seitens des Betriebes als „unverständlich“ charakterisiert²⁵.

Der Inhalt der Sprachstandserhebung war vom Betrieb offensichtlich anders verstanden worden. Folgende Erläuterungen zur Vorgehensweise waren vorgenommen worden: Die Sprachstandsfeststellung dient der Einstufung und Einschätzung der TN, um zum einen abzu prüfen, ob die TN bestimmte Mindestvoraussetzungen für eine gewinnbringende Kursteilnahme mitbringen, zum anderen aber um eine Grundlage für die Kursplanung zu haben und Ansatzpunkte für die angemessene Förderung der TN zu erhalten. Diese Erklärungen werden zur Kenntnis genommen, aber nicht verstanden, so dass die übermittelten Ergebnisse der Sprachstandserhebung²⁶ für den Betrieb nicht zufriedenstellend waren. Das Bestehen des Betriebs auf individuelle Leistungsbeurteilungen, die zu diesem Zeitpunkt nicht abgesprochen waren, wiederum ruft starke Befürchtungen auf Seiten der KL hervor, dass die Maßnahme als Selektionsinstrument missbraucht wird. Die Befürchtung unwillentlich Argumentationshilfen für Entlassungen zu liefern, führt dazu, dass der Bildungsträger dem Wunsch nach individuellen Leistungsbeurteilungen nicht nachkommt.

Um Transparenz und Einblick in die Vorgehensweise im Unterricht zu vermitteln und noch einmal Einsicht in die ablaufenden Lernprozesse zu geben, wird die Unterrichtsdokumentation der ersten beiden Kurswochen an die Personalabteilung geschickt. Die Form der Dokumentation stößt beim Betrieb auf negative Resonanz: zu umfangreiche Informationen, einzelne Formulierungen wer-

25 Beispiel einer Beurteilung des Leseverstehens: „Besonders das Textverständnis fällt Herrn X noch sehr schwer. Das betrifft sowohl die Orientierung im Text (erkennt z.B. das Thema in der Überschrift nicht) als auch den Inhalt. Typisch dafür sind fehlerhaftes Lesen (z.B. Übersetzen eines unbekanntes Wortes in ein bekanntes aus Rettungsweg wird Rettungswagen)

26 Weiteres Beispiel der differenzierten Ergebnisse der Sprachstandsfeststellung: „Versteht Aufgabenstellung erst nach Hilfestellung, , Textsorte nicht erkannt (mit Multiple-Choice-Test verwechselt), dann aber vollständige und korrekte Antwort“

den kritisiert, gefordert werden „Fakten“ und Leistungsbeurteilung. Der Fachleiter reagiert sehr ungehalten und mahnt wiederholt eine individuelle Leistungsbeurteilung der TN an. Der Betrieb fühle sich hingehalten, es waren keine langen Texte mehr erwünscht, am besten wäre eine Bewertung der TN nach Schulnoten. Der Hinweis vom Bildungsdienstleister, dass im vorliegenden Fall Schulnoten und Leistungsbeurteilungen nicht angemessen sind, da der Kurs ja als Unterstützung für die Prüfungsvorbereitung gedacht ist, wird negativ aufgenommen. Im Verlauf der Maßnahme ist immer wieder die Rede von „Überprüfung der Motivation der Teilnehmer“ wobei Motivation mit Lernerfolg/Leistungssteigerung gleichgesetzt wird.

Rollenkonflikte

In dieser schon angespannten Situation entzündet sich ein weiterer Konflikt, auch im Zusammenhang mit dem Thema Evaluierung: die schon zu Beginn im Maßnahmeablauf vereinbarte Hospitation des Unterrichts durch eine weitere Mitarbeiterin des Kursanbieters. Der Grund für eine Hospitation ohne Anwesenheit der Vorgesetzten war folgender: eine weitestgehend authentische Unterrichtssituation beurteilen zu können. Diese werden seitens der Kurskordinatorin, die gleichzeitig auch die Hospitation durchführt, nicht mehr näher erläutert. Ihr Vorschlag, im Anschluss an die Hospitation in einem gemeinsamen Gespräch zwischen Kl, Koordination sowie Personalabteilung und Fachleiter die bisherigen Lernfortschritte der TN zu besprechen, stößt auf Ablehnung. **Der Hospitationstermin wird als einfach vorgesetzt empfunden.** Hospitationen seien für Betriebsangehörige wie Vorgesetzte und Betriebsrat gedacht.

Zusammenfassend betrachtet wird durch die oben beschriebenen Vorgänge zweierlei deutlich:

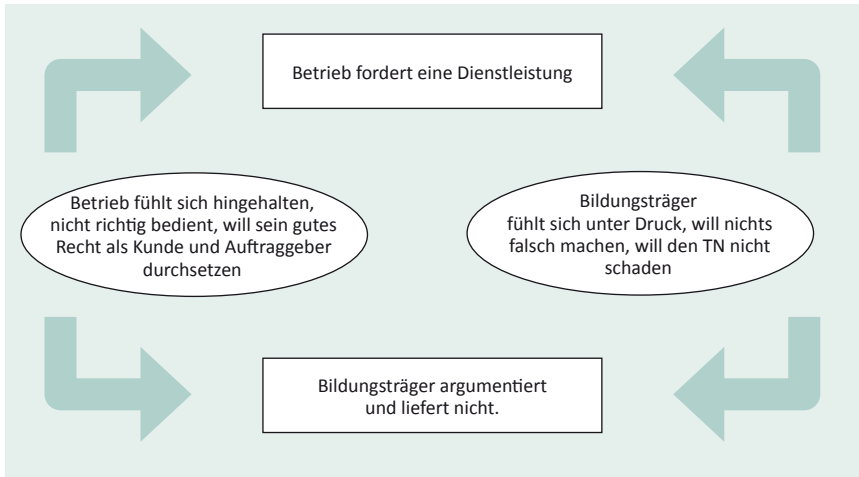
1. Ein Rollenkonflikt, der folgendermaßen beschrieben werden kann: Der Betrieb sieht sich in der Rolle des Kunden, der nicht das Produkt erhält, was er fordert. Der Bildungsdienstleister hingegen sieht sich in der Rolle des fachlichen Experten, der im Interesse der Kursziele zu agieren hat.
2. Die Erwartungen des Betriebes an innerbetrieblich durchgeführten (sprachlichen) Weiterbildungen und die bisherigen Erfahrungen damit z.B. hinsicht-

lich der TN- Einstufung und der Erfolgskontrolle wurden vom Bildungsträger nicht ausreichend berücksichtigt. Die Leistungsbeurteilung wurde benötigt, um das Stattfinden der Maßnahme und die vom Betrieb getätigten Aufwendungen gegenüber dem Unternehmensvorstand zu rechtfertigen. **Die Leistungsbeurteilung sollte für diesen Zweck ein möglichst auf einen Blick verständliches Dokument sein. Diese Funktion wurde aber vom Kursanbieter nicht erkannt. Der Betrieb zeigt umgekehrt wenig Bereitschaft, sich auf das ihm eingereichte und in den Vorgesprächen erläuterte Konzept der teilnehmer- und bedarfsorientierten sprachlichen Weiterbildung einzulassen bzw. kann es in seiner Umsetzung nicht nachvollziehen.** Die Kürze der Maßnahme sowie die räumliche Distanz zwischen Unternehmensstandort und Standort des Weiterbildungsträgers taten ein Übriges, dass eine gegenseitige im Prozess stattfindende Sensibilisierung für die unterschiedlichen Standpunkte nicht stattfand. An diesen Konfliktlinien entlang eskalierte der Konflikt.

Die Frage, wie innerbetriebliche Trainingsmaßnahmen sinnvoll evaluiert, das heißt hinsichtlich ihres Erfolgs bewertet werden können, ist gerade unter dem Druck des Bildungscontrollings und der Rechtfertigung der getätigten Investitionen gegenüber beispielsweise dem Firmenvorstand nicht so schnell und einfach zu beantworten. Zudem handelte es sich ja um eine Prüfungsvorbereitung, die Unterstützung bei der Bewältigung der vielfältigen Schwierigkeiten mit der Prüfung leisten sollte und schon allein um die Teilnehmenden nicht weiter in die demotivierende Misserfolgsspirale zu schicken, nicht selber wieder eine Hürde mit Prüfungen darstellen durfte.

Sehr wichtig ist also vorher zu klären, wozu die Evaluation dient, welche Ziele mit der Bewertung verfolgt werden, auch wem sie nützt und wem sie evtl. schadet? Was soll mit den Befunden passieren und wie fundiert und gesichert sollen sie erhoben werden? Diese Fragen waren vorher nicht ausreichend geklärt worden, so dass das Thema Bewertung des Maßnahmeerfolgs, vor allem der Lernerfolgskontrolle, Quelle großer Missverständnisse und Konflikte wurde.

Das folgende Modell veranschaulicht zusammenfassend das zugrundliegende Muster der oben ausführlich geschilderten Kommunikationsprobleme. Dabei werden vier Stationen unterschieden und sichtbar gemacht, wobei in die eckigen Kästen die äußerlich sichtbaren und wirksamen Verhaltensweisen beider Akteure eingetragen werden und in die Ovale ihre inneren Reaktionen darauf.



Grafik 4: „Teufelskreis mit 4 Stationen“ (nach Thomann/Schulz von Thun) – Kommunikationsmuster zum Konfliktthema „Evaluation“

Unter der Wasserlinie: Zunächst verborgene Untiefen und Klippen

Mithilfe der Brille der Organisationssoziologie soll im Folgenden noch ein Blitzlicht auf die beteiligten Personen bzw. deren Einstellungen, Gefühle, Motive, wie auch Widerstände geworfen werden. Bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen ist diesem persönlich/psychologischen Aspekt ebenso viel Aufmerksamkeit beizumessen wie etwa der genauen Planung der Prozessschritte. Das Erkennen und Reflektieren mentaler Modelle und wie sie unsere Wahrnehmung und unser Handeln beeinflussen ist eine wichtige Voraussetzung dafür Verhalten zu ändern und zu optimieren.



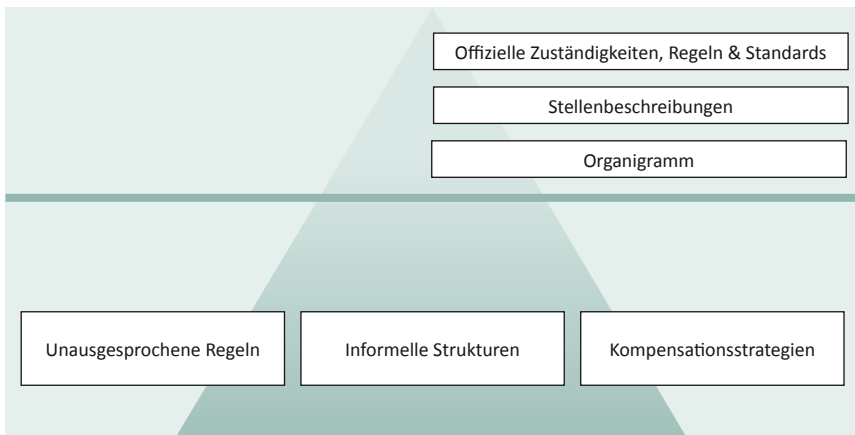
Grafik 5: Eisbergmodell

Zu den bisher geschilderten Stolpersteinen addierten sich weitere Faktoren, die gemeinsam haben, dass sie sich alle dem informellen Bereich des Betriebs bzw. des Kursanbieters zurechnen lassen und unter der Wasserlinie im verborgenen Teil des“ Eisbergs“ nicht sichtbar und dennoch teilweise stark wirksam waren. Die Verwendung der Eisbergmetapher soll verdeutlichen, dass der einen Seite

„des im hellen Sonnenlicht offen liegenden unmittelbar Wahrnehmbaren“ eine Tiefenstruktur der Konzepte und unausgesprochenen Vorannahmen gegenüberliegt, mit der besonders im Umgang mit Organisationen zu rechnen ist.

Informelle Betriebsstrukturen

Nach Kühl (2011) haben Organisationen drei Seiten: Die „Fassade“, das heißt die Schauseite, die mit Hilfe der Öffentlichkeitsarbeit und sorgfältigem Kommunikationsmanagement ein bestimmtes Bild nach außen vermittelt. Die formalen Strukturen oder die „Maschinenseite“ bestehen aus den festgelegten Prozessen, geregelten offiziellen Kommunikationswegen und den Personalplanstellen mit den ihnen zugewiesenen Zuständigkeiten. Die dritte Seite, die „Spielwiese“, ist der Bereich des Informellen, worunter alle nicht formal festgelegten Entscheidungsprämissen zusammengefasst werden können.



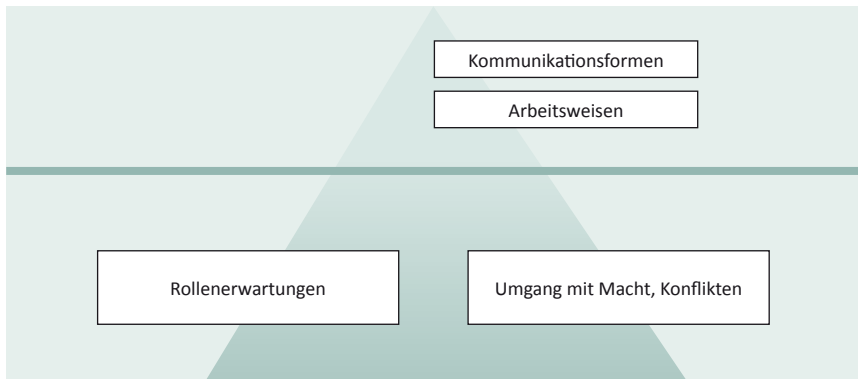
Grafik 6: Informelle Betriebsstrukturen

Informelle Strukturen und Kompetenzbereiche zeigen sich beispielsweise in dem Umstand, dass die Mitarbeiterin der Personalabteilung offiziell die Weiterbildung unter sich hat, defacto aber der Fachanleiter die Rolle des Auftraggebers übernimmt. Nicht alles wird geregelt, selbst etwas scheinbar so Reguliertes wie eine Prüfung: nach und nach während des Kursverlaufs zeigt sich, dass das Prüfungsverfahren in vielen Aspekten nicht festgelegt ist. Beispielsweise gibt es kei-

ne Prüfungsbeisitzer und auch keinen einsehbaren Prüfungsfragenpool, an Hand dessen sich die Kandidaten vorbereiten können. Die Fragen werden mal aus dem Prüfungsfragenkatalog des Deutschen Verbands für Schweißen entnommen oder nach Ermessen des Fachleiters ganz neu formuliert.

Kompensationsstrategien im Umgang mit der Hürde der Fachkundeprüfung waren so lange wirksam bis es nicht mehr ging. Die schriftlichen Fragen wurden lange Zeit, als die Fachkundeprüfung noch nicht so anspruchsvoll und umfangreich war, beispielsweise noch einmal mündlich formuliert und notfalls „mit Händen und Füßen“ erklärt. Diese „Durchwurstelpraxis“ trug u.a. dazu bei, dass keine kontinuierliche fachkundliche Qualifizierung für die Un- und Angelernten im Betrieb aufgebaut worden ist. Aufgrund dieses Qualifizierungsstaus sind jetzt relativ große Defizite entstanden, die sich nicht so schnell beseitigen lassen.

Unterschiedliche Organisations- und Arbeitskulturen



Grafik 7: Unterschiedliche Organisations- und Arbeitskulturen

In Gestalt des Kursanbieters und öffentlich geförderten Projekts auf der einen Seite und dem Werftunternehmen auf der anderen Seite trafen unterschiedliche Organisations- und Arbeitskulturen aufeinander. Dies äußerte sich beispielsweise in überwiegend unterschiedlichen Kommunikationsformen. Während der Kursanbieter per Mail kommunizierte, zogen die Betriebsmitarbeiter das direkte Gespräch oder Telefongespräche vor. Dieser Umstand fiel vor allem dann ins Gewicht als sich der Konflikt über die Lernstandsbeurteilung entzündete. Lange

Mails und Texte liefen den Vorstellungen des Betriebs diametral entgegen und schienen bald als Provokation empfunden zu werden.

Für die Teilzeit arbeitenden Mitarbeiter des Kursanbieters dagegen stellten auch ausführliche Mails einen gewohnten und alltäglichen Kommunikationskanal dar, auch weil sie telefonisch gar nicht ständig erreichbar waren.

Als Angehörige eines Wirtschaftsunternehmens waren die Betriebsvertreter klare Hierarchien und Leitungsstrukturen gewohnt und erwarteten diese auch bei dem Kursanbieter vorzufinden. Der Bildungsträger hingegen arbeitet in für Projekte nicht unüblichen „flachen Hierarchien“, für die meisten Arbeitsvorgänge gibt es keine festgelegten Prozeduren, vieles wird aus dem Prozess heraus entschieden und bearbeitet. Dies wirkte sich besonders aus, als der Betrieb immer wieder vergeblich die Hierarchiespitze des Kursanbieters anzuspüren versuchte, um eine Entscheidung im Konflikt um die Lernstandbeurteilung herbeizuführen.

Ein weiterer schon beschriebener Rollenkonflikt steht auch mit den beiden unterschiedlichen Arbeits- und Organisationskulturen in Zusammenhang. Die Betriebsvertreter sahen sich als Auftraggeber und Kunde, den Kursanbieter als Dienstleister, der seinen Auftrag zu erfüllen hat. Der Kursanbieter sieht sich dagegen in erster Linie in der Rolle des Experten, der einen gesellschaftlichen von der öffentlichen Hand geförderten Bildungsauftrag hat.

Undifferenzierte Vorverständnisse von Lernen und Sprache

Besonders stark wirkten sich undifferenzierte Konzepte von Lernen und Sprache aus. Das Bewusstsein seitens des Betriebes über Art und Ausprägung der beobachteten Defizite der betroffenen Mitarbeiter ist gering bzw. Defizite werden undifferenziert beschrieben.

Sie äußerten sich teilweise auch in pauschalen Bewertungen oder in moralischem Erwartungsdruck („Die Mitarbeiter sind faul. Jetzt bekommen sie ihre letzte Chance, ihre Motivation unter Beweis zu stellen.“) sowie in abwertenden Urteilen („Die können kaum Deutsch.“)

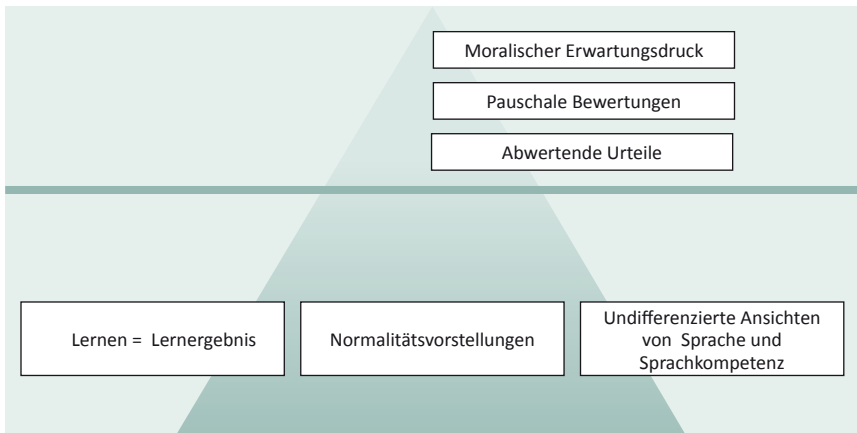
Letzteres war eine Reaktion auf die Ergebnisse des im Kurs durchgeführten Probetests „Leseverstehen im Prüfungsformat – Prüfungsteil Material“ (von 13 Teilgenommenen haben 11 TN bestanden). Im Kurs stellte sich dieses Ergebnis für

die TN als ein ermutigender und methodisch erarbeiteter Erfolg dar, auf Betriebsebene wurden die Ergebnisse als „zu gut“ empfunden (O-Ton Meister: „Wie der spricht, der kann ja keine 80% schaffen.“) Auch der Fachanleiter reagierte ähnlich: 90%, 80%, solche Ergebnisse werden als nicht glaubwürdig („90% haben ja nicht mal die deutschen Mitarbeiter“) angesehen. Was unter anderem darauf hindeutet, dass die unterschiedlichen Teilfertigkeiten des Zweitspracherwerbs wie beispielsweise das Leseverstehen (das hier vor allem trainiert wurde) auf Betriebsseite nicht verstanden worden ist.

Auch die Ergebnisse aus dem allgemeinen Leseverstehenstest zum Sinn entnehmenden Lesen werden als „zu gut“ empfunden. Zudem würden solche Ergebnisse die Berechtigung und Notwendigkeit für die Durchführung der Maßnahme gegenüber dem Vorstand des Betriebs in Frage stellen.

Auf Seiten der Personalabteilung gab es feste jedoch häufig für die geplante Maßnahme nicht übertragbare Vorstellungen über Durchführung und Erfolgskontrolle bereits getätigter Weiterbildungen im sprachlichen Bereich (z.B Englischkurse für das mittlere Management).

Beispielsweise Teamteaching ist nicht notwendig, Schulnoten oder Smiley-Sheets sind geeignete und erwünschte Formen um Lernfortschritte zu dokumentieren.



Grafik 8: Undifferenzierte Vorverständnisse von Lernen und Sprache

4. Manöverkritik und Standortbestimmung

Im Folgenden werden in einem Dreischritt die gelernten Lektionen dargestellt. **Zunächst werden in einer Gesamtbilanz die Ergebnisse aus der Prozessverlaufsanalyse zusammengefasst. In einem zweiten Schritt wird mit größerem Abstand – in einem Exkurs – mit der systemischen Brille aus der Sicht der Organisationsentwicklung und des Veränderungsmanagements auf die Auswertung geblickt:** In welcher Weise könnten sachliche, psychologische, zeitlich-prozesshafte Aspekte beachtet werden, um die Einführung einer Veränderung, wie sie die Implementierung einer dem Betrieb neuen und ungewohnten Form einer Trainingsmaßnahme darstellt, optimaler zu gestalten. Es werden anhand der bilanzierten Ergebnisse zwei Vorschläge ausgeführt. **Zuletzt wird der Transfer der Auswertungsergebnisse geschildert: Welche Schlüsse haben Betrieb, Betriebsräte und die sie unterstützende Gewerkschaft sowie der Kursanbieter für sich gezogen: Was würden sie anders machen?**

Versuch einer Gesamtbilanz

Von Seiten des Projekts, das sich in der Rolle des innerbetrieblichen Bildungsdienstleisters in dieser Maßnahme schwer zurechtfindet, wurden folgende Kritikpunkte bilanziert.

- 1. Offensichtlich wäre eine verstärkte Sensibilisierung der zuständigen Betriebsangehörigen für die Vorgehensweise des Bildungsdienstleisters nötig gewesen.** Folgende Themen wären u.a. dabei zu veranschaulichen:
 - Vorabgespräche von Evaluationszeitpunkten
 - Unterschied zwischen Sprachstandserhebung und Deutschttest
 - Verzicht auf Bewertung mit Noten
 - Anknüpfen an den „Hausverstand“ des Betriebs und konzeptionelle Unterschiede zwischen der durchgeführten Maßnahme und einem konventionellen Englischsprachkurs für Mitarbeiter der mittleren Leitungsebene darstellen.
 - Dies erfordert umgekehrt einen höheren Mitteleinsatz evtl. noch vor Maßnahmebeginn, der sich nur beim Zustandekommen der Maßnahme rentiert und in der Kostenkalkulation berücksichtigt werden muss, da eine

allein auf Erläuterung der geplanten Vorgehensweise beruhende Information für Betriebe, die über wenig oder nicht vergleichbare Vorerfahrung zu diesem Thema verfügen, aufgrund der gemachten Erfahrungen nicht ausreicht. Idealerweise könnte im Rahmen eines Workshops anhand konkreter Beispiele für die konzeptionellen Besonderheiten sowie die Unterschiede zu konventionellen Maßnahmen sensibilisiert werden.

2. **Es fehlte auch an ausreichenden Informationen zur Betriebsstruktur, die die nötige Klarheit über Rollen/Funktionen der Zuständigen im Betrieb gegeben hätte.** So hatte der Fachanleiter inoffiziell auch die Funktion des Personalentwicklers inne, da die Personalmitarbeiterin sich seinen Einschätzungen überwiegend anschloss. Ebenso fungierte derselbe Fachanleiter gleichzeitig als Prüfer und fachlicher Ansprechpartner. Bei Kenntnis dieser Funktionen wäre zumindest eine Überprüfung der Sinnhaftigkeit der Rollenzuweisung innerhalb des Kurses (Prüfer und fachlicher Ansprechpartner) für den Kurs möglich geworden. Vice versa erhielt der Betrieb aber auch keine Transparenz über die Strukturen und Motive des Bildungsanbieters.
3. **Die einzelnen Akteur_innen des Bildungsdienstleisters hatten kein klares Verständnis von ihrer Rolle im Prozess:** In welcher Rolle und Funktion präsentiert sich dieser grundsätzlich dem Betrieb? Wer ist Ansprechpartner für den Betrieb in welchen Angelegenheiten? Dies wurde u.a. noch befördert durch die Doppelrolle der im Kurs als Lehrkraft eingesetzten Mitarbeiterin der Koordinierungsstelle.
4. **Die Kommunikation über den Kurs und seine Ziele war insofern nicht ausreichend als die Teilnehmenden teilweise erst kurz vor dem Kurs von einem „Deutschkurs“ erfuhren,** zu dem sie jetzt zu gehen hätten. Dies hatte verständlicherweise einen „Bombenwurf-Effekt“ auf die ohnehin durch die Krisenstimmung verunsicherten Mitarbeiter. Auch die vorgesetzten Meister und die weitere Betriebsöffentlichkeit wurden beispielsweise in Betriebsversammlungen nicht dazu informiert.
5. Es wurde zwar auf die begrenzten Möglichkeiten zur Zielerreichung aufmerksam gemacht, trotzdem heißt das nicht automatisch, dass die **unrealistischen Erwartungshaltungen** deshalb verschwinden. Eine Abstimmung, in der Ziele formuliert und miteinander geklärt und verbindlich vereinbart

werden, hätte daher auch eine tiefergehende Klärung bezüglich realistischer Erwartungen an die Ergebnisse der Weiterbildungsmaßnahme beinhalten müssen. Zudem fand die Verhandlung/Festsetzung der vereinbarten Stunden für die Maßnahme vor der sprachlichen Einstufung der TN statt, der Maßnahmeträger konnte so nur schwer kalkulieren, ob innerhalb der vom Betrieb bewilligten Stunden das gewünschte Ziel (deutliche Erhöhung der Bestehensquote bei der Fachkundeprüfung) realistisch ist.

6. Nicht zuletzt hätte in einer gemeinsamen abschließenden Evaluation Vereinbarungen zwischen Betrieb und Maßnahmeträger über die nachhaltige Sicherung des angefangenen Bildungsprozesses getroffen werden sollen, d.h. wer ist im Betrieb dafür zuständig und sorgt u.a. für nachhaltige Strukturen? Wer übernimmt den Transfer von geschaffenen Lernstrukturen, Materialien an die einzubeziehenden Akteure im Betrieb, wie z.B. Personalentwicklung und betriebliche Ausbildung? Kann/soll der Maßnahmeträger diesen Prozess noch begleiten? Wenn ja, hätte es in der Kostenkalkulation und im Konzept berücksichtigt werden müssen.

Zusammenfassend wurden folgende Punkte als besonders ausschlaggebend für eine erschwerte oder gefährdete Durchführung identifiziert:

- Im Betrieb bestand Uneinigkeit über Sinn und Zweck der Maßnahme. Der Kurs hatte außer den Betriebsräten keinen „Motor“, der innerbetrieblich für Akzeptanz und Offenheit gegenüber dem neu eingeschlagenen Weg warb. Das heißt, dass eine zentrale treibende Kraft, die für den gesamten Prozess der Bildungsmaßnahme die Verantwortung übernimmt, im Betrieb fehlte.
- Der Betrieb unterstellte der KoBeDe, dass sie zuwenig Erfahrung mit der Durchführung von Kursen habe; es erfolgte keine klare Kommunikation der Interessen der KoBeDe, die die Maßnahme auch unter ungünstigen Bedingungen unbedingt durchführen wollte.
- Beim Kursanbieter fehlte auch eine klare Rollenaufteilung und eine dem Betrieb gegenüber klar erkennbare zentrale Instanz, die den Prozess steuerte und Entscheidungen verantwortete.

- Der Betrieb hatte unrealistische Erwartungen hinsichtlich der Effektivität der Maßnahme („können dann perfekt Deutsch...“).
- Die Autorität des Weiterbildungsträgers in seinem Aufgabenbereich war nicht anerkannt.
- Der Bildungsdienstleister war durch die benannten komplexen Anforderungen (Entwicklung einer Maßnahme im Prozess, Einsicht in und Kenntnis der innerbetrieblichen Strukturen, Sensibilisierung für einen bisher unbekanntem Maßnahmetyp etc.) einerseits und die Rahmenbedingungen (geringe Stundenzahl, Agieren von einem anderen Ort etc.) andererseits überfordert.

Exkurs: Mit der Brille des Veränderungsmanagements gesehen

Moderierte Gruppendiskussionen beispielsweise in Betriebsversammlungen mit allen beteiligten Akteuren könnten alle vier Aspekte des Veränderungsmanagements vereinen:

- **Sachlicher Aspekt:** Hierin sind alle relevanten, möglichst vollständigen und aktuellen Fakten und Informationen enthalten, die für die Diagnose der zu verändernden Situation wichtig sind.
- **Zeitlicher Aspekt:** Wie ist das Problem entstanden? Welche Strategien und Maßnahmen wurden bisher ergriffen? Durch das Verstehen der Historie und durch das Wissen um die bisherigen Erfahrungen lassen sich zielführende Veränderungsmaßnahmen einsetzen.
- **Prozessaspekt:** Veränderungen können nicht auf „Knopfdruck“ geschehen. Sie brauchen Zeit und bedürfen der sorgfältigen Kommunikation. Jeder einzelne Schritt baut auf den vorhergehenden auf und bereitet den nächsten Schritt vor.
- **Persönlicher / psychologischer Aspekt:** Hier kommt das individuelle Verhalten ins Spiel, die Einstellungen, Gefühle, Motive, aber auch die Widerstände der beteiligten Personen.

Am Beispiel der Bedarfserhebung könnte das etwa folgendermaßen aussehen: Da Betriebe keine expliziten Bildungsorte sind, wird der Bedarf zunächst an betriebswirtschaftlich unmittelbar relevanten Indikatoren, wie beispielsweise Störungen im Betriebsablauf oder wie im vorliegenden Fall begrenzte Einsetzbarkeit von Personal, erkannt. Im Betrieb besteht oft kein Bewusstsein darüber, dass Weiterbildungsbedarf, und dann welcher, vorliegt. Diese doppelte Verborgenheit²⁷ des Bildungsbedarfs könnte beispielsweise in Form einer moderierten Gruppendiskussion gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren aufgedeckt und analysiert werden. Im vorliegenden Fall der Schweißerprüfung hätte ein Workshop mit den Vorgesetzten, der beispielsweise die vorangegangenen Bemühungen des Betriebs zur Lösung des Fachkundeproblems bilanziert und gleichzeitig die Ergebnisse der Sprachbedarfserhebung und der Sprachstandsfeststellung vermittelt, die Chance geboten die Vorgesetzten für die Ursachen der vorliegenden Situation zu sensibilisieren und gleichzeitig die Gründe der vom Kursanbieter vorgeschlagenen Vorgehensweise darzustellen und für diese zu werben. Hier würden nach dem beraterisch-pädagogischen Grundsatz an das Vertraute anzuknüpfen und für das Neue zu öffnen und zu sensibilisieren, die Erfahrungen und bisherigen Maßnahmen zur Lösung des Prüfungsproblems gewertschätzt werden und sich daraus ergebende neu einzuschlagende Wege aufgezeigt werden. Ein geeignetes methodisches Setting für solche Sensibilisierungsworkshops wäre beispielsweise das Lernberatungskonzept²⁸, das auch an die Lernerfahrungen der Vorgesetzten anknüpft und somit Empathie für die Kursteilnehmenden herstellt.

Ziele setzen: Erfolgsindikatoren benennen, Verantwortlichkeiten festlegen

In gleicher Weise könnten auch die Ziele der Trainingsmaßnahme gemeinsam festgelegt werden. Welche Veränderungen sind erwünscht? Sind die erforderlichen Rahmenbedingungen dafür geschaffen? Welche Ziele sind realistisch und

27 In der Diskussion zu betrieblicher Bildung, vor allem für Betriebe mit wenig Ressourcen für Personalentwicklungsstrukturen, wie beispielsweise bei klein- und mittelständischen Betrieben, spricht man von „doppelter Latenz“ (u.a. Baderschneider, 2011). Im Fall der Tatsache, dass das Training un- und angelernter Mitarbeiter im Bereich der bisher wenig in innerbetrieblicher Weiterbildung in Erscheinung getretener Grundbildung und des Deutsch als Zweitsprachelernehmens möglicherweise eine adäquate Lösung für betriebliche Probleme darstellen könnte, wäre möglicherweise der Begriff der dreifachen Latenz zu prägen, um auszudrücken wie viel Sensibilisierungsarbeit zu leisten ist, um die Akzeptanz und Unterstützung des Betriebs für neue Kursinhalte, Konzepte und Vorgehensweisen zu erreichen.

28 Siehe etwa Klein; Reutter (2005) und Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.), (2006)

was können die Beteiligten jeweils beitragen, damit diese Ziele erreicht werden können.

Denkbar wäre auch hier ein Zieleworkshop mit den Vorgesetzten und den Mitarbeitern, in dem auch Indikatoren für die Zielerreichung gemeinsam erarbeitet werden. Damit kommen auch schon die Umriss der Evaluierung zur Sprache. Die Wirksamkeit oder Effektivität betrieblicher Trainingsmaßnahmen lassen sich nach Kirkpatrick (2006) auf vier Ebenen²⁹ nachweisen.

Die Teilnehmenden des moderierten Zieleworkshops müssen nun gemeinsam entscheiden, welche Indikatoren aus welcher Ebene sie realistischerweise anlegen können. Verkürzt dargestellt: Welche Effekte sollen sich für den Betrieb ergeben? Welches Verhalten wird benötigt, um diese Ergebnisse zu erreichen? Welches Wissen, welche Fähigkeiten und Haltungen sind notwendig, um die Verhaltensänderungen zu ermöglichen? Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um evtl. Verhaltensänderungen zu unterstützen? Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind dabei jeweils von den Vorgesetzten, den Fachanleitern und betrieblichen Ausbildern, den Betriebsräten, der Personalabteilung und dem Kursanbieter zu übernehmen?

-
- 29
- 1. Reaktion:** Darunter ist das unmittelbare Feedback der an der Maßnahme Teilnehmenden zu verstehen. Das Maß an Zufriedenheit, das die Lernenden äußern und das beispielsweise in Form von Feedbackrunden und Evaluationsbögen erhoben wird.
 - 2. Lernen:** Dieser Punkt wird definiert als das Ausmaß, in welchem die Teilnehmenden auf Grund des Trainingsbesuchs Haltungen ändern, ihr Wissen erweitern und / oder Fähigkeiten weiterentwickeln.
 - 3. Verhalten:** Darunter wird das Ausmaß verstanden, inwiefern die Teilnehmenden aufgrund der Lernerfahrungen aus dem Kurs ihr Verhalten ändern. Damit Verhaltensänderungen stattfinden können, sind wiederum vier Grundvoraussetzungen zu erfüllen:
 - Die Person muss den Wunsch nach Änderung haben.
 - Die Person muss wissen, was zu tun ist und wie.
 - Die Person muss in einem die Veränderung unterstützenden Klima arbeiten.
 - Die Person muss für die Veränderung anerkannt werden.
 - 4. Ergebnisse:** Auf dieser Ebene wird überprüft inwiefern als Folge der Trainingsmaßnahme positive Effekte auf Betriebsebene entstanden sind. Diese können beispielsweise in erhöhter Produktivität, verbesserter Qualität, geringeren Kosten oder in reduzierter Arbeitsunfallfrequenz resultieren.

Transfer der Auswertungsergebnisse: Wir würden jetzt vieles anders machen...

In der Auswertung der Kurserfahrungen wurden einige Erwartungen und Vorerfahrungen, vermeintlich sichere Erkenntnisse und Vorannahmen im wahrsten Sinne des Wortes **ent-täuscht**³⁰: bei allen beteiligten Akteuren in unterschiedlicher Weise, doch mit dem übereinstimmenden Resümee:

„Wir würden jetzt vieles anders machen...“

- Die **Betriebsräte** haben ausgehend von dem Feedback der Kursteilnehmenden und unterstützt durch die kollegiale Auswertung, Reflexion und Diskussion vor allem in den Migrationsausschüssen der Gewerkschaft den langen Atem entwickelt, die durch den Kurs aufgedeckten Qualifizierungsbedarfe weiterhin zu vertreten und Lösungen zu suchen. Dieses hartnäckige am Ball bleiben ermöglichte schließlich, dass zwei Jahre nach Beginn der 50 UE umfassenden Maßnahme zwei Folge-Kurse, jeweils mit 150 Unterrichtsstunden, für zwei unterschiedliche Lerngruppen stattfinden konnten:³¹ eine Gruppe für die sprachlich schwächeren (und älteren) Mitarbeiter, die zweite für die sprachlich Fortgeschritteneren. Der durchführende Kursträger knüpfte bei der Konzeption der Kurse an die Erfahrungen aus dem ersten Praxisbericht, der Auswertung aus der Unterrichtsperspektive, an. Für den Prozess einer künftigen Maßnahme hatten die Betriebsräte sich die frühzeitige Einbindung der Teilnehmenden, deren freiwillige Teilnahme und eine kontinuierliche, kursbegleitende Evaluierung, die eventuelles Nachsteuern ermöglicht, als Erkenntnis aus der Erfahrung verbucht.
- Der Kurs hatte somit eine Art Eisbrecherwirkung auch auf **die im Betrieb Verantwortlichen**, die in dem nach und nach sich vollziehenden Überzeugungsprozess über den Betriebsrat, den Weiterbildungsausschuss, und nicht zuletzt

³⁰ Im Alltag haften der Enttäuschung der Ruf eines schmerzhaften Übels an, dass eilig zu überwinden sei. Das Präfix mache jedoch deutlich, dass die Enttäuschung auch ein produktives Moment enthält. Sie hebt die vorhergegangene Täuschung auf und ist dadurch für unser Lernen ein fruchtbarer Nährboden: sie ist buchstäblich eine **Ent-täuschung**. Nach Mitgutsch (2009) Kapitel 1.1. Auge in Auge mit der Negativität.

³¹ Finanziert werden diese Betriebskurse durch das ESF-BAMF-Programm. Sie finden im Zeitraum von September 2011 bis März 2012 statt und werden von dem in Schleswig Holstein zuständigen ESF-Bamf-Träger, der AWO-Kiel durchgeführt.

durch den beteiligten Fachleiter die Einrichtung der beiden Kurse schließlich mitunterstützten. Der aufgedeckte Qualifizierungsbedarf machte dem Betrieb deutlich, dass die Qualifizierungslücken grundlegender anzugehen sind und somit u. a. Investitionen in längere Kurszeiten notwendig und gerechtfertigt sind. Besonders wichtig war, dass die Teilnehmenden ihre Motivation und Lerninteressen dem Betrieb gegenüber deutlich machen konnten.

- Die die Betriebsräte unterstützende **Gewerkschaft** integrierte die gemachten Erfahrungen u.a. in Positionspapieren wie den Arbeitsmaterialien für die betriebliche und gewerkschaftliche Arbeit: „Für eine solidarische Gesellschaft – Gegen Rassismus und Ausgrenzung!“³² Zu der umfangreichen facettenreichen Stellungnahme gehören auch folgende Forderungen:

„Die Unternehmen fordern wir auf,

- die fachlichen und kommunikativen Kompetenzen von Menschen mit Migrationshintergrund zu verbessern und ihre spezifische Weiterbildung als systematische Personalentwicklung zu begreifen, die dem viel beschworenen Facharbeitermangel vorbeugen kann.
 - einen differenzierten Gleichstellungs- sowie Weiterbildungsbericht zu erstellen, und diesen mit der Interessenvertretung und den Beschäftigten zu beraten und umzusetzen. Beispielsweise sollten Sprachkurse entwickelt werden – das belegen empirische Untersuchungen – die einen Bezug zur betrieblichen Praxis und fachlicher Qualifizierung aufweisen, um den klassischerweise nur geringen Wirkungsgrad reiner Sprachkurse zu steigern.“
- Den **Bildungsanbieter** haben die gemachten Erfahrungen darauf hingewiesen, dass analog zu der Prozessqualität, die guten Unterricht auszeichnet, es ebenso auf eine sorgfältige Planung und Phasierung vor allem der ersten Schritte und Verhandlungen mit den betrieblichen Akteuren ankommt, die darauf zielt, eine verlässliche Diagnose der Situation zu erhalten, die betrieblichen Akteure zu sensibilisieren und gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, die im Idealfall von allen Beteiligten getragen wird.
- Die dazu erforderliche Selbstkompetenz, Prozess- und Beratungskompetenz lässt sich beispielsweise im Austausch mit betrieblichen wie gewerkschaftli-

32 IG-Metall Vorstand – Migration (2011), S.39 ff.

chen Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatern und deren Konzepten³³ ausbilden. Dieses Kompetenzprofil, welches u.a. Kompetenzen des Bildungsmarketings zur angebotsorientierten Akquise und Vermittlung von Qualifizierungsmaßnahmen beinhaltet, wird auch die geplante bundesweite Kursleiterqualifizierung für berufsbezogene Deutschkurse anregen und beeinflussen. Des Weiteren werden die Forschungsergebnisse aus dem BMBF-Förderschwerpunkt „Forschung und Entwicklung zur Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener“³⁴ sowie Erkenntnisse aus Pilotprojekten transnationaler Partner von der Fachstelle in ihrer weiteren Arbeit im Handlungsfeld der betrieblichen Bildung und Nachqualifizierung einbezogen. Nicht zuletzt hat die Fachstelle auch personelle Konsequenzen aus dem vorliegenden „stachligen“ Lerngeschenk gezogen und ihr Team mit einer Mitarbeiterin verstärkt, die u.a. sowohl über Erfahrungen in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit als auch in der Akquise von Betrieben verfügt.

33 Siehe u.a. Dobischat, Rolf ; Düsseldorf, Karl, Fischell, Marcel (2008): Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen.

34 Einen guten Überblick zu den praxisorientierten Ergebnissen des Förderschwerpunkts gibt die Broschüre „Zur Nachahmung empfohlen: Grundbildung für den Arbeitsplatz“. Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V./ alphabund (Hrsg.), (2011).

5. Handlungsempfehlungen und Gelingensfaktoren: eine Checkliste

Die Faktoren aus Kapitel 3, die sich als Stolpersteine in der Einzelfallanalyse ausgewirkt haben, umsichtig in den Prozess der Maßnahmevorbereitung und -durchführung mit einzubeziehen und ihnen mit geeigneten Vorkehrungen zu begegnen, hilft Fehler zu vermeiden. In Kapitel 4 werden aus der Auswertung die gelernten Lektionen dargestellt, und damit die Richtung, welche Wege bei der Einführung innerbetrieblicher Weiterbildung einzuschlagen wären, angezeigt.

Hier in Kapitel 5 sollen – quasi spiegelbildlich zu den Fallstricken – Erfolgsfaktoren zusammengetragen werden mit deren Hilfe der Prozess zielgerichtet und erfolgreich gesteuert und gestaltet werden kann. Eine Erkenntnis lautet, dass die entscheidenden Weichen für den Kurserfolg im Vorfeld des Kurses gestellt werden. Doch wer in welcher Rolle sollte die Streckenführung festlegen, wo sind entscheidende Punkte mit Signalwirkung, wo sind Haltepunkte zu setzen und Möglichkeiten zu rangieren?

Im Folgenden werden in Anlehnung an die 10 Punkte, die nach Kirkpatrick (2006)³⁵ bei der Planung und Implementierung effektiver Trainingsmaßnahmen sorgfältig beachtet werden sollten, **die zu berücksichtigenden Schritte benannt und Umsetzungsvorschläge in Form von Handlungsempfehlungen gemacht**. Dabei sollen diese Empfehlungen eine Art Orientierungsrahmen bieten. Die Hinweise sind natürlich je nach Art und Umfang der Maßnahme in unterschiedlichem Ausmaß gültig und abhängig von den Rahmenbedingungen auch in unterschiedlichem Ausmaß realisierbar. "Give them a feeling of ownership", unter diesem Motto, Betroffene zu Beteiligten zu machen, zielen alle in der folgenden Checkliste zusammengestellten Handlungsempfehlungen auf den Einbezug aller betrieblichen Akteur_innen und deren Kooperation zur Planung, Durchführung und Evaluierung nachhaltiger Trainingsmaßnahmen und Lernangebote.

35 Kirkpatrick, Donald L.; Kirkpatrick, James D. (2006): Evaluating Training Programs. The four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Das „Four-Level-Modell“ von Kirkpatrick ist als Modell zur Bewertung der Effektivität betrieblicher Trainingsmaßnahmen in der Grundlagenliteratur der Organisations- und Arbeitspsychologie sowie aktuellen Publikationen zur Personalentwicklung immer noch relevant. Auch wenn es vielfältig relativiert, ergänzt und differenziert wurde, ist es instruktiv für die Entwicklung eines organisationsbezogenen Blicks, auf den es nach Einschätzung des Verf. ankommt.

CHECKLISTE

1.

Weiterbildungsbedarf erheben

- Anknüpfen an evtl. vorhandene Personalentwicklungsstrukturen
- Stellenwert von Weiterbildung im Betrieb eruiieren, bisherige Weiterbildungen einbeziehen
- kooperative Vorgehensweisen wählen, welche die Expertise der betrieblichen Akteur_innen einbeziehen:
 - Sprachbedarfserhebung und Qualifizierungsbedarfserhebung durch Befragungen und Interviews mit Vorgesetzten, Schichtleitern und Mitarbeitern (evtl. Interviewleitfäden an Vorgesetzte und Meister zur Selbsterhebung der Daten)
 - Erhebung der Bedürfnisse und Lerninteressen der potenziellen Teilnehmenden
 - Arbeitsplatz- und Tätigkeitsanalysen (z.B. Download Projekthomepage MEMO <http://www.memo-mv.de/>)
 - Teilnehmende Beobachtungen
 - Auswertung von authentischen Materialien aus dem Unternehmen (z.B. Arbeitssicherheitsbestimmungen, Schichtübergabeformulare, Infoblätter von Pinnwänden, etc.)
- für den Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf im Betrieb sensibilisieren (moderierte Gruppendiskussion, Betriebsversammlungen)

2.

Ziele festlegen

- realistische und zugleich motivierende Ziele festlegen
- evtl. Zieleworkshop mit allen Beteiligten:
 - Was erwarten sich die TN?
 - Welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltungen sollen erworben werden?
 - Welche Verhaltensänderungen sollten stattfinden?
 - Welche positiven Effekte für den Betrieb als Ganzes werden erwünscht?
- Indikatoren für die Evaluation festlegen
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten unter den jeweiligen betrieblichen Akteur_innen zur Zielerreichung verabreden

CHECKLISTE

3.

Kursinhalte & Methodik entwickeln

- Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse und die Beschreibung der Ziele sind Voraussetzung für die Erstellung der Kursinhalte und die Auswahl des Methodenrepertoires:
 - Welche Inhalte und Themen bieten eine angemessene Antwort auf die Lernbedarfe?
 - Welche Methoden unterstützen die Teilnehmenden bei der Erreichung der Lernziele?
- dialogische Konzeptentwicklung mit den betrieblichen Akteuren
- für das Teamteaching mit Fachanleitern methodischen Rahmen vereinbaren
(Teamteaching ist eine anspruchsvolle Form von Kooperation. Eine klare Zielsetzung schafft gute Kooperationsbedingungen. Zur Kooperation gehören klare Abmachungen, Rollenklarheit, das Übernehmen von Verantwortung durch beide Dozenten, Gleichberechtigung, soziale sowie fachliche Kompetenzen und Reflexionsfähigkeit)

4.

Teilnehmer auswählen

- internes Bildungsmarketing:
Auf die Kursbezeichnung achten (Beispiel: Projekt FAKOM „Business-Deutsch Altenhilfe“)
- Bekanntgabe u.a. auf Betriebsversammlungen, Betriebszeitung
- Motivationsseminare (Reden **mit** dem TN nicht **über** ihn)
- nach Möglichkeit freiwillige Teilnahme: Partizipation von Anfang an, Bedarfe und Bedürfnisse der TN einbeziehen
- Sprachstandsfeststellung (kann der Kandidat sinnvoll an der Maßnahme teilnehmen, an Fähigkeiten und Potenzialen anknüpfen)

5.

Stundenplan festlegen

- angepasst an die Betriebsbedingungen
- teilnehmergerecht
- im Rahmen der Arbeitszeit (oder Verantwortungsteilung teils Arbeitszeit, teils Freizeit mit Rücksicht auf die Zeittressourcen der TN)

6.

Geeignete Lernumgebung auswählen

- Kursraum: konzeptionelle Verzahnung mit Lernorten im Betrieb (Beispielprojekt KOMBÜSE: Vernetzung von Fachlichkeit und Grundbildung <http://www.giwa-grundbildung.de/RossmannDanielG05.pdf>)
- Einrichtung eines Lernquellenpools im Betrieb (aktuelle Sicherheitsbestimmungen, aktuelle Qualitätsstandards etc.)
- Wahrnehmung der Lernförderlichkeit der Organisations- und Arbeitsplatzstrukturen
- evtl. Exkursionen

7.

Geeignete Lehrkräfte auswählen

- hohe Anforderungen an die Lehrkraft:
 - Rollenvielfalt und Rollenklarheit in der Funktion
 - Rollenspektrum von „Change-Agents“: Lehrender, Lernender, Moderator_in, Materialentwickler_in, Berater_in, Vermittler_in, Coach, Zuhörer_in, Trouble Shooter, Treiber_in, Steuermann/frau, Fachwissenvermittler_in, Prozesshüter_in
- betriebliche Ausbilder und Vorgesetzte einbinden, Mentoring-Modelle

CHECKLISTE

8.

Lehr- und Lernmaterial aufbereiten

- authentische Materialien einsetzen
- fachliches und sprachliches Lernen miteinander verzahnen
- Materialien mit den betrieblichen Ausbildern, Fachanleitern entwickeln (siehe Kursinhalte & Methodik entwickeln: Unterpunkt Teamteaching)
- vorliegende Fachkundematerialien evtl. in „einfache Sprache“ überarbeiten, Sensibilisierung für die Verwendung von leichter Sprache im Betrieb
- Materialien rechtzeitig, d.h. manchmal auch schon vor Kursbeginn bereithalten
- kein starres Curriculum: Raum für Lerninteressen der TN lassen
- Selbstlernmaterialien zur Verfügung stellen
- Portfolioangebote zur Individualisierung der Lernwege konzipieren
- aktivierende für die Interaktion entwickelte Materialien einsetzen (z.B. Wissenslotto, Lernkarten,..)

9.

Maßnahme koordinieren

- möglichst viele „Motoren“ für den Erfolg der Weiterbildung aktivieren
- Maßnahme in enger Absprache mit Personalentwicklung, Betriebsräten und anderen beteiligten betrieblichen Akteur_innen koordinieren
- sich der aktiven Unterstützung des Betriebs versichern (siehe Ziele festlegen)
- Rolle des/der Prozesshüter vereinbaren

10.

Evaluation

- Lernreflexion im Unterricht mit Kursevaluation verbinden
- kontrollierte Hospitation der Vorgesetzten, Schichtleiter und Betriebsräte
- formative Evaluation, d.h kursbegleitende Evaluation: Möglichkeit zum Nachsteuern
- summative, d.h bilanzierende Evaluation: Mögliche Indikatoren vorher gemeinsam festlegen (siehe Ziele festlegen)

10 + 1

Maßnahme koordinieren

Nachhaltiges Verankern der Lernstrukturen:
Lerntransfer sichern durch

- Lernangebot in die Personalentwicklungs- und Weiterbildungsstruktur des Betriebs einbetten
- bei der Bedarfserhebung Expertise der betrieblichen Akteure durch kooperative Methoden einbeziehen
- alle beteiligen, auch an Entscheidungen
- Lernorte konzeptionell verzahnen
- Einrichtung eines Lernquellenpools im Betrieb
- Wahrnehmung der Lernförderlichkeit der Organisations- und Arbeitsplatzstrukturen
- betriebliche Ausbilder und Vorgesetzte einbinden, Mentoring- und Lernbegleitermodelle anstoßen
- Selbstlernmaterialien zur Verfügung stellen
- Portfolioangebote zur Individualisierung der Lernwege konzipieren
- Lernreflexion im Unterricht mit Kursevaluation verbinden

Literatur

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.), (2006): Prozessbegleitende Lernberatung – gelebte Lernkultur. Handreichung für die Praxis.

Baderschneider, Ariane (2011): Fachkräftesicherung durch Qualifizierungsberatung. Aktuelle Situation und Perspektiven zur Professionalisierung. In: Personalführung 12 /2011.

Burmeister, Lars; Steinhilper, Leila (2011): Gescheiter scheitern. Eine Anleitung für Führungskräfte und Berater. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE), (2010): Expertise - Sprachlicher Bedarf von Personen mit Deutsch als Zweitsprache in Betrieben. Bonn.<http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Expertisen/expertise-sprachlicher-bedarf.html>

Dobischat, Rolf ; Düsseldorf, Karl, Fischell, Marcel (2008): Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen , September 2008 - 91 Seiten. In Auszügen online verfügbar unter: http://www.bwpaed.uni-due.de/wirtschaft/aktpublik/Leitfaden_Qualifizierungsberatung.pdf (zuletzt abgerufen 10.02.2012)

IG-Metall Vorstand – Migration (2011): Für eine solidarische Gesellschaft – Gegen Rassismus und Ausgrenzung! Arbeitsmaterialien für die betriebliche und gewerkschaftliche Arbeit. Frankfurt.

Kirkpatrick, Donald L.; Kirkpatrick, James D. (2006): Evaluating Training Programs. The four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Klein, Helmut E.; Schöpfer-Grabe, Sigrid (Hrsg.), (2011): Arbeitsplatzbezogene Grundbildung. Leitfaden für Unternehmen. Köln. http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/Arbeitsplatzbezogene_Grundbildung.pdf

Klein, Rosemarie, (Hrsg.), (2009): „Lesen und Schreiben sollten Sie schon können“. Sichtweisen auf Grundbildung. Göttingen: Institut für angewandte Kulturforschung e.V.

Klein, Rosemarie; Reutter, Gerhard (Hrsg.). (2005):
Die Lernberatungskonzeption. Grundlagen und Praxis.
Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.

König, Eckard; Volmer, Gerda (2008): Handbuch Systemische Organisations-
beratung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin (2011): Einführung in die
systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Koordinierungsstelle Berufsbezogenes Deutsch (2007): „Jetzt habe ich das
verstanden“ Innerbetriebliche Weiterbildung Deutsch am Arbeitsplatz in einem
norddeutschen Produktionsbetrieb.

Koordinierungsstelle Berufsbezogenes Deutsch (2011): „Qualitätskriterien
interaktiv. Leitfaden zur Umsetzung von berufsbezogenem Unterricht Deutsch als
Zweitsprache

Koordinierungsstelle Berufsbezogenes Deutsch (2011): „Was will diese Frage
von mir?“ Im Spannungsfeld von fachlicher Qualifizierung und Deutsch als Zweit-
sprache: Eine Prüfungsvorbereitung für Werftschweißer.

Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas (2006): Handbuch
Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in
Organisationen – Einflussfaktoren und Beteiligte – Konzepte, Instrumente
und Methoden. Berlin: Cornelsen.

Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung.
Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Mitgutsch, Konstantin (2009): Lernen durch Enttäuschung.
Eine pädagogische Skizze. Wien: Braumüller.

**Organisationsentwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und
Change Management.** Ausgabe 4, 2011.

**Projekträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V./
alphabund (Hrsg.), (2011):** Zur Nachahmung empfohlen:
Grundbildung für den Arbeitsplatz. Bonn.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Bundesagentur
für Arbeit**

www.netzwerk-iq.de
www.deutsch-am-arbeitsplatz.de

 Netzwerk „Integration durch Qualifizierung (IQ)“