

# **Erfolgreiche Projektdurchführung im Rahmen der Initiative „weiter bilden“**

## **Ergebnisse der Fallstudien**

Autoren:

Dr. Roman Jaich  
Veronika Schlasze

Stand: 28.01.2015

Gefördert durch:



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Forschungsfragen</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>6</b>
2.1 Auswahl der beteiligten Projekte.....	6
2.2 Konzeption und Umsetzung der Fallstudien .....	8
<b>3. Ergebnisse aus den Fallstudien</b> .....	<b>10</b>
3.1 Konstituierung: Einbeziehung der Unternehmen in die Planung .....	10
3.2 Umsetzungsphase in den Unternehmen .....	12
3.3 Nachhaltigkeit: Transfer und Verstetigung .....	16
3.3.1 Verstetigung in den beteiligten Unternehmen.....	16
3.3.2 Transferaktivitäten .....	17
3.3.3 Zusammenspiel von Verstetigung und Transfer .....	18
<b>4. Einbeziehung der Sozialpartner</b> .....	<b>20</b>
<b>5. Effekte der Förderung</b> .....	<b>22</b>
<b>6. Schlussfolgerungen</b> .....	<b>25</b>

## Einleitung

Was macht ein erfolgreiches Projekt aus? Die Bietergemeinschaft Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH und DGB Bildungswerk ist vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mit der Durchführung eines Forschungsvorhabens zur Wirkung und Transferierbarkeit des Programms „weiter bilden“ – Kurzbezeichnung: „Transferprojekt“ beauftragt. Eine zentrale Aufgabe des Transferprojektes ist es, zu untersuchen, was erfolgreiche Projekte im Bereich der betrieblichen Weiterbildung auszeichnet.

Bei der Frage nach den Erfolgsfaktoren kommt z. B. die Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) von 2008 zu folgenden Ergebnissen: Kommunikation, klare Ziele, Position des Projektleiters, PM-Prozesse, Teambesetzung und Komplexität des Projekts sind die wichtigsten Einflussfaktoren auf den Projekterfolg. Bei den Forschungen im Rahmen des Transferprojektes geht es weniger um diese „internen“ oder „sozialen“ Faktoren (z. B. Kommunikation im Projekt, Teambesetzungen), sondern um die Aspekte der Konstituierung und Durchführung sowie Verstetigung und Transfer von Projekten des Programms „weiter bilden“. Auch die Einbindung und Rolle der Sozialpartner in den Projektvorhaben stellt einen wichtigen Untersuchungsaspekt dar. Um diese Fragestellungen zu analysieren, wurden daher Fallstudien durchgeführt.

Fallstudien als Forschungsapproach, „der die theoretischen Vorgaben der Methodologie in praktische Handlungsanweisungen umsetzt, ohne selbst Erhebungstechnik zu sein“ (Lamnek 2000, S. 5)<sup>1</sup> bieten den Vorteil, dass man sich im Vergleich zu einer quantitativen Vollerhebung über alle Projekte hinweg intensiver und tiefergehend mit dem Untersuchungsgegenstand beschäftigen kann und so umfangreichere und komplexere Ergebnisse generieren kann (vgl. Witzel 1982, S. 78)<sup>2</sup>. Die Fallstudien dienen dazu, zu untersuchen, was Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Projektvorhaben sind. Die Ergebnisse der Fallstudien werden hier dargestellt.

---

<sup>1</sup> Lamnek, S. (2000): Qualitative Sozialforschung. Methoden und Techniken. München, Weinheim

<sup>2</sup> Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt a.M.

## 1. Forschungsfragen

Der Fallstudienansatz verbindet den Einsatz von Methoden der empirischen Sozialforschung und die Nutzung unterschiedlicher Datenquellen mit der Kooperation von Wissensträgern und Experten/-innen aus der Praxis. Er zielt insbesondere auf die Identifizierung von typischen Handlungsmustern ab, die die vorgefundenen Rahmenbedingungen und das Verhalten der Akteure abbilden (vgl. Lamnek 2005, S. 303 ff.).

Zentrale Fragestellung ist: Welche Projektdesigns sind für den Erfolg von Weiterbildungsvorhaben, die die Umsetzung von Regelungen der Sozialpartner zu Weiterbildung zum Ziel haben, relevant?

Unter Erfolg wird hier verstanden, dass sich in den am Projekt beteiligten Unternehmen nachhaltig positive Veränderungen hinsichtlich der Weiterbildungsbeteiligung einstellen. Das kann bedeuten, dass mehr Beschäftigte an Weiterbildung teilnehmen, bestimmte Beschäftigungsgruppen – Benachteiligte – für Weiterbildung gewonnen werden, Weiterbildung systematisch erfolgt oder insgesamt sich der Stellenwert, den Weiterbildung im Unternehmen hat, erhöht. Dies vor dem Hintergrund, dass Weiterbildung ein Instrument zu Fachkräftesicherung darstellt und daher ein Handlungsfeld für die Sozialpartner ist.

Folgende Forschungsfragen liegen den Fallstudien zugrunde:

### Konstituierung des Projektes

1. Welche Rolle spielt die Konstituierungs- bzw. Entstehungsphase für den Erfolg eines Projektes im oben beschriebenen Sinn?
2. Inwieweit waren die beteiligten Unternehmen an der Entwicklung des Vorhabens beteiligt?

### Umsetzung in den Unternehmen

1. Welche Akteure sind für die Projektumsetzung relevant?
2. Wie verändern sich Projektfragestellungen im Zeitablauf?
3. Wie gehen Projektdurchführende mit auftretenden Problemen um?
4. Wie müssen Projekte gestaltet sein, damit sie vom Unternehmen angenommen werden?
5. Wie hat die Projektstruktur zum Projekterfolg beigetragen?

### Einbeziehung der Sozialpartner

1. Welchen Einfluss haben die Sozialpartner bzw. können die Sozialpartner zum Gelingen beitragen?

### Verstetigung und Nachhaltigkeit

1. Inwieweit ist der gewählte Projektansatz transferfähig?
2. Welche Inhalte von Vorhaben sind transferfähig?
3. Welche Instrumente des Transfers – in andere Unternehmen, Regionen oder Branchen – haben sich bewährt?
4. Wie gelingt es, Nachhaltigkeit in den Unternehmen zu erzeugen?

### Effekte der Förderung

1. Welche Effekte bewirkt eine Förderung von betrieblicher Weiterbildung?

## **2. Methodisches Vorgehen**

In diesem Abschnitt werden die Auswahlkriterien für die Projekte dargestellt sowie die methodische Vorgehensweise skizziert. Durch Fallstudien können exemplarisch Handlungsmuster und Rahmenbedingungen von ausgewählten Projekten identifiziert werden. Sie stellen jedoch keine flächendeckende Untersuchung aller 207 Projekte dar, die im Rahmen des Programms „weiter bilden“ abgeschlossen wurden. Daher wird im folgenden Abschnitt die Auswahl der Fallstudien zu verdeutlicht.

### **2.1 Auswahl der beteiligten Projekte**

Es wurden aus den 207 bewilligten Projekten solche für die Fallstudien ausgewählt, bei denen die Sozialpartner selbst eine aktive Rolle bei der Umsetzung des Vorhabens eingenommen haben. Dabei rückte eine bestimmte Projektkonstellation in den Vordergrund: Projekte mit einer größeren Anzahl von Unternehmen in einer Branche, in der Regel in einer Region. Da es hier um Branchenansätze geht, haben die Sozialpartner größtmögliche Gestaltungsspielräume und können unterstützend wirken.

Diese Projekte verfolgen entweder die Entwicklung von unternehmensspezifischen Maßnahmen (wie sie sonst eher bei Projekten mit einem, zwei oder drei beteiligten Unternehmen zu finden sind) oder einen Branchenansatz mit unternehmensübergreifenden Weiterbildungsmaßnahmen.

Bei der Auswahl der Fallstudien wurde darauf geachtet, dass sowohl Vorhaben einbezogen wurden, die auf einem bestehenden Qualifizierungstarifvertrag beruhen, wie auch Vorhaben, für die extra eine Sozialpartnervereinbarung abgeschlossen wurde. Schließlich wurde auch Wert darauf gelegt, dass sowohl Vorhaben in den neuen Bundesländern, als auch in den alten Bundesländern einbezogen wurden.

Durch die Auswahl der Fallstudien sollte ein möglichst breites Spektrum sozialpartnerschaftlichen Handelns abgedeckt werden. Einerseits wurden Unterschiede in der Dauer und Reichweite der Sozialpartnervereinbarungen berücksichtigt. Andererseits sollten Vergleiche zwischen alten und neuen Bundesländern, mit sehr unterschiedlichen sozialpartnerschaftlichen Organisationsgraden ermöglicht werden. Ausgewählt wurde je ein Vorhaben aus den Branchen:

- Chemische Industrie
- Einzelhandel
- Metall- und Elektroindustrie
- Sicherheitsgewerbe
- Technische Gebäudeausrüstung.

Den Projekten liegen folgende Rahmendaten zugrunde:

## **Ausgewählte Projektvorhaben**

### **Chemische Industrie**

- Projektdauer: 36 Monate
- Beteiligte Unternehmen: 20 überwiegend Großunternehmen
- Durchgeführte Maßnahmen in den Unternehmen: ausschließlich strukturbildende Maßnahmen
- Projektbeiräte werden in jedem beteiligten Unternehmen gebildet, hier sind alle betrieblichen Akteure vertreten.
- Sozialpartner werden über das Projekt laufend informiert

### **Einzelhandel**

- Projektdauer: 25 Monate
- Beteiligte Unternehmen: 27 überwiegend kleine und mittlere Unternehmen, in der Regel Eigentümer geführt
- Durchgeführte Maßnahmen in den Unternehmen:
  - Strukturelle Maßnahmen, z.B. Erhebung des Qualifizierungsbedarfs, Sensibilisierung der betrieblichen Akteure
  - Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen auf Basis der Bedarfsermittlungen
- Lenkungsgruppe, in die alle beteiligten Akteure einbezogen sind, wurde etabliert.

### **Metall- und Elektroindustrie**

- Projektdauer: 34 Monate
- Beteiligte Unternehmen: ca. 20 überwiegend, kleine und mittlere Unternehmen (KMU)
- Durchgeführte Maßnahmen in den Unternehmen:
  - Strukturelle Maßnahmen, Beratung beim Aufbau von Personalentwicklung (PE), Durchführung von Bedarfsanalysen
- Eine Steuerungsgruppe besteht nicht, allerdings findet ein regelmäßiger Austausch zwischen der Projektleitung und dem Verband statt.

### **Sicherheitsgewerbe**

- Projektdauer: 27 Monate
- Beteiligte Unternehmen: 25 überwiegend kleine und mittlere Unternehmen
- Durchgeführte Maßnahmen in den Unternehmen:
  - Strukturelle Maßnahmen, z.B. Bedarfserhebung, Sensibilisierung
  - Schwerpunkt: Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen
- Es gibt einen Beirat, der sich aus je einem Vertreter des regionalen Arbeitgeberverbandes und der Gewerkschaft zusammensetzt.

### Technische Gebäudeausrüstung

- Projektdauer: 18 Monate
- Beteiligte Unternehmen: 14 eher kleine Unternehmen (durchschnittliche Größe: 50 Beschäftigte), zwei Unternehmen sind größer
- Durchgeführte Maßnahmen in den Unternehmen:
  - Strukturelle Maßnahmen, z.B. Bedarfserhebung, Sensibilisierung
  - Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen auf Basis der Bedarfsermittlungen
- Eine Steuerungsgruppe besteht, in der die Sozialpartner vertreten sind.

## 2.2 Konzeption und Umsetzung der Fallstudien

Im vorherigen Abschnitt wurden die Auswahlkriterien der beteiligten Projekte dargestellt. In den folgenden Ausführungen stehen nun die einzelnen Entwicklungsschritte der Fallstudien im Fokus. Den Fallstudien liegen die folgenden vier Schritte zu Grunde:

### *a. Definition von Forschungsfragen, Hypothesen und Auswahl der Projekte (1. Quartal 2013)*

- Definition von Fragestellungen und Forschungshypothesen
- Dokumentenanalyse
- Auswahl der Projekte
- Ansprache der Antragsteller und Information über das Vorhaben, die Vorgehensweise und die Zeitschiene.
- Entwicklung von Interviewleitfäden
- Vorabbefragung der Antragsteller mittels eines standardisierten Fragebogens. Inhalte sind Eckdaten des Projektes und aktueller Stand der Umsetzung

### *b. Erster Besuch aller fünf ausgewählten Projekte (2. Quartal 2013)*

- Interviewpartner: Antragsteller, Sozialpartner
- Auswertung der Ergebnisse und Klärung des theoretischen Bezugsrahmens sowie die Erstellung eines Analyserasters

*c. Zweiter Besuch der ausgewählten Projekte (1. Quartal 2014)*

- Moderierte Gesprächsrunde mit allen Beteiligten
- Interviewpartner: Antragsteller, Sozialpartner Vertreter aus beteiligten Unternehmen (Personaler und Betriebsrat), dabei sollten maximal drei Unternehmen beteiligt sein
- ggf. ergänzt durch Einzelinterviews mit für die Projektumsetzung zentralen Personen
- ca. sechs Monate nach der ersten Interviewrunde
- Interviewleitfaden wurde auf Basis der ersten Erkenntnisse erstellt
- Auswertung des Interviews

*d. Auswertung und Dokumentation der Fallstudien (2. Quartal 2014)*

- Inhaltsanalyse der einzelnen Projektbeispiele
- Entwicklung eines Auswertungsrasters
- Zusammenfassung der Ergebnisse

### **3. Ergebnisse aus den Fallstudien**

In dem folgenden Kapitel werden die Erkenntnisse der Untersuchung zusammenfassend dargestellt, dabei veranschaulichen Auszüge aus den Projektvorhaben die einzelnen Aspekte. Aus analytischen Gründen wird in zeitliche und inhaltliche Projektphasen unterteilt. Dies ermöglicht eine differenziertere Untersuchung, auch wenn diese Unterscheidung in der Projektumsetzung so nicht 1:1 zu beobachten ist. Folgende Phasen sind voneinander abzugrenzen:

- Konstituierungsphase
- Durchführungsphase
- Verstetigungs- und Transferphase

Phasenübergreifend wurden die Rolle der Sozialpartner bei der Projektumsetzung und die Effekte der Förderung in den Blick genommen.

#### **3.1 Konstituierung: Einbeziehung der Unternehmen in die Planung**

Der Einbezug der Unternehmen in die Planung bzw. zu Beginn des Projekts ist eine wichtige Voraussetzung, um Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung inhaltlich und organisatorisch bedarfsgerecht zu konzipieren. Hierzu ist eine konkrete betriebliche Bedarfsermittlung erforderlich. Die Erkenntnisse aus den Fallstudien zeigen: Alle fünf Projekte beziehen eine größere Anzahl Unternehmen ein (zwischen 14 und 27). Dadurch wurden bei der Beantragung in keinem der Projekte konkrete, d. h. auf die beteiligten Unternehmen zugeschnittene Weiterbildungsmaßnahmen formuliert. Es wurden unternehmensübergreifende Angebote entwickelt, an denen Beschäftigte aus verschiedenen Unternehmen gemeinsam teilnehmen. Die Einbindung der Unternehmen in die Gestaltung des Projektes erfolgte allenfalls mittelbar, indem z. B. der Qualifizierungsbedarf vorab ermittelt wurde. Entsprechend ist die Bindung der Unternehmen an die Projekte relativ gering und eine verlässliche Projektplanung wird erschwert. Unter anderem um dies zu kompensieren, wurden die Sozialpartner – entweder beide oder einer von beiden – in die Projektkonzeption einbezogen. Meist geschah dies auf regionaler Ebene, in einem Fall war jedoch die Bundesebene eingebunden. Zunächst war es eine ihrer Aufgaben, Betriebe für das Vorhaben zu akquirieren (Letter of Intent) und im weiteren Verlauf einzubeziehen. Sie waren aber auch an der inhaltlichen Konzeption von Vorhaben beteiligt.

### **Praxisbeispiel „Chemische Industrie“:**

Die Sozialpartner sind durch ihre Tätigkeit in der Steuerungsgruppe der Initiative „weiter bilden“ über das Programm informiert worden und haben den Antragsteller auf das Programm aufmerksam gemacht. Daraufhin wurden im Rahmen eines Workshops mit den Sozialpartnern und dem Antragsteller die Eckpunkte für ein Projektvorhaben entwickelt. Auf dieser Grundlage wurde vom Projektverantwortlichen gemeinsam mit den Unternehmen ein Projektentwurf formuliert, der mit den Sozialpartnern abschließend abgestimmt wurde.

Allerdings zeigt sich, dass der Einbezug der Sozialpartner nicht automatisch dazu führt, dass sich Unternehmen im gewünschten Ausmaß an den Vorhaben beteiligen. Eine weitere Möglichkeit, sie für die Teilnahme an einem Projekt zu gewinnen, besteht darin, gemeinsam mit ihnen über bereits ermittelte Qualifizierungsbedarfe der Branche zu diskutieren und Defizite im eigenen Unternehmen zu verdeutlichen.

### **Praxisbeispiel „Sicherheitsgewerbe“:**

Im Rahmen eines Vorprojekts wurde der Qualifizierungsbedarf in der Branche ermittelt. Dies diente auch dazu, die beteiligten Akteure für das Thema „Weiterbildung“ zu sensibilisieren und bereits zu diesem Zeitpunkt Unternehmen auf das Projektvorhaben aufmerksam zu machen. So konnten Unternehmen motiviert und für das Projektvorhaben gewonnen werden.

Bei Projekten mit mehreren beteiligten Unternehmen gilt es, ein Spannungsverhältnis aufzulösen. Unternehmen wünschen sich auf sie zugeschnittene Maßnahmen – sowohl bezogen auf die Schaffung von betrieblichen Rahmenbedingungen, als auch auf die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen. Da sie jedoch bei der Erarbeitung des Projektdesigns nicht beteiligt sind, können spezifische Bedürfnisse nicht berücksichtigt werden.

In Projekten mit mittleren bis größeren Unternehmen scheint es eher zu gelingen, auch nach Projektstart mit den beteiligten Unternehmen für sie geeignete Umsetzungsschritte abzustimmen. D. h., die Projekte entwickeln sich von einem Branchenansatz hin zu einem Unternehmensansatz.

Handelt es sich um eher kleine Unternehmen, ist es schwieriger, einen unternehmensspezifischen Ansatz zu entwickeln. Häufig fehlen hierfür die zeitlichen und personellen Ressourcen, insbesondere bei der Umsetzung des Konzeptes im Betrieb. Mit dem geringeren direkten Nutzen für das Unternehmen sinkt aber auch der Anreiz für eine Beteiligung am Projekt.

### 3.2 Umsetzungsphase in den Unternehmen

Auch wenn Unternehmen ihr grundsätzliches Interesse an einer Mitwirkung im Projekt signalisiert haben, müssen sie für die Umsetzung der Maßnahmen in der Regel noch gewonnen werden. Dabei müssen mehrere Hürden genommen werden:

Eine *erste Hürde* findet sich im Vorfeld des Projektes, in der Phase der Beantragung. Hier müssen die Unternehmen für die Teilnahme am Projekt aktiviert werden und dies durch einen LoI dokumentieren. Die Erfahrungen der Projekte zeigen, dass der Zeitraum von der Entwicklung einer Projektidee bis zur Einreichung der Interessenbekundung mitunter sehr lang ist. Unternehmen sind zu einem frühen Zeitpunkt an dem Projekt interessiert, die tatsächliche Durchführung findet aber zu einem deutlich späteren Zeitpunkt statt. Dies liegt u.a. an den langen Vorlaufzeiten von Projekten: Der Zeitraum von der Abgabe der Interessenbekundung bis zur Bewilligung eines Vorhabens kann einen Zeitraum von bis zu einem Jahr umfassen. In diesem Zeitraum ist eine Reihe von Veränderungen der Rahmenbedingungen in den Unternehmen vorstellbar, wie z. B. personelle oder wirtschaftliche Neuerungen. Das anfangs geäußerte Interesse an der Mitwirkung am Projekt tritt dann leicht in den Hintergrund. Den Projektdurchführenden ist dieser Umstand durchaus bewusst. Daher wurden die Unternehmen im Zeitraum bis zur Durchführung mehrheitlich regelmäßig über den Bewilligungsstand informiert.

#### **Praxisbeispiel: Einzelhandel**

Der Arbeitgeberverband, Initiator des Projektes, schafft immer wieder Anlässe, um Unternehmen zum Thema „Weiterbildung“ zu informieren und motivieren. So fragt der Verband bei den beteiligten Unternehmen telefonisch nach, ob sie Hilfestellung beim Umgang mit einem entwickelten Weiterbildungskatalog benötigen. Genutzt werden aber auch andere Anlässe, um Impulse zur Auseinandersetzung mit den Projektaktivitäten und dem Weiterbildungsprogramm zu schaffen. Hierzu werden vom Verband z. B. Telefongespräche zu anderen Inhalten genutzt, um Unternehmen erneut anzusprechen.

Die *zweite Hürde* ist in der Startphase des Projektes, wenn – häufiger nach einem längeren Zeitraum – die Unternehmen dafür gewonnen werden müssen, sich aktiv an dem Vorhaben zu beteiligen. Meist erfolgt dies durch eine Bedarfsermittlung, die durch eine persönliche Befragung oder schriftlich bzw. elektronisch erfolgt.

In den Fallstudien erfolgte die Ansprache überwiegend über die Geschäftsleitungen und nur in Ausnahmefällen über die Betriebsräte, da sich die Vorhaben in der Mehrzahl an kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) richteten und diese häufig keinen Betriebsrat haben. Sofern Betriebsräte in den Unternehmen existieren, wurden diese in die Umsetzung einbezogen. Sie waren aber nicht Adressaten für den Zugang zu den Betrieben. In der Mehrheit fand die Ansprache der Unternehmen

einzelnen statt, meist durch den Arbeitgeberverband. Ein Bildungsträger oder ein/e Berater/-in wurden häufig erst im zweiten Schritt einbezogen.

#### **Praxisbeispiel „Metall- und Elektroindustrie“:**

Nach Projektbeginn besuchten Firmenbetreuer/-innen des Verbandes die meisten Unternehmen und informierten über das Projektvorhaben. Anschließend nahm der Bildungsträger mit den interessierten Unternehmen Kontakt auf, um sie für das Vorhaben zu gewinnen und mögliche Ansatzpunkte zu erfragen. Bei der Kontaktaufnahme zeigte sich, dass es ratsam ist, zunächst konkrete Probleme der Unternehmen zu ermitteln, da diese zu diesem Zeitpunkt eine größere Relevanz für das Unternehmen haben. In einem zweiten Schritt wurden gemeinsam Lösungen für diese Probleme erarbeitet. Somit konnte eine Strategie zur Personalentwicklung entwickelt und im Rahmen des Projektvorhabens umgesetzt werden.

Die *dritte Hürde* stellt die Umsetzung des ermittelten Bedarfs durch Qualifizierungsmaßnahmen in den Unternehmen dar. Hier verdeutlichen die Ergebnisse der Fallstudien, dass dazu zwei Wege beschritten werden können:

- Variante 1: Mit den Unternehmen wird auf der Grundlage des ermittelten Qualifizierungsbedarfs ein Weiterbildungskonzept entwickelt, das auf die Unternehmen zugeschnitten ist (unternehmensbezogener Ansatz).
- Variante 2: Auf der Grundlage des ermittelten Qualifizierungsbedarfs (z. B. Branchenanalysen) wird ein Weiterbildungsangebot entwickelt, welches auf den Bedarf in der Branche zugeschnitten ist und das den Unternehmen zur Verfügung gestellt wird (branchenbezogener Ansatz).

Die Entwicklung eines individuellen Weiterbildungskonzepts erweist sich in der Umsetzung zwar als aufwendig, schafft aber eine größere Verbindlichkeit und erhöht so die Teilnahmebereitschaft der Unternehmen. Dies wird insbesondere dann erreicht, wenn alle relevanten betrieblichen Akteure – Personalabteilungen, Geschäftsleitung, Betriebsrat und Abteilungsleitungen – bereits bei der Planung in einem Unternehmen und bei der Umsetzung einbezogen werden. So lassen sich z.B. durch betrieblichen Lenkungs- oder Steuerungsgruppen auftretende Probleme bei der Umsetzung informell lösen. Dieses Verfahren ermöglicht eher eine Verstetigung in den beteiligten Unternehmen, da die betriebliche Umsetzungsstrategie meist mit den beteiligten Akteuren des Unternehmens- bzw. des einbezogenen Unternehmensbereichs entwickelt wurde und folglich auf den individuellen Bedarf zugeschnitten ist.

### **Praxisbeispiel „Metall- und Elektroindustrie“:**

Zur Identifizierung und Entwicklung der konkreten Themen, die im Rahmen des Projektes bearbeitet werden sollten, wurden Workshops durchgeführt. An dem Entscheidungsprozess haben sich vor allem die Teamleiter/-innen beteiligt. Hierzu gehörte z. B., eine Qualifizierungsplanung zu entwickeln oder interkulturelle Schulungen durchzuführen.

### **Praxisbeispiel „Chemische Industrie“:**

Im Rahmen des Projektvorhabens fanden Auftaktgespräche in den beteiligten Unternehmen statt. Teilgenommen haben Vertreter/-innen der Betriebsparteien – Personalverantwortliche und Betriebsräte. Ziel der Gespräche war es, die Konstituierung einer betrieblichen Projektgruppe zu initiieren. Die Projektgruppe setzte sich dabei aus dem Betriebsrat, den Personalverantwortlichen, Vertretern der Unternehmensleitung, Führungskräften und weiteren betrieblichen Akteuren zusammen. Es sollte der betriebliche Qualifizierungsbedarf ermittelt und hierzu ein Handlungskonzept entwickelt werden.

Im ersten Schritt wurde ein Pilotbereich im Unternehmen identifiziert und eine Zeitschiene für die Durchführung der Maßnahmen erarbeitet. Anschließend wurde der Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten ermittelt. Dazu wurden Einzelinterviews mit den Führungskräften durchgeführt. In den Unternehmen hat die Projektgruppe auf die Gespräche aufmerksam gemacht und diese vorbereitet.

In einem weiteren Schritt wurden - ebenfalls mittels Einzelinterviews – auch die Beschäftigten des Pilotbereichs um eine Einschätzung zu ihrem Qualifikationsstand gebeten und weitere Entwicklungsmöglichkeiten ermittelt. Dabei wurden auch Anregungen zu betrieblichen Veränderungen aufgenommen.

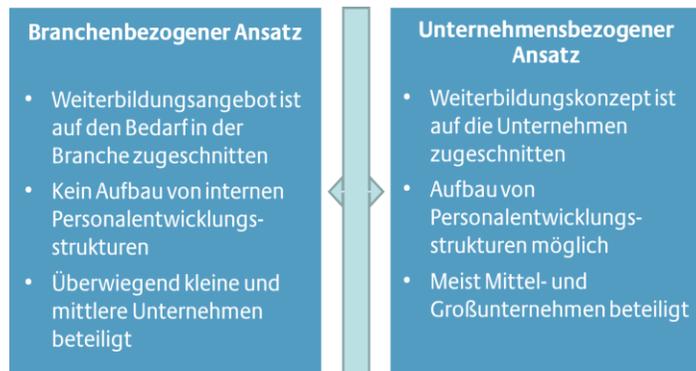
Es wurden Hinweise aus den Projekten gegeben, dass entwickelte Konzepte in den Unternehmen weitergeführt werden oder bestehende Strukturen nachhaltig verbessert wurden.

### **Praxisbeispiel „Metall- und Elektroindustrie“:**

Durch die Projektaktivitäten hat das jährliche Mitarbeitergespräch an Qualität gewonnen. Es wird dabei nicht mehr nur über fachliche Weiterbildung gesprochen, sondern auch über andere Weiterbildungsthemen und -formen wie z. B. die Vermittlung sozialer Kompetenzen. Das hatte es in der Vergangenheit nicht gegeben.

Allerdings erweist sich der Transfer der Projektergebnisse bei diesem Weg aufgrund der unternehmensspezifischen Weiterbildungskonzepte als schwieriger.

Bei der zweiten Variante können die Unternehmen aus einem allgemeinen Kursangebot für sie geeignete Maßnahmen auswählen und melden ihre Beschäftigten zur Teilnahme an oder motivieren sie, sich anzumelden (branchenbezogener Ansatz). Dieser Weg bietet weniger Raum für die Unternehmen, sich mit dem Projekt zu identifizieren, entsprechend geringer ist auch die Verbindlichkeit der Teilnahme bei den beteiligten Unternehmen. Es ist zu beobachten, dass das Angebot nicht immer so aufgegriffen wird, wie gewünscht bzw. wie auch der Eindruck bei den Gesprächen zur Bedarfsermittlung war.



**Abbildung 1: Zwei Varianten von Projektdesigns**

Im Gegensatz zu dem vorher beschriebenen Weg (unternehmensbezogener Ansatz) sind die Voraussetzungen für einen Transfer hier günstiger, da es sich nicht um unternehmensspezifische Instrumente bzw. Weiterbildungsangebote handelt. Eine Verstetigung in den Unternehmen gelingt allerdings weniger gut, da die Angebote in Inhalten und Formen nicht betriebspezifisch sind. Verstetigung findet daher häufiger außerhalb der Unternehmen statt, indem z.B. entwickelte Weiterbildungsformate in das Regelangebot eines Bildungsanbieters übernommen werden.

Es fällt auf, dass Projekte, die erfolgreich einen Branchenansatz umsetzen, meist einen „Projekt-promotoren“ haben, d. h. einen Akteur, der häufig viel Zeit und Energie darauf verwendet, bei den beteiligten Unternehmen für Akzeptanz für das Projekt zu werben. Dies ist nicht immer eine formal zuständige Person bei einem der Sozialpartner, der Promotor genießt aber Ansehen bei den betrieblichen Akteuren. Beispiele für solche Akteure sind ein im Ruhestand stehender ehemaliger Verbandsvorsitzender oder einer Person aus der regionalen Wirtschaftsförderung.

#### **Praxisbeispiel „Sicherheitsgewerbe“:**

Der positive Verlauf des Projektes wird auch damit begründet, dass bereits vor dem Projekt Kontakte zwischen den beteiligten Akteuren bestanden. Die Entscheidungsträger kannten sich vorher bereits persönlich, insbesondere durch die Verbandsstruktur. Dies erleichterte die Zusammenarbeit im Zuge des Projektes.

Analog ist es für Vorhaben, die einen Unternehmensansatz verfolgen, wichtig, neben der formalen Entscheidungsstruktur in den Unternehmen auch die informellen Strukturen in den Blick zu nehmen.

### 3.3 Nachhaltigkeit: Transfer und Verstetigung

Bei dem Themenkomplex „Nachhaltigkeit“ sind zwei Handlungsfelder von Bedeutung: die Verstetigung von Projektvorhaben sowie der Transfer von Projektergebnissen. Während bei dem Handlungsfeld „Verstetigung“ die nachhaltige Verankerung von Projektelementen in den beteiligten Unternehmen im Vordergrund steht, beinhaltet das Themenfeld „Transfer“ die Verbreitung der Ergebnisse oder der entwickelten Verfahren in andere Unternehmen, Branchen oder Regionen.

#### 3.3.1 Verstetigung in den beteiligten Unternehmen

Beim Themenfeld „Verstetigung“ steht die Frage nach geeigneten Instrumenten, um eine nachhaltige Wirkung in den beteiligten Unternehmen zu erzeugen, im Mittelpunkt. Es geht dabei um die Etablierung von Strukturen oder Verfahren, die sicherstellen, dass auch nach Abschluss des Projektes Weiterbildung in den Unternehmen strukturiert umgesetzt wird. Eine Annahme dabei ist, dass der Aufbau von nachhaltigen Strukturen und die Benennung von Verantwortlichen bereits vor Auslaufen eines Projektes erfolgt. Im Idealfall werden interne Strukturen bereits mit dem Projektbeginn entwickelt. Die Einrichtung von unternehmensinternen Projektgruppen mit Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen und Funktionen, wie in dem in Kapitel 3.2 *Umsetzungsphase in den Unternehmen* beschriebenen Beispiel der chemischen Industrie, bietet eine gute Voraussetzung dafür. Sofern die internen Entscheidungsträger über den gesamten Projektzeitraum einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch zum Themenfeld betreiben, bildet sich dabei eine Struktur, die auch über den Projektzeitraum hinaus weiter bestehen bleibt.

Die Ergebnisse der Fallstudien weisen jedoch zunächst auf eine wichtige Differenzierung hin: Durch alle Handlungsfelder scheint sich die Unterscheidung in *unternehmens- und branchenbezogene Projekte* durchzuziehen. Gerade hinsichtlich des Aspekts „Verstetigung“ haben es die unternehmensbezogenen Ansätze aufgrund der Bedarfsorientierung einfacher. Dort sind die Maßnahmen inhaltlich und organisatorisch auf die Problemlagen in den Betrieben abgestimmt und in der Regel die betrieblichen Akteure – Personalabteilung, Führungskräfte, Betriebsrat und Beschäftigte – in die Planung und Umsetzung, insbesondere beim Aufbau von Strukturen, eingebunden. Damit findet ein Aufbau von Know-how im Unternehmen statt: Die bei der exemplarischen Umsetzung gemachten Erfahrungen tragen zum Kompetenzaufbau bei den Akteuren bei, was eine Fortführung der Maßnahmen vereinfacht<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Beispiele für Verstetigungsstrategien in den Unternehmen finden sich ebenfalls in den weiteren Evaluationsinstrumenten des Transferprojektes, insbesondere der Gute-Praxis-Sammlungen sowie der Expertenworkshops: Z. B. werden Methoden und Instrumente zur Nachnutzung (z. B. Implementierung eines Systems zur Qualifizierungsbedarfsermittlung, Mitarbeitergespräche) in den Unternehmen implementiert, betriebliche Steuerungsgruppen führen ihre Arbeit fort oder Projektpersonal in Unternehmen für Personalentwicklung wird nach Projektende übernommen.

Bei den branchenbezogenen Projekten gestaltet sich die Verstetigung in den Unternehmen schwieriger. Der Weiterbildungsbedarf wird in der Regel durch Branchenanalysen erhoben, Weiterbildungsmaßnahmen für die Branche daraus abgeleitet und meist als offene Seminare den Unternehmen angeboten. Diese melden dann die Beschäftigten zur Teilnahme an. Gerade für Unternehmen mit wenig Know-how in diesem Bereich oder nur geringen Ressourcen bietet dies die Möglichkeit, die Beschäftigten entsprechend der Anforderungen in der Branche zu qualifizieren. Durch die Nutzung externer Angebote kommt es jedoch nicht zu einem Aufbau von Weiterbildungsstrukturen in den Unternehmen – eine wichtige Voraussetzung für eine Verstetigung der Weiterbildungsaktivitäten.

Formen der Verstetigung finden sich daher im Wesentlichen außerhalb der Unternehmen. So z.B. der Aufbau von überbetrieblichen Netzwerk- und Beratungsstrukturen, Überführung der Weiterbildungsmaßnahmen in das Regelangebot von branchenrelevanten Einrichtungen (Kammern, Bildungsdienstleister etc.) oder die Aufrechterhaltung von externen Beratungsstrukturen.

### **3.3.2 Transferaktivitäten**

Im Fokus des Themenfeldes Transfer stehen Fragen, die einerseits darauf gerichtet sind, welche Projekterfahrungen transferfähig sind, wie z. B.:

- Inhalte von Maßnahmen,
- Verfahren der Umsetzung
- oder Instrumente, die sich als erfolgreich herausgestellt haben.

Zum anderen die Frage, in welcher Form Transferaktivitäten durchgeführt werden. Abschlussveranstaltungen, bei denen auch die Ergebnisse anderer Unternehmen vorgestellt werden, sind für die beteiligten Unternehmen häufig von geringerem Interesse. Das Interesse kann zwar durch die Einbeziehung der Sozialpartner gefördert werden, ist aber auch dann kein Selbstläufer. Wie bei allen anderen Projektmaßnahmen muss auch bei Abschlussveranstaltungen für die beteiligten Unternehmen ein Mehrwert erkennbar sein.

Ein Nutzen für beteiligte Unternehmen, aber auch für die Sozialpartner besteht z. B. dann, wenn bereits während der Projektlaufzeit eine Vernetzung mit anderen Projekten der Branche erfolgt ist. Die Hypothese, dass eine Transferstrategie dann besonders erfolgreich ist, wenn sie frühzeitig geplant und konkretisiert wird und alle für den Transfer relevanten Akteure frühzeitig einbezogen werden, scheint damit bestätigt. Das Interesse, wie es in anderen Regionen „läuft“, kann dies befördern. Zum Aufbau solcher Netzwerke können regelmäßige Veranstaltungen dienen, die den Erfahrungsaustausch befördern.

### **Praxisbeispiel „Chemische Industrie“:**

Der Transfer der Erfahrungen zwischen den beteiligten Unternehmen erfolgte durch eine vom Antragsteller konzipierte unternehmensübergreifende Seminarreihe. Im Mittelpunkt standen hierbei Wissenserwerb, Wissensaustausch und Erfahrungsaustausch. Das Seminarangebot richtete sich sowohl an Unternehmensleitungen, Betriebsräte und Vertreter/-innen aus den am Projekt beteiligten Unternehmen sowie an Betriebe, die nicht in das Projekt involviert waren. Von den Unternehmen wurde dieses Vernetzungsangebot sehr gut angenommen.

Die Vernetzung mit anderen Projekten oder Unternehmen sollte aber nicht erst in der abschließenden Projektphase erfolgen, sondern bereits im laufenden Projektbetrieb stattfinden. Also in einer Phase, in der Anregungen und Erkenntnisse aus anderen Projekten noch für die eigene Projektarbeit aufgenommen werden.

Die Sozialpartner auf Bundesebene können den Transfer unterstützen, indem sie einen Erfahrungsaustausch koordinieren. Je nachdem, zu welchem Zeitpunkt ein solcher Prozess angestoßen wird, kann er einerseits einer Vernetzung dienen. Andererseits können damit auch Anregungen für zukünftige Ausgestaltungsmöglichkeiten von Projekten aufgezeigt werden oder Gute Praxis an Nichtprojektbeteiligte vermittelt werden.

Eine Hypothese, die der Evaluation zugrunde liegt, lautet, dass entwickelte Instrumente der Umsetzung weniger transferfähig sind, als die Verfahren der Entwicklung dieser Instrumente in den Unternehmen. Diese These muss differenziert betrachtet werden: Beobachtungen aus den Fallstudien aber auch anderen Evaluationsinstrumenten (insb. Expertenworkshops) zeigen, dass Projekte, die einen Branchenansatz verfolgen, bei der Verstetigung eher die entwickelten Instrumente im Blick haben. Projekte, die einen Unternehmensansatz verfolgen haben dagegen eher die Verfahren zur Entwicklung von Instrumenten im Fokus. Dies ist auch unmittelbar nachvollziehbar, da beim Unternehmensansatz meist unternehmensspezifische Instrumente entwickelt werden, die nur in geringem Maße transferfähig sind.

### **3.3.3 Zusammenspiel von Verstetigung und Transfer**

Nicht nur im Rahmen der Fallstudien, sondern auch andere Ergebnisse im Rahmen der Evaluation des Programms scheinen auf einen Zusammenhang zwischen den Zielen Transfer und Verstetigung hinzuweisen. So deuten auch die Ergebnisse der „Befragung der Projektleitungen zu Verstetigung der Ergebnisse, Transfer und Gender Mainstreaming“ die Mitte 2013 von dem Transferprojekt durchgeführt wurde, auf eine Relevanz der Anzahl der am Projekt beteiligten Unternehmen hin. Auf die Frage „Sind aufgrund der Projektaktivitäten schon Veränderungen im betrieblichen Ablauf erkennbar?“ antworten deutlich mehr Projektleitungen, die Projekte mit mehr als 10 beteiligten Unternehmen durchführen deutlich häufiger, dass noch keine Veränderungen im Betrieb erkennbar sind, als Projektleitungen, die Projekte mit wenigen Unternehmen umsetzen. Anders herum verhält

es sich bei der Frage „Konnten Sie bereits erste Transfererfolge erzielen“. Dies verneinen häufiger Projekte mit wenigen beteiligten Unternehmen.

Eine mögliche Erklärung für diesen Umstand könnte sein, dass Projekte mit vielen beteiligten Unternehmen im geringeren Maße an diese gebunden sind. Nun gibt es einige Projekte im Rahmen des Programms, bei denen solch eine Bindung dennoch gelingt. Ein weiterer Ansatzpunkt könnte hier in der räumlichen Ausdehnung der Projekte liegen. Die an den Fallstudien beteiligten Projekte sind regional oder auch überregional aufgestellt. Insbesondere bei überregionalen Ansätzen wird, aufgrund der räumlichen Distanz, die Bindung der Unternehmen an die Projekte über bestehende Vertrauensstrukturen erschwert, wie dies bei lokalen Vorhaben erfolgen kann.

## 4. Einbeziehung der Sozialpartner

Eine Hypothese, die der Evaluation zugrunde liegt, ist, dass die Sozialpartner am stärksten in der Konstituierungsphase einbezogen sind, da sie über die Zugänge in die Unternehmen verfügen. In der betrieblichen Umsetzung spielen sie nur selten eine aktive Rolle. Schließlich kommt ihnen in der Transferphase noch einmal eine zentrale Rolle zu, da über ihre „Kanäle“ ein Transfer in die Breite möglich ist. Die Ergebnisse der Fallstudien geben Aufschluss über die Rolle der Sozialpartner in der Projektumsetzung. In der Konstituierungsphase geht die Beteiligung der Sozialpartner zum großen Teil über eine reine „Dienstleisterfunktion“ (Akquise der Unternehmen) hinaus. Dies ist dann der Fall, wenn die Sozialpartner ein konkretes Interesse an dem Projekt oder z. B. dem Aufbau von Weiterbildungsstrukturen haben. Aber auch in der Durchführungsphase nehmen die Sozialpartner häufiger Einfluss auf die Durchführung der Projekte.

### **Praxisbeispiel „Sicherheitsgewerbe“:**

Im Projekt kommen bei auftretenden Problemen die Sozialpartner zum Einsatz. Festgestellt wurde z. B., dass die Weiterbildungsteilnahme der Beschäftigten aus den verschiedenen Unternehmen mit zum Teil unterschiedlichen Freistellungsregelungen erfolgte. Hier haben sich die Sozialpartner für einheitliche Regelungen eingesetzt, und somit Unzufriedenheit bei den Teilnehmern/-innen verhindert.

Auch wenn die Sozialpartner ein Vorhaben maßgeblich lenken, nehmen sie in der Regel nicht die Rolle des Antragstellers ein. Die Sozialpartner bedienen sich stattdessen eines Bildungsträgers oder Consultingunternehmens, das über Erfahrungen mit der Durchführung von ESF-geförderten Projektvorhaben verfügt. Hintergrund dafür ist meist, dass die Weiterbildungsaktivitäten der Sozialpartner im Rahmen des Programms nicht auf Bundesebene erfolgen, sondern dezentral bei einem Landes- oder Bezirksverband angesiedelt sind. Hier sind häufig die Ressourcen für die Durchführung eines Projektes nicht gegeben. Vereinzelt finden im Rahmen des Programms – außerhalb der Fallstudien – Projekte statt, bei denen ein Sozialpartner Antragsteller ist. Diese Vorhaben sind dann meist auf Bundesebene mit den entsprechenden Ressourcen angesiedelt.

In den Fallstudien ist aber zu beobachten, dass auch, wenn eine Weiterbildungseinrichtung eines Sozialpartners existiert, diese nicht zwingend mit der Durchführung betraut wird. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn dieser das erforderliche Wissen, insbesondere zur Abwicklung von ESF-Projekten, fehlt. Dass hierdurch problematische Konstellationen entstehen – indem die Interessen der Sozialpartner und der Bildungseinrichtung auseinandergehen – ist nicht zu beobachten. Derartige mögliche Konfliktfelder sind anscheinend im Vorfeld der Antragstellung ausgeräumt.

Die Einbindung der Sozialpartner führt nicht automatisch dazu, dass Unternehmen sich im vorgesehenen Umfang an dem Projekt beteiligen. Bei den Fallstudien hat es sich gezeigt, dass es in vier

Projekten Schwierigkeiten gab, die Beschäftigten in den beteiligten Unternehmen für die Maßnahmen freizustellen. Dies ist auf unterschiedliche Konstellationen zurückzuführen: Verbände können bei den Mitgliedsunternehmen einen „Vertrauensvorschuss“ haben. Der Verband ist in diesem Fall auch Anbieter von Weiterbildungen, die von den Unternehmen nachgefragt werden. Kommt in dieser Konstellation ein Vorhaben zustande, gehen die Unternehmen davon aus, dass sie die „gewohnte“ Qualität erhalten und beteiligen sich. Dies unterstützt die Hypothese, dass Veranstaltungen, an denen die Sozialpartner erkennbar beteiligt sind, eine höhere Akzeptanz bei potentiellen Teilnehmenden genießen, als Veranstaltungen, die ausschließlich von den Bildungsträgern durchgeführt werden.

Die Bindung von Unternehmen an ein Projekt können die Sozialpartner jedoch nur bedingt unterstützen. Sie können Unternehmen an Projekte „heranführen“, sie aber nicht an die Projekte „binden“, selbst dann nicht, wenn die Sozialpartner formal in das Projekt als Partner eingebunden sind. Mögliche Ansatzpunkte für die Einbeziehung der Sozialpartner könnten daher die persönliche und breite Ansprache in den Unternehmen sein.

## 5. Effekte der Förderung

Eine Hypothese ist, dass finanzielle Anreize oder Unterstützung insbesondere dann erforderlich sind, wenn Strukturen zur nachhaltigen Weiterbildung aufgebaut werden sollen. In den Fallstudien wird dies von den Projektverantwortlichen und auch den Unternehmensvertretern und Arbeitnehmervertretungen durchwegs bestätigt. Die Notwendigkeit einer öffentlichen Förderung zeigte sich dabei insbesondere, wenn Klein- und Kleinstunternehmen Zielgruppen der Projekte waren: Weiterbildungsmaßnahmen wären ohne die Förderung nicht in dem Umfang denkbar gewesen oder hätten nur in reduzierter Form umgesetzt werden können. Gleiches gilt für den Aufbau von nachhaltigen Strukturen für betriebliche Weiterbildung: Da in vielen Unternehmen die personellen und finanziellen Ressourcen hierfür beschränkt sind und auch wenig Know-how existiert, wird die externe Unterstützung als unabdingbar angesehen, um nachhaltig wirkende Strukturen aufzubauen und zu implementieren.

### **Praxisbeispiel „Sicherheitsgewerbe“:**

Die beteiligten Unternehmensverantwortlichen betonen, dass ohne eine Förderung sicherlich auch fachliche Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten durchgeführt worden wären, schon um die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten. Allerdings wären die Schulungen nicht in diesem Umfang möglich gewesen, insbesondere im Hinblick auf die Themenbreite. Die Beschäftigten hätten sich dann voraussichtlich an der Finanzierung beteiligen müssen. Das hätte mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem Rückgang der Beteiligung geführt, da es sich in der Branche zum Großteil um prekäre Beschäftigungsverhältnisse handelt mit geringen finanziellen Spielräumen für Extraausgaben.

Die für die Branche abgeschlossene Sozialpartnereinbarung gab Impulse sowohl hinsichtlich der Weiterbildungsbereitschaft in den Unternehmen, als auch in Bezug auf den Dialog der Sozialpartner. Die Gesprächsbereitschaft hat sich bei den beteiligten Sozialpartnern vor Ort erhöht, ebenso die gegenseitige Wertschätzung. Gemeinsam will man auch künftig die Entwicklung der Weiterbildung in der Branche verfolgen und aktiv unterstützen.

In vielen Projekten hat die Förderung auch dazu geführt, dass sich die Betriebsparteien stärker mit dem Thema Weiterbildung auseinandergesetzt haben und betriebsspezifische Maßnahmen umgesetzt haben. Häufig erhielten sie dabei Unterstützung durch die Sozialpartner. Und angeregt durch die positiven Effekte in den Unternehmen haben in etlichen Fällen die Sozialpartner weitergehende Gespräche zum Thema „Weiterbildung“ aufgenommen und wollen dieses Feld zukünftig gemeinsam bearbeiten.

### **Praxisbeispiel „Technische Gebäudeausrüstung“:**

Die an dem Projektvorhaben beteiligten Sozialpartner haben es sich zum Ziel gesetzt, sich auch über die Projektlaufzeit hinaus gemeinsam für die Weiterbildung in der Branche einzusetzen. Weiterbildung werde - vor dem Hintergrund eines steigenden Fachkräftebedarfs – benötigt, um u. a. die Integration von ausländischen Fachkräften voranzutreiben.

Vor diesem Hintergrund wurde, um eine größere Verbindlichkeit für die Akteure in der Branche zu schaffen, zusätzlich zur Sozialpartnervereinbarung ein Qualifizierungstarifvertrag abgeschlossen.

Die Sozialpartner vereinbarten, auch zukünftig die Entwicklung der Weiterbildung in der Branche regelmäßig zu beraten, um geeignete Maßnahmen zu identifizieren und umzusetzen.

Durch das Förderprogramm ist in mehreren Branchen ein Dialog zwischen den Sozialpartnern zum Thema Weiterbildung in Gang gekommen. So wurden 69 Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern abgeschlossen mit dem Ziel, die Weiterbildung in der Branche zu fördern. Diese Vereinbarungen reichen häufig weit über eine Absichtsbekundung zur Teilnahme an dem Programm hinaus. In einem Großteil der Vereinbarungen werden beispielsweise Verfahren zur Abstimmung zwischen den Sozialpartnern formuliert. Diese reichen von einem regelmäßigen Austausch zwischen den Sozialpartnern bis zu Regelungen, welche die Einrichtung eines paritätisch besetzten Beirats vorsehen, der sich regelmäßig im Jahr treffen und den weiteren Fortgang abstimmen soll. In dem Fallbeispiel „Sicherheitsgewerbe“ werden z.B. die regelmäßigen Beiratssitzungen des Projektes dazu genutzt, dass sich die Sozialpartner über den Fortgang des Programms und die Weiterentwicklung der Weiterbildung in der Branche verständigen. In einigen Fällen hatte das Programm sogar zur Folge, dass substantielle Weiterbildungsinhalte tarifvertragliche geregelt wurden, so z.B. im Demografie-tarifvertrag des Metallhandwerks in Niedersachsen oder im Qualifizierungstarifvertrag der kunststoffverarbeitenden Industrie in den neuen Bundesländern. Ein weiteres Beispiel ist der Tarifvertrag über lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung in der chemischen Industrie Ost (2011).

Aus Sicht der Sozialpartner erzielte das Programm nachhaltige Wirkung über die in den Projekten beteiligten Unternehmen hinaus. Aus den vom Transferprojekt durchgeführten Experteninterviews mit Vertretern der Sozialpartner geht eindeutig hervor, dass eine nachhaltige Wirkung in den Branchen wahrgenommen wird. So gelang es, Unternehmen für Weiterbildung, Fachkräftemangel und Personalentwicklung zu sensibilisieren, zum Teil bestehende Tarifverträge bekannter zu machen oder Unterstützung bei der Umsetzung zu bieten. Nahezu einhellig wurde darauf hingewiesen, dass insbesondere die Möglichkeit, nachhaltige Strukturen zu entwickeln, zu erproben und zu implementieren, für eine Veränderung der Wahrnehmung von Weiterbildung in den Köpfen der betrieblichen Entscheider einen erheblichen Stellenwert hat.

Hinsichtlich der Effekte der Förderung in Unternehmen geben auch die Ergebnisse der „Befragung der Projektleitungen zur Verstetigung der Ergebnisse, zu Transfer und Gender Mainstreaming“, die

Mitte 2013 vom Transferprojekt durchgeführt wurde, wichtige Hinweise. Die Erhöhung des Stellenwerts von Weiterbildung in den Unternehmen wurde in fast allen Sektoren am häufigsten genannt auf die Frage, ob Veränderungen im betrieblichen Ablauf bereits erkennbar sind. Dies weist darauf hin, dass Weiterbildung trotz Qualifizierungstarifverträgen und vielfältiger Initiativen noch immer nicht anerkannter Bestandteil im betrieblichen Alltag ist, sondern als „lästige Pflicht“ oder „leidiger Kosten- und Zeitfaktor“ gesehen wird. Durch das Programm „weiter bilden“ konnte in vielen Unternehmen ein kultureller Wandel angestoßen werden, Weiterbildung als zukunftsweisende Aufgabe mit positiven Wirkungen sowohl für Unternehmen wie auch für die Beschäftigten anzusehen.

## 6. Schlussfolgerungen

Voraussetzung für die Durchführung von Projekten im Rahmen des Programms „weiter bilden“ war eine Vereinbarung der Sozialpartner zur Förderung der Weiterbildung. Hierdurch wurde in einer Reihe von Branchen der Austausch der Sozialpartner über dieses Themenfeld erstmals angestoßen und ein Dialog der Sozialpartner auch über die Projektlaufzeit hinaus in Gang gesetzt. Auch in Branchen, in denen bereits Qualifizierungsregelungen bestehen, wurde der Dialog wieder aufgenommen oder intensiviert. Dieser findet in der Regel regional, zwischen den Tarifparteien vor Ort, statt. Die Einbindung der Sozialpartner befördert damit nicht nur die Durchführung von Projekten, sondern wirkt darüber hinaus auch förderlich auf die Einstellung in der Branche zum Thema „Weiterbildung“.

Es ist die Tendenz zu erkennen, dass sich die Unternehmen auf ihre Rahmenbedingungen zugeschnittene Maßnahmen wünschen. So werden z. B. Inhouse-Schulungen gut von den Betrieben angenommen. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass sie in die Erarbeitung des Projektdesigns häufig nicht einbezogen sind. Dieses Spannungsverhältnis gilt es besser zu lösen, indem Unternehmen frühzeitiger in die Konstituierung eines Projekts einbezogen werden.

In Projekten mit mittleren bis größeren Unternehmen gelingt es eher, auch nach Projektstart mit den beteiligten Unternehmen für sie geeignete Umsetzungsschritte abzustimmen (von einem Branchenansatz hin zu einem Unternehmensansatz). Je kleiner die durchschnittliche Größe der beteiligten Unternehmen in einem Projekt ist, umso schwieriger wird es, aufgrund von zeitlichen und personellen Ressourcen einen unternehmensspezifischen Ansatz zu entwickeln. Somit sinkt aber auch der Anreiz für eine Beteiligung der Unternehmen. Schlussfolgernd sollten die Voraussetzungen und Charakteristika von kleineren und mittleren Unternehmen stärker bei der Projektplanung und -umsetzung berücksichtigt werden. So sollten z. B. Weiterbildungsangebote für Unternehmen flexibel und bedarfsgerecht (z. B. Einsatz von versch. Lernformen, Modulorientierung) gestaltet sein. Aber auch Rahmenbedingungen für Personalentwicklung und Weiterbildung müssen geschaffen werden, indem bspw. betriebliche Akteure für strategische Personalentwicklung qualifiziert werden.

Projekte in der Fläche mit überwiegend kleinen und mittleren Unternehmen (Branchenansatz) sind mit höheren Risiken hinsichtlich der Erreichung der vorgesehenen Projektziele verbunden als Projekte mit wenigen Großunternehmen (Unternehmensansatz). Vorgelegte Lol oder die Beteiligung der Sozialpartner können diese Risiken nur zum Teil kompensieren. Da die Förderung der Weiterbildung von Beschäftigten in KMU ein wichtiges Anliegen ist, sollten Indikatoren entwickelt werden, die signalisieren, dass eine erfolgreiche Projektumsetzung wahrscheinlich ist.

Unternehmensspezifische Weiterbildungskonzepte sind aufwendiger, aber ermöglichen eher eine Verstetigung in den Unternehmen. Unternehmensübergreifende Konzepte sind zwar eher transferfähig, aber eine Verstetigung im Unternehmen ist schwerer zu erreichen. Die Arbeit mit wenigen

Unternehmen ermöglicht eine verstärkte Bedarfsorientierung und eröffnet die Chance, für das Unternehmen passende Maßnahmen zu entwickeln. So kann eine stärkere Verstetigung in den Unternehmen erreicht werden.

Die vorherigen Ausführungen verdeutlichen, dass die Sozialpartner unterschiedliche Rollen in den Projekten wahrnehmen. Sie können Unternehmen ansprechen und einen Zugang ermöglichen sowie Projektvorhaben mit initiieren und lenken. Die Sozialpartner auf Bundesebene wie auf Regionalebene können den Transfer unterstützen, indem sie einen Erfahrungsaustausch während und nach Abschluss des Projektes koordinieren. Je nachdem, zu welchem Zeitpunkt ein solcher Prozess angestoßen wird, kann er der Vernetzung dienen. Er kann aber auch in der Abschlussphase dazu dienen, Anregungen für zukünftige Ausgestaltungsmöglichkeiten von Projekten aufzuzeigen oder Gute Praxis an Nichtprojektbeteiligte zu vermitteln. Solch eine Unterstützung für den Transfer sollte frühzeitig geplant und relevante Akteure einbezogen werden.

Die Ergebnisse der Fallstudien belegen, dass eine stärkere Vernetzung der Projekte den Erfahrungsaustausch untereinander fördern kann. Der Austausch mit anderen Projekten aus einer Branche sollte bereits während der Projektlaufzeit erfolgen. Dadurch erhöht sich die Bereitschaft zur Vernetzung und Anregungen und Erkenntnisse aus anderen Projekten können noch für die eigene Projektarbeit genutzt werden. Eine Möglichkeit, eine solche Vernetzung zu entwickeln besteht darin, wenn Projektakteure aus den jeweiligen Projekten in Beirats- oder Steuergremien wechselseitig in den anderen Projekten vertreten sind.

In Bezug auf die Effekte der Förderung wird deutlich, dass finanzielle Anreize hilfreich sind, um Weiterbildungsvorhaben für Beschäftigte insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, in denen häufig die nötigen Ressourcen fehlen, durchführen zu können. Vor allem aber fehlt es – unabhängig von der Unternehmensgröße – häufig an Know-how, um Weiterbildungsstrukturen aufzubauen oder alternative Lernarrangements für bestimmte Zielgruppen wie ältere Beschäftigte oder gering Qualifizierte einzuführen.

## **Transfer „weiter bilden“**

Wichmannstraße 6  
10787 Berlin

Das Transferprojekt wird gemeinsam vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und dem DGB Bildungswerk durchgeführt.



Forschungsinstitut Betriebliche Bildung  
(f-bb) gGmbH  
Rollnerstr. 14  
90408 Nürnberg  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)



DGB Bildungswerk e. V.  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
[www.dgb-bildungswerk.de](http://www.dgb-bildungswerk.de)