

Leitlinien Berufliche Weiterbildung

F 38
F 127

Wege zur Kompetenzentwicklung

Hrsg.: Deutscher Industrie- und Handelstag (DIHT), Berlin

„Wir müssen feststellen, dass der Erwerb von Wissen allein noch nicht direkt zum Erfolg führt, erst recht nicht in Zeiten unüberschaubarer Informationsfluten. Die große Herausforderung für die Weiterbildung heißt daher „Kompetenzentwicklung“. Wissen muss mit persönlicher Erfahrung einhergehen, wenn die Menschen handlungskompetent werden wollen. Lernen und Anwenden müssen immer mehr zu umfassender Kompetenzentwicklung zusammenwachsen, denn kompetente Mitarbeiter sind eine wesentliche Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft.“

Hans Peter Stihl

Präsident des Deutschen Industrie- und Handelstages auf dem 6. DIHT-Weiterbildungskongress 1999 in Dresden

Beschäftigungsfähigkeit als Herausforderung

Der ständige wirtschaftliche Wandel muss von einem veränderten Verständnis von beruflicher Weiterbildung begleitet werden: theoretisches Wissen und die Erfahrungen im Arbeitsprozess müssen miteinander verknüpft werden. Nur so wird der komplexe und langwierige Prozess der Kompetenzentwicklung ermöglicht.

Bereits jetzt zeichnet sich die berufliche Weiterbildung durch Flexibilität, Bedarfsorientierung, Marktnähe und Vielfalt aus und bietet damit Ansatzpunkte zu einer zukunftsfähigen Weiterentwicklung, die folgende zentrale Herausforderungen aufnehmen und bewältigen muss:

- Der zunehmende Wettbewerbs- und Innovationsdruck erfordert eine beschleunigte Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Produktionsverfahren; es gilt, die Produktivität zu steigern, Nischen zu identifizieren und neue Märkte zu erschließen.

- Technische Entwicklungen und Innovationen verlangen Entwicklungssprünge in der Organisation, Personalentwicklung und Qualitätssicherung. Sie sind für den Erfolg einer Wirtschaft unabdingbar.
- Der ständig steigende Kostendruck zwingt Unternehmen jeder Größe dazu, die Effizienz ihrer Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Organisationen zu überprüfen.

Die Arbeitswelt wandelt sich dadurch ständig. Kürzere Innovationszyklen, die fortschreitende Globalisierung und die Vernetzung aller Lebensbereiche haben Auswirkungen auf den einzelnen Arbeitsplatz. Die Mitarbeiter aller Hierarchie- und Verantwortlichkeitsstufen werden vor immer neue Anforderungen gestellt. Mit dem Wettbewerb nimmt auch der Qualifizierungsdruck zu. Dieser entsteht vorrangig durch

- den Abbau von Hierarchien;
- veränderte Arbeitsstrukturen durch projektbezogenes Arbeiten in Netzwerken;
- die Einführung von neuen Technologien und Verfahren;
- Veränderungen in Organisation, Aufgaben und Arbeitsabläufen.

Nur mit kompetenten Führungskräften und Mitarbeitern haben die Unternehmen dauerhaft eine Chance, im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Die Möglichkeiten moderner Technologien können nur dann optimal genutzt werden, wenn in das Wissen und Know-how der Menschen investiert wird. Weiterbildung ist ein entscheidender Faktor für den Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Übertragung neuer Aufgaben und deren erfolgreiche Bewältigung.

Weiterbildung erzielt damit in hohem Maße eine beschäftigungsfördernde Wirkung. Während die Berufsausbildung im dualen System auf die erste volle Berufsfähigkeit zielt, ermöglicht und sichert Weiterbildung die Erhaltung und Erweiterung dieser Berufsfähigkeit, also die volle Beschäftigungsfähigkeit der Erwachsenen.



Weil die Anforderungen vielfältig sind und immer stärker nach passgenauen Lösungen verlangen, ist Weiterbildung nicht mehr weit vorausschauend kalkulier- und planbar. Sie muss auf aktuellen, punktuell entstehenden Qualifizierungsbedarf reagieren können. Deshalb dürfen die Beschäftigten nicht in einer abwartenden Konsumhaltung verharren, sondern müssen selbst aktiv werden. Selbstorganisation und Selbstregulierung werden zu zentralen Gestaltungskriterien von Weiterbildung und sind ein wirksames Mittel gegen Arbeitslosigkeit.

- Weiterbildung hilft, in der Veränderung die Chance zu erkennen und den Wandel aktiv zu gestalten. Erst durch diese Erkenntnis werden Unternehmen zu lernenden Unternehmen, die anpassungsfähig und krisenfest sind.
- Kontinuierliches Lernen wird für Unternehmen und ihre Mitarbeiter zu einer unverzichtbaren Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg und ist gleichzeitig ein Weg zur Selbstverwirklichung des Einzelnen. Weil das einmal erworbene Wissen und Können immer schneller veraltet und neues Wissen fortlaufend entsteht, wird das Lernen ein kontinuierlicher Prozess.
- Weiterbildung kann Neugründungen von Unternehmen vorbereiten, unterstützen und begleiten und damit zur Schaffung neuer Arbeitsplätze beitragen.
- Weiterbildung der Mitarbeiter wird zu einem Instrument der Hilfe zur Selbsthilfe werden. Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, ihre Arbeit stets neu zu überdenken, zu verbessern und auf Veränderungen zu reagieren. Vor allem aber werden sie vorausschauend handeln können. Unternehmen können sich so Wettbewerbsvorteile verschaffen.
- Zur Bewältigung der an sie gestellten Herausforderungen braucht die Wirtschaft Fachkräfte, die in der Sache kompetent sind und Führungskräfte, die Mitarbeiter motivieren können. Weiterbildung kann beim Aufbau und Training dieser Fähigkeiten helfen. Und sie belegt deren Wert durch anerkannte Zertifikate und Zeugnisse.

II. Die Anforderungen

Strukturen, Inhalte, Angebotsformen und Verwertbarkeit der Weiterbildung müssen zeitgemäß und zukunftsfähig sein. Künftig müssen neue Qualifikationsanforderungen rechtzeitig erkannt, ohne zeitliche Verzögerung aufgegriffen und aktiv gestaltet werden. Gezielt eingesetzte Weiterbildung muss

die Unternehmen im Wettbewerb stärken und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter sichern. Damit dieses gelingt, muss berufliche Weiterbildung einer Reihe von grundlegenden Anforderungen genügen:

1. Weiterbildung muss volle Beschäftigungsfähigkeit fördern

Der Erhalt und die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit muss im Zentrum der Weiterbildung stehen. Weiterbildung, so wie sie künftig verstanden werden soll, stellt die Vermittlung von Kompetenzen in den Vordergrund und umfasst die Vielfalt der individuellen Handlungsfähigkeit und Überzeugung.

Kompetenzen, die zur Beschäftigungsfähigkeit führen, leiten sich aus der produktiven Verwertbarkeit im Prozess der Arbeit auf Grund der Nachfrage der Unternehmen ab. Für den Einzelnen ermöglicht Weiterbildung berufliche Absicherung, berufliche Karriere oder Umorientierung und sie befähigt zur Existenzgründung.

2. Weiterbildung muss sich am Qualitätsanspruch der Kunden orientieren

Der Anspruch an die Qualität von Produkten und Dienstleistungen nimmt in allen Bereichen zu. Das gilt auch für die berufliche Weiterbildung. Qualität in der Weiterbildung wird an den Erwartungen und der Zufriedenheit der Führungskräfte im Unternehmen mit der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter gemessen. Qualitätsmanagementsysteme eignen sich besonders zur laufenden Verbesserung und Sicherung von Qualität. Zur Einführung effektiver Qualitätsmanagementsysteme bedarf es dynamischer, individualisierbarer Modelle und Verfahren, die dem Prinzip der Freiwilligkeit und Bedarfsgenauigkeit unterliegen. Allerdings ist Dienstleistungsbildung auch auf die Lernbereitschaft des Kunden angewiesen. Der Lernende muss motiviert sein und begeistert werden, denn er ist Teil des Lernprozesses, den er aktiv mitgestalten muss.

3. Weiterbildung muss marktgerecht und bedarfsorientiert sein

Die neuen Organisationsformen erfordern, berufliche Weiterbildung eng mit dem Arbeitsplatz und den Arbeitsabläufen im Unternehmen zu verknüpfen. Die Inhalte müssen auf die Bedarfe des Unternehmens und der Mitarbeiter zugeschnitten sein, den unmittelbaren Transfer in die Praxis ermöglichen und das Erfahrungslernen einbeziehen.



Leitlinien Berufliche Weiterbildung (Fortsetzung)

4. Weiterbildung muss flexibel sein

Weiterbildung muss permanente Veränderungen dynamisch und flexibel aufgreifen können. Im optimalen Fall ist Weiterbildung sogar Motor und präventiver Initiator betrieblicher Verbesserungsprozesse. Folglich müssen auch die Nachweise differenziert, handlungsorientiert und transparent sein.

5. Weiterbildung soll integraler Bestandteil von Organisations- und Personalentwicklung sein

Weiterbildung wird im Rahmen der Personalentwicklung zum zentralen Instrument, um unterschiedliche Wege der beruflichen Entwicklung zu ermöglichen und Fach- und Führungskarrieren vorausschauend zu planen und zu fördern. Dies wiederum ist Voraussetzung für die Entwicklung von Organisationen.

6. Weiterbildung muss handlungsorientiert und erwachsenengerecht sein

Grundprinzip für eine erfolgreiche Handlungsorientierung ist die Kombination aus Erfahrung in der betrieblichen Praxis und Wissenserwerb. Interaktive Lehr- und Lernformen wie z.B. Lernen im Team, Projektarbeiten oder der Einsatz von multimedialen Lernsystemen fördern den Lernprozess.

7. Der plurale Weiterbildungsmarkt muss transparent sein

Vielfalt der Nachfrage und ein offener Zugang zu Angeboten sind die Kennzeichen für einen funktionierenden Weiterbildungsmarkt, der eine Vielfalt an inhaltlichen Konzepten, methodischen Ansätzen, zeitlichen und organisatorischen Lösungen umfasst. Die Konsequenz daraus muss die Vielfalt der Träger und Dozenten mit ihren unterschiedlichen Aufgaben und Stärken sein.

8. Weiterbildung muss Synergien nutzen

Die Produktion neuer Lernmedien wird aufwendiger und komplexer. Die Entwicklung und Bereitstellung erfordern daher künftig verstärkt die Zusammenarbeit und den Austausch von Bildungsdienstleistern.

9. Weiterbildung in Deutschland muss international konkurrenzfähige Abschlüsse ermöglichen

Deutsche Bildungsabschlüsse in der beruflichen Weiterbildung sind bisher nicht „übersetzbar“ und werden trotz ihres hohen Niveaus auf normativer EU-Ebene unter Wert gehandelt. Deshalb muss ein entscheidender Schritt hin zu international anerkannten Bildungsabschlüssen getan werden, die im deutschen Berufsbildungssystem erworben wurden.

10. Weiterbildung muss Investition in die Zukunft sein

Die Finanzierung der Weiterbildung sollte grundsätzlich beim Kunden liegen. Unternehmen engagieren sich bereits sehr stark für die berufliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Arbeitnehmer müssen bereit sein, sich stärker an den Aufwendungen zu beteiligen, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu sichern und ihre Karrierechancen zu verbessern.

Das Hauptziel der Weiterbildung ist der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Berufliche Weiterbildung als Vermittlung von Kompetenzen muss ganzheitlich angelegt sein und die heute dringend notwendige Eigeninitiative des Lernenden aktivieren. Umfassend betrachtet befähigt Weiterbildung in diesem Sinne nicht allein zur Erfüllung bestimmter Aufgaben, sondern sie erweitert die individuelle Handlungsfähigkeit, Problemlösungs- und Transferkompetenz jedes Mitarbeiters im Arbeitsprozess. Durch die Verknüpfung operativer, administrativer und strategischer Kompetenzen mit Sozialkompetenzen trägt Weiterbildung grundlegend zur Flexibilität und Mobilität von Menschen und Unternehmen bei.

Jede Struktur von Weiterbildungssystemen wird an ihrer Leistungsfähigkeit gemessen. Die dargestellten Anforderungen setzen eine plurale Grundstruktur der beruflichen Weiterbildung voraus. Um die zukunftsorientierte, arbeitsplatzsichernde Kompetenzentwicklung zu ermöglichen und Fach- und Führungskarrieren sowie Existenzgründungen gezielt zu fördern, muss die bestehende plurale Bildungsstruktur weiterentwickelt werden. Die deutschen Industrie- und Handelskammern und der Deutsche Industrie- und Handelstag schlagen daher ein Modell vor, das in einem System



modularisierter Weiterbildung anerkannte, international konkurrenzfähige Qualifikationsprofile ermöglicht.

III. Struktur und Instrumente des Kompetenzerwerbs

Berufliche Kompetenzen werden im Rahmen von gesteuerten, organisierten Bildungsprozessen, durch selbst gesteuertes Lernen in Verbindung mit der Erfahrung am Arbeitsplatz aufgebaut. In einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt ist der Kompetenzerwerb ein kontinuierlicher Prozess.

Dieser Prozess der fortschreitenden Kompetenzentwicklung muss anforderungsgerecht und praxisnah sein und mit zeitgemäßen Instrumenten unterstützt werden. Hierzu sind folgende grundlegende Schritte einzuleiten:

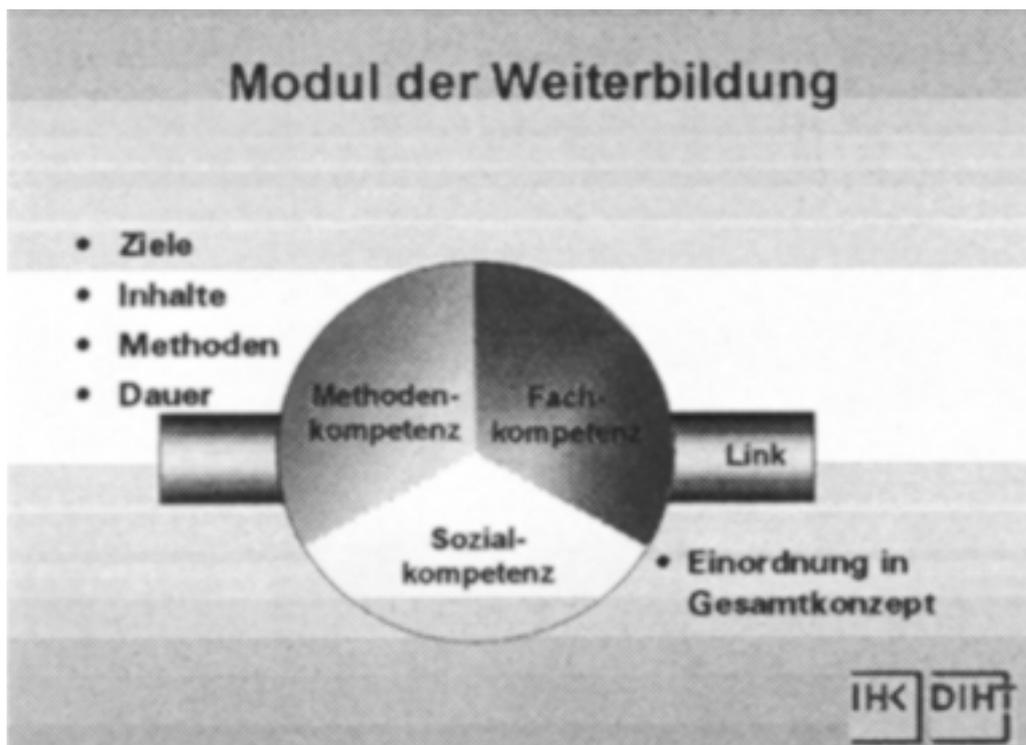
1. Inhalte der Weiterbildung modularisieren

Die Weiterbildungsinhalte sind in Form von handlungsorientierten Modulen zu strukturieren, die in sich abgeschlossene Einheiten bilden und die Vermittlung von einzelnen Kompetenzen zum Ziel haben. Kompetenz ist die Handlungsfähigkeit und -bereitschaft von Mitarbeitern, ihre betrieblichen Aufgaben bearbeiten und neue Felder erschließen

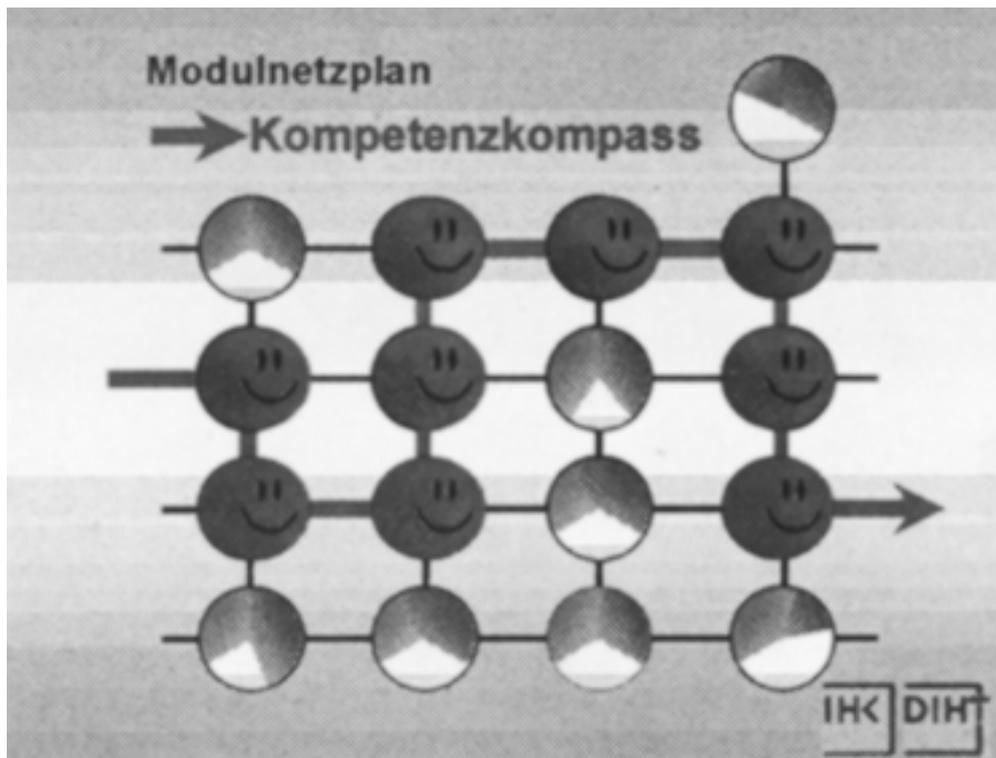
zu können. Der Kompetenz von Fach- und Führungskräften kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.

Die Kompetenzentwicklung ist ein komplexer und langwieriger Prozess, der Erfahrung in Verbindung mit theoretischem, explizitem Wissen verknüpft. Fachliche, methodische und soziale Elemente sind miteinander so zu verknüpfen, dass neben dem theoretischen Verständnis und strukturiertem Vorgehen eine praxisorientierte, effektive Anwendung, ermöglicht wird.

Die handlungsorientierten Module sind nach einer einheitlichen Struktur zu beschreiben. Hieraus gehen Ziele, Inhalte, Methoden und Dauer hervor. Die Einordnung in ein Gesamtkonzept sowie die nötigen Voraussetzungen und zuvor zu erwerbenden Erfahrungen werden durch Links festgelegt. Die Weiterbildungsstruktur muss die Sicherung der beruflichen Handlungskompetenz gewährleisten. Daher sind die Inhalte der Module so zu generieren, dass sie sich an ganzheitlichen Handlungszusammenhängen orientieren. Für einzelne Handlungsbereiche sind die erforderlichen Inhalte aus den jeweiligen Tätigkeitsbereichen abzuleiten. Module sollten somit keine isolierten Einheiten darstellen, sondern betriebsnahe Strukturen widerspiegeln und je nach individuellem Bedarf miteinander verknüpft werden können.



Leitlinien Berufliche Weiterbildung (Fortsetzung)



Die Durchführung von Lehrgängen und Seminaren findet zukünftig auf der Grundlage eines Modulnetzplans statt. Diesem Modulnetzplan ist auch eine Empfehlung zur sinnvollen Reihenfolge der Module durch die Links zu entnehmen. Grundlegende Module müssen vor Beginn von weiterführenden Modulen abgeschlossen sein oder es wird eine vergleichbare Qualifikation durch den Kunden nachgewiesen.

Aus dem Netzplan können Unternehmen und Teilnehmer ihren passgenauen Weiterbildungsfahrplan zu einem individuellen „Kompetenzpass“ zusammenstellen, aus dem die bedarfsgerechte Vermittlung einzelner Kompetenzen hervorgeht und in dem unterschiedliche Nachweisarten Berücksichtigung finden können. Das Ablegen öffentlich-rechtlicher Prüfungen ist in diesem Zusammenhang nur eine Alternative aus einer Vielzahl von Möglichkeiten.

Eine definierte Kombination und Abfolge der Module führt zu einer neuen Systematisierung der Weiterbildung. Die Module bilden künftig eine neue Schnittstelle zwischen der beruflichen Ausbildung im dualen System und der Weiterbildung. Das

System der Aus- und Weiterbildung weist somit drei Systemzonen auf: die Ausbildung (Systemzone I), die erste Stufe der Weiterbildung (Systemzone II) und die zweite Stufe der Weiterbildung (Systemzone III), jeweils mit der Option öffentlich-rechtlicher Prüfungen.

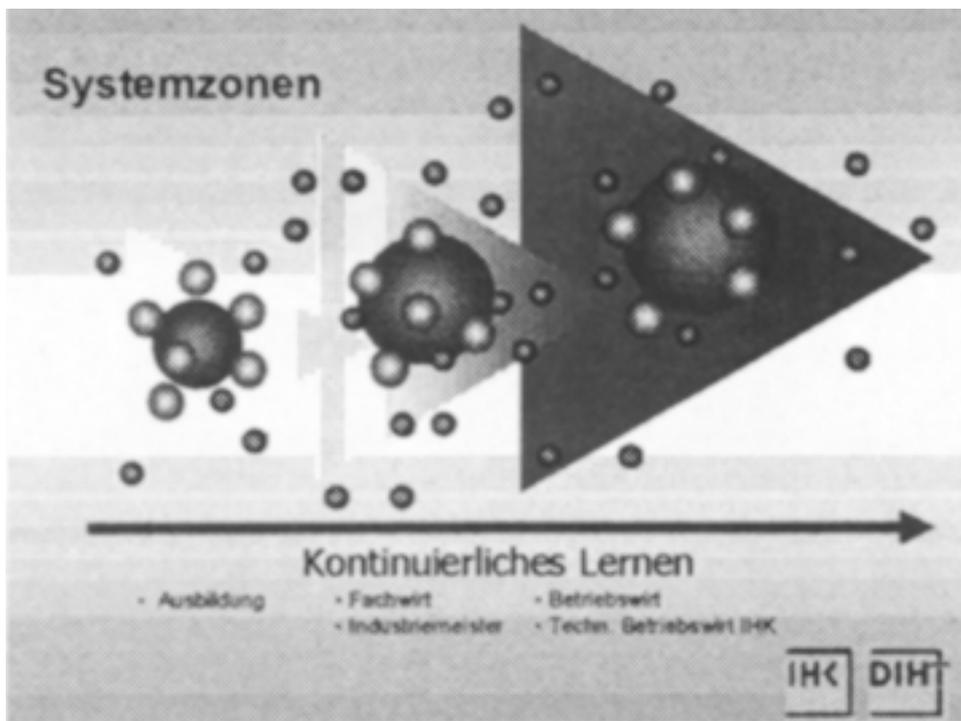
2. Nachweis erworbener Kompetenzen

Der Erwerb und die Erweiterung von Kompetenzen sind ein lebensbegleitender Prozess und erfolgen auf unterschiedliche Art und Weise. Die vielfältigen Formen des Kompetenzerwerbs müssen adäquate Nachweise ermöglichen. Mögliche Nachweisarten siehe Abbildung nächste Seite.

Kompetenzerwerb in horizontaler und vertikaler Richtung wird durch diese Dokumente nachweisbar und in dem Kompetenzpass zusammengefasst. Die öffentlich-rechtlichen Weiterbildungsprüfungen dokumentieren so eine an Handlungszusammenhängen orientierte, systematisierte berufliche Qualifizierung.

Die Weiterbildungsprüfungen werden flexibler gestaltet. Rechtlich selbstständige, für sich zu bewertende Teilprüfungen werden einen höheren





Anteil gewinnen. Durch die Prüfungen wird bundesweite Vergleichbarkeit und Transparenz auf qualitativ hohem Niveau sichergestellt. Dies ist möglich durch modulare (Teil-)Prüfungen mit dem Leistungsnachweis der ganzheitlich orientierten Handlungskompetenz am Ende eines Modul-Paketes bzw. Gesamtlehrgangs. Hierfür sind die bereits eingeführten Prüfungsmethodiken, wie z.B. schriftliche und mündliche Prüfungen mit Situationsaufgaben oder Projektarbeiten adäquat zum jeweiligen Weiterbildungsprofil in öffentlich-rechtlichen Weiterbildungsprüfungen anzuwenden.

Die Nachweise erworbener Kompetenzen werden im individuellen Kompetenzpass festgehalten, der die persönliche Bildungsbiographie aufzeigt, fortlaufend weitergeführt wird und damit eine Orientierung für Unternehmen und Beschäftigte bietet.

3. Qualität in der beruflichen Weiterbildung verbessern

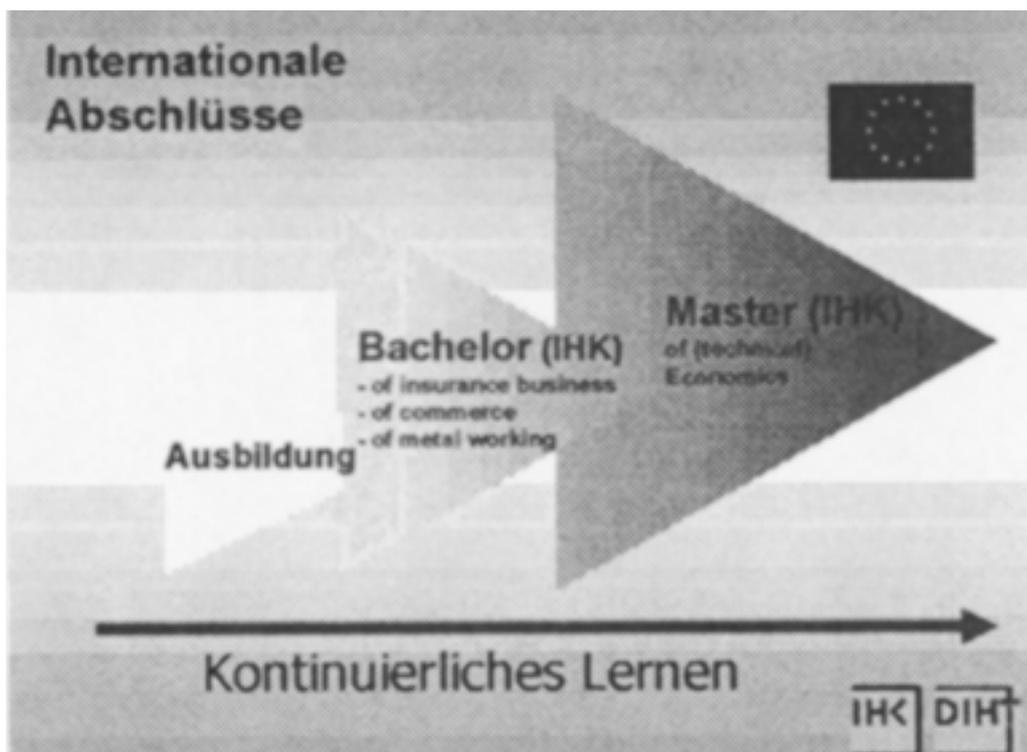
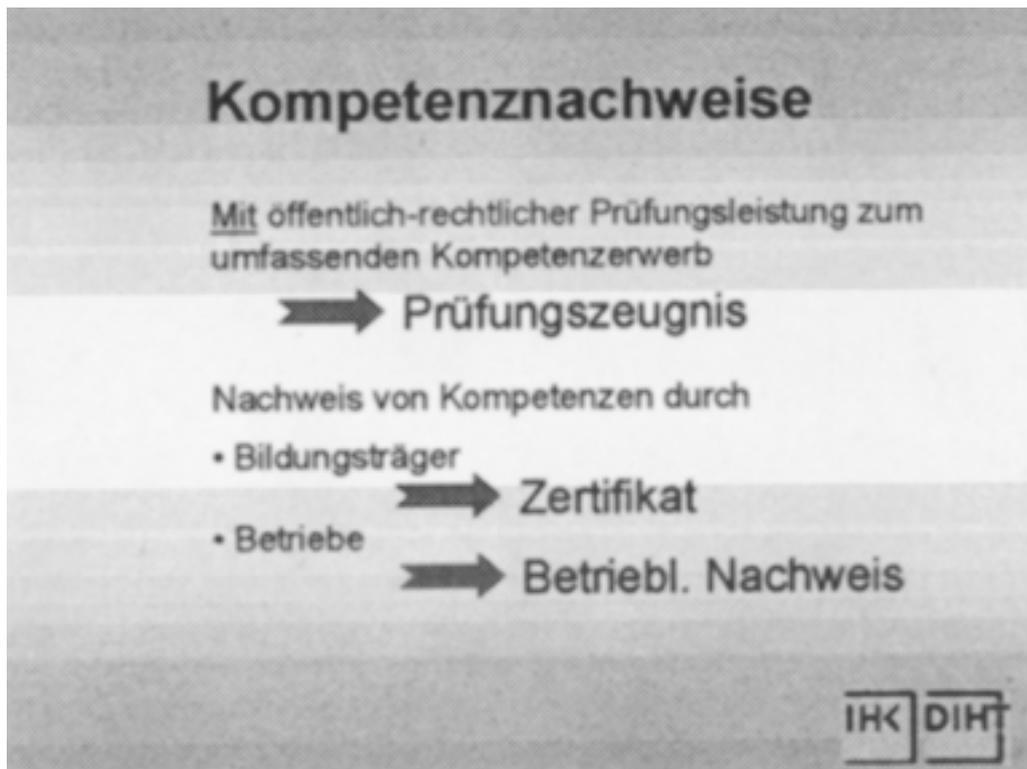
Qualitativ hochwertige Produkte in der beruflichen Weiterbildung können nur durch dynamische Modelle erreicht werden. Die Dienstleistung Weiterbildung hat die mit den Kunden vereinbarten bzw. die von ihnen gewünschten Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Aufgabe des Bildungsdienstleisters ist es, seine Ziele und seinen Qualitätsbegriff selbstständig und ohne Reglementierung von

außen zu definieren und umzusetzen, wobei die Qualitätselemente der ISO-Norm Orientierungshilfen bieten können. Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen hilft Bildungsdienstleistern zu einer kundenorientierten, qualitätsbezogenen Arbeitsweise und erhöht die Transparenz der Angebote. Weil die Qualität immer vom Kunden definiert wird, sorgt die Wirtschaft als größter Abnehmer von beruflicher Weiterbildung im eigenen Interesse für geeignete Zertifizierungssysteme.

4. Europaweite Vergleichbarkeit herstellen

„What the hell can a Fachwirt do in my company“? Diese Frage stellt sich ein ausländischer Unternehmer. Daher müssen Bildungsabschlüsse heute auch eine europaweite Beschäftigungsfähigkeit fördern. Voraussetzung hierfür ist, dass die Abschlüsse für den europäischen Arbeitsmarkt übersetzbar und transparent werden, was durch die Verwendung europaweit anerkannter Abschlussbezeichnungen erreicht wird. Daher sollen Bachelor- und Masterabschlüsse künftig die deutschen Abschlüsse berufsbegleitender Weiterbildung durch einen fremdsprachigen Teil ergänzen. Ein Betriebswirt IHK oder Technischer Betriebswirt IHK führt nach erfolgreichem Abschluss der Weiterbildungsprüfung den Titel „Master of Economics IHK“ bzw. „Master of Technical Economics IHK“. Industriemeister, Fachkaufleute oder Fach-

Leitlinien Berufliche Weiterbildung (Fortsetzung)



wirte erlangen einen berufsqualifizierenden Abschluss, der mit „Bachelor IHK“ bezeichnet wird und um die branchenspezifische Ausrichtung ergänzt wird. Voraussetzung für die Realisierung dieses Modells ist die Umsetzung der erforderlichen rechtlichen Schritte.

5. Transparenz im pluralen Weiterbildungsmarkt erhöhen

Die schrittweise Implementierung dieses Systems einer modularisierten Weiterbildung muss mit der Schaffung von kundenorientierten Weiterbildungsinformations- und Beratungssystemen einhergehen. Umfassende Information und kompetente Beratung sind Schlüsselfaktoren bei der Festlegung des Kompetenz-Kompasses als Bestandteil der Organisations- und Personalentwicklung von Unternehmen und der individuellen Weiterbildung. Der individuelle Kompetenz-Kompass wird in Abstimmung mit dem Kunden entwickelt. Besonders für kleine und mittelständische Unternehmen sind daher regionale Ansprechpartner bei wirtschaftsnahen Einrichtungen wichtig. Diese Einrichtungen stehen gleichzeitig als kompetente Partner für die Bildungswirtschaft zur Verfügung. Moderne Informationsquellen zu den vielfältigen Weiterbildungsangeboten sorgen für die notwendige Transparenz.

Suchworte: DIHT, Berufliche Weiterbildung, Beschäftigungsfähigkeit, Qualifikationsanforderungen, Kompetenzpass, Kompetenzerwerb, Master IHK, Bachelor IHK.

