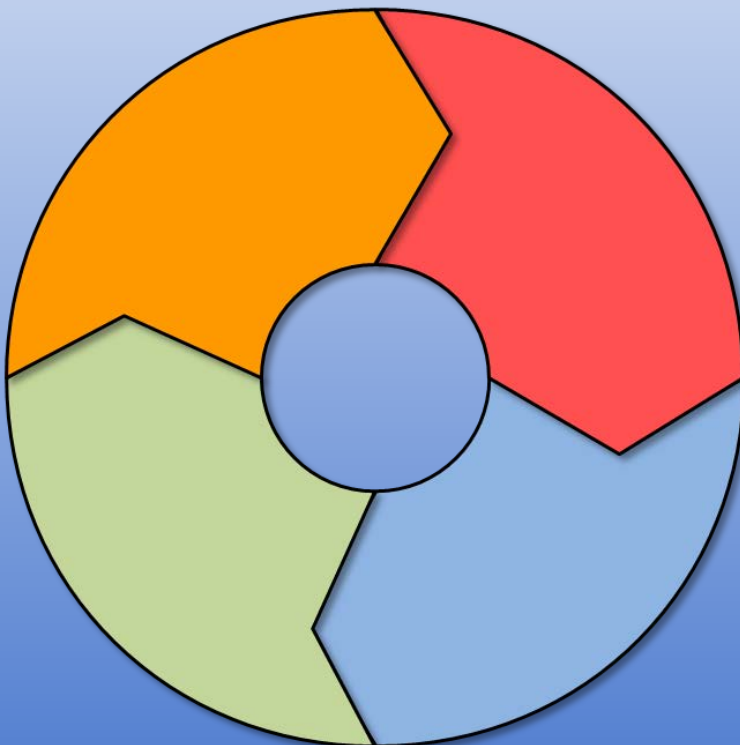




Fahrplan Qualifizierung

Handlungsempfehlungen für
Unternehmen der baden-württembergischen
Textil- und Bekleidungsindustrie



ISBN: 978-3-934859-41-8

Text: Sylvia Stieler
Dr. Hermann Biehler
Athina Hondroulidou

Diese Broschüre wurde im Rahmen des Projektes „Fahrplan Qualifizierung“ erstellt. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Gefördert von:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION

Verbundpartner:



Bezirk
Baden-Württemberg



Südwesttextil



IMU Institut

Herausgeber: IMU Institut GmbH
Hasenbergstr. 49
70176 Stuttgart
Tel.: 0711 / 23 70 5-0
Fax: 0711 / 23 70 5-11
Email: imu-stuttgart@imu-institut.de
www.imu-institut.de

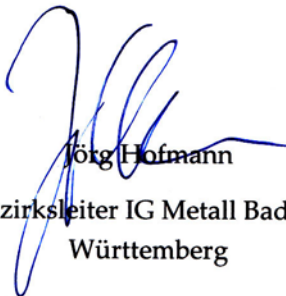
Stuttgart, Mai 2013

Grußwort

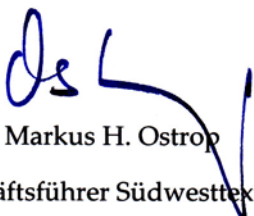
Betriebliche Qualifizierung erhält vor dem Hintergrund des demografischen Wandels neue Relevanz: das lebensbegleitende Lernen soll mit Blick auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein „im Job alt werden“ ermöglichen und gleichzeitig mit Blick auf die Unternehmen dauerhaft Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit sichern – gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und älter werdenden Beschäftigten.

Dies gilt in besonderem Maße für die baden-württembergische Textil- und Bekleidungsindustrie: Seit Jahrzehnten ist diese Branche geprägt durch den Strukturwandel und die Globalisierung – gleichzeitig behaupten sich Unternehmen erfolgreich im weltweiten Wettbewerb. Mit dem Tarifvertrag zur Aus-, Fort- und Weiterbildung aus dem Jahr 1997 haben sich die Sozialpartner schon früh zur betrieblichen Weiterbildung bekannt. Gut 15 Jahre später ist die Initiative „weiter bilden“ für Südwesttextil und IG Metall Baden-Württemberg ein Anlass, die betriebliche Qualifizierungspraxis zu erfassen und daraus bewährte Praktiken als Basis für branchenbezogene Handlungsempfehlungen zu nehmen. Gemeinsam mit dem IMU Institut Stuttgart wurde so die vorliegende Broschüre erarbeitet, die außerdem Grundlage für Branchenveranstaltungen und vertiefende Seminare bildet.

Wir hoffen, dass die vielseitigen Beispiele aus den Unternehmen auch für erfahrene betriebliche Praktikerinnen und Praktiker Anregungen zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungspraxis bieten!



Jörg Hofmann
Bezirksleiter IG Metall Baden-
Württemberg



Dr. Markus H. Ostrop
Hauptgeschäftsführer Südwesttextil e.V.

Inhalt

1. Einleitung	1
2. Ein Fahrplan für die Qualifizierung – Handlungsempfehlungen für die Unternehmen der baden-württembergischen Textil- und Bekleidungsindustrie	3
3. Die betriebliche Qualifizierungspraxis	6
3.1 Die Ermittlung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs	6
3.2 Planung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen	8
4. Bewertung der betrieblichen Weiterbildung	14
5. Der Branchenblick	15
6. Lernen – der aktuelle Diskussionsstand in Kürze	17
7. Fazit	18
8. Kooperationspartner für die betriebliche Qualifizierung	19
9. Am Projekt beteiligte Unternehmen	20

1. Einleitung

Die Textil- und Bekleidungsindustrie Baden-Württembergs ist mit einem vielschichtigen Strukturwandel konfrontiert, dem sie sich nicht zuletzt mit der Entwicklung der Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter stellen muss. Die überall wirksame Globalisierung verändert die Arbeitsteilung für Bekleidung und Textilien weltweit. Wenngleich sich der Industriezweig sehr heterogen darstellt, betreffen einige Trends alle Unternehmen. Vor allem einfachere Produktionsschritte für Massenware werden in Länder mit geringeren Personalkosten verlagert. In Baden-Württemberg verbleiben vor allem die Teile der Wertschöpfungsketten, bei denen es auf hohe Flexibilität, hohe Reaktionsgeschwindigkeit und kundenspezifische Lösungen ankommt. In der Textilindustrie Baden-Württembergs kann man von einem allgemeinen Trend hin zu technischen Textilien mit eigener Entwicklung und hohem Innovationspotenzial sprechen. Der Stellung in verschiedenen Wertschöpfungsketten entsprechend wird noch vor Ort produziert und die Logistik oft zu einer unverzichtbaren Funktion. In der Bekleidungsindustrie konzentrieren sich die Unternehmen in Baden-Württemberg immer mehr auf Produktentwicklung, Design, Einkauf, Qualitätskontrolle und Vertrieb. Gemein ist beiden Teilbranchen die zunehmende Bedeutung der Steuerung der Wertschöpfungsketten.

Diese Trends müssen in der Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten ihren Widerhall finden. Einfache Qualifikationen haben in vielen Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie Baden-Württembergs nur noch geringe quantitative Bedeutung. Die Reorganisation der Wertschöpfungsketten erfordert eine leistungsorientierte Spezialisierung in einzelnen Arbeitsschritten und in der Steuerung der Wertschöpfungsprozesse. Zugleich aber steigt die Anforderung, die Wertschöpfungsprozesse als Ganzes zu verstehen und zu beherrschen. Weiterbildung ist erforderlich, um den Beschäftigten die Anpassung an die veränderten Anforderungen zu ermöglichen. Die Schrumpfung der Branche in den letzten Jahrzehnten und Image-Probleme haben zudem mancherorts eine überalterte Belegschaft entstehen lassen, für die zusätzliche Weiterbildungsanstrengungen nötig sind.

Mit dem Verstehen der Veränderungen, dem Erlernen neu geforderter Kompetenzen ist jedoch nur der erste – und leichtere – Schritt getan. Häufig stellt

sich als die eigentliche Schwierigkeit heraus, das Erlernte in der täglichen betrieblichen Praxis auch dauerhaft umzusetzen. Dies geschieht umso leichter, je besser die geforderten Verhaltensänderungen durch die Reorganisation der Arbeitsprozesse ermöglicht und unterstützt werden.

Die genannten Ausgangsbedingungen und Trends in den Rahmenbedingungen und die Reaktionsmöglichkeiten von Unternehmen stellen sich in jedem Unternehmen auf spezifische Art dar. Es gibt dabei deutliche Unterschiede z. B. zwischen Unternehmenszentralen und Unternehmenstöchtern, auch zwischen weltweit präsenten Konzernen und global aufgestellten Familienunternehmen, zwischen einstufigen und vollstufigen Unternehmen sowie je nach Kundenstruktur oder Stellung in der Wertschöpfungskette. So benötigen größere Unternehmen eher formalisierte Prozesse, während bei kleineren Unternehmen mit guter Weiterbildungskultur informell die Bedarfsermittlung an Weiterbildung, ihre Durchführung und Umsetzung gut funktionieren können. In dieser Broschüre können nur wichtige allgemeingültige Prinzipien einer zukunftsfähigen Personalentwicklung und Weiterbildung vorgestellt werden.

Die hier vorgestellten Prinzipien zukunftsorientierter Personalentwicklung können gut auf die Anwerbung von und auf den Umgang mit Auszubildenden übertragen werden, auch wenn die duale Berufsausbildung nicht Thema dieser Broschüre ist.

2. Ein Fahrplan für die Qualifizierung – Handlungsempfehlungen für die Unternehmen der baden-württembergischen Textil- und Bekleidungsindustrie

„Ohne Qualifizierung gäbe es uns schon gar nicht mehr“ – diese Aussage eines Geschäftsführers verdeutlicht sehr gut, dass gerade Textil- und Bekleidungsunternehmen den branchenspezifisch hohen Wettbewerbsdruck nur durch ständige Weiterbildung ihrer Beschäftigten bewältigen können. Ein breites Spektrum von Qualifizierungsmaßnahmen wird in den Unternehmen bereits angewandt – mit einem Branchenüberblick und der überbetrieblichen Erfahrungsweitergabe wollen wir das jeweilige betriebsspezifische Wissen auch anderen Unternehmen zugänglich machen. Auch an dieser Stelle nochmals vielen Dank an die Unternehmen, die sich an diesem Projekt beteiligt haben.

Die alltägliche betriebliche Qualifizierungspraxis wurde uns umfassend von Personalverantwortlichen und Betriebsräten in den teilnehmenden Unternehmen geschildert. Davon ausgehend wollen wir die ebenfalls genannten Schwierigkeiten aufgreifen und gute Lösungen, gute Beispiele aus anderen Unternehmen als Handlungsempfehlung aufzeigen. Bei allen Unterschieden und betriebsspezifischen Besonderheiten zeigen sich als Fazit aller Fallstudien grundlegende Branchentrends, die sich auch aus unseren Expertengesprächen mit Branchenfachleuten ergeben haben. Die daraus abgeleiteten Branchenempfehlungen schließen sich an die betrieblichen Handlungsempfehlungen an.

DES KAISERS NEUE KLEIDER wollen wir mit dem Projekt nicht einführen: Auch wenn die Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Textil- und Bekleidungsindustrie durch den Tarifvertrag von 1997 (nachverhandelt 2004) als eine der ersten Branchen tarifvertraglich geregelt ist, fanden sich Südwesttextil und IG Metall im Jahr 2012 zusammen, um mit einem Qualifizierungsprojekt Unternehmen bei der betrieblichen Weiterbildung zu unterstützen. Neue Trends in der Branche, aktuelle Diskussionen um die Bedeutung des lebenslangen Lernens für altersgerechtes Arbeiten bieten aktuelle Anlässe, um die Qualifizierungspraxis der Branche in Gesprächen mit Unternehmensvertretern, Betriebsräten und Branchenfachleuten zu erfassen, gute Ansätze und Schwierig-

keiten aufzunehmen und daraus Handlungsempfehlungen für betriebliche Akteure abzuleiten.

Dazu wurden im Rahmen des Projekts

- im Frühsommer 2012 mit 12 Branchenfachleuten Expertengespräche zu Branchentrends und deren Konsequenzen für Themen und -formen der betrieblichen Weiterbildung geführt;
- vom Sommer 2012 bis ins Frühjahr 2013 in elf Unternehmen betriebliche Fallstudien zur Qualifizierungspraxis erarbeitet: In Expertengesprächen mit Personalverantwortlichen und Betriebsräten erfolgte eine Bestandsaufnahme zu Abläufen und Instrumenten der betrieblichen Qualifizierung in Form einer gemeinsam erarbeiteten Mindmap, die gleichzeitig durch die betrieblichen Expertinnen und Experten bewertet wurde.

Die betrieblichen Fallstudien stützen sich auf Expertengespräche in 11 Unternehmen der tarifgebundenen baden-württembergischen Textil- und Bekleidungsindustrie. Darunter waren:

- ▶ 8 Hersteller/Veredler technischer Textilien (darunter 3 Betriebe, die überwiegend der Kfz-Industrie zuliefern und 1 Hersteller von Heimtextilien) sowie
- ▶ 3 Bekleidungshersteller.

Drei Unternehmen hatten zwischen 100 und gut 200 Beschäftigte, vier weitere hatten etwa 300 bis 500 Beschäftigte und ein Unternehmen ca. 2.000. Drei haben keine Angaben zur Beschäftigtenzahl gemacht.

Die Mehrzahl der beteiligten Unternehmen sind eigenständige (Familien-) Unternehmen (fünf), zwei Unternehmen sind Konzernzentralen, die vier übrigen Konzerntöchter.

- Auf Grundlage dieser Gespräche wurden in einem Projektteam aus Südwesttextil, IG Metall Bezirk Baden-Württemberg und IMU Institut Handlungsempfehlungen abgeleitet und formuliert, die in der vorliegenden Broschüre veröffentlicht werden.
- In Fachtagungen und Vertiefungsseminaren im Sommer 2013 werden die Ergebnisse einem breiten Kreis betrieblicher Akteure vorgestellt und gemeinsam konkrete betriebliche Verbesserungsansätze erarbeitet.

Diese Broschüre ist bewusst kurz und knapp gehalten – wir wissen um die knappe Zeit im betrieblichen Alltag und wollen mit den kurzen Überblicken eher Handlungsanregungen geben als umfassende thematische Abhandlungen anbieten (bzw. mit ihnen abschrecken). Deshalb hat vieles auch eher „Checklisten-“ oder „Baukastencharakter“: beim Lesen wollen wir dazu anregen, die eigene betriebliche Qualifizierungspraxis auf den Prüfstand zu stellen und die eine oder andere Ergänzung zu übernehmen.

► Besonders hervorgehoben sind Empfehlungen für die betriebliche Praxis.

In der Gliederung orientieren wir uns an den **vier Arbeitsschritten einer systematischen betrieblichen Qualifizierung**, wie sie üblicherweise im Ablauf eines Geschäftsjahres durchlaufen werden:

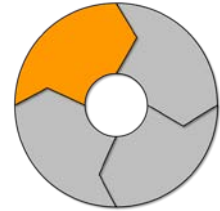
Abbildung 1: Arbeitsschritte einer systematischen betrieblichen Qualifizierung



Quelle: IMU-Darstellung

3. Die betriebliche Qualifizierungspraxis

3.1 Die Ermittlung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs



In den Unternehmen werden verschiedene Methoden zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs genutzt, die sich gegenseitig ergänzen:

- In **Gesprächen mit Führungskräften bzw. Vorgesetzten** geben diese die aus ihrer Sicht bestehenden Qualifizierungsbedarfe an Personalverantwortliche (in den kleineren Unternehmen) oder die Personalabteilungen (in den größeren Unternehmen) weiter, die auf dieser Grundlage Qualifizierungsmaßnahmen planen und die Durchführung anstoßen.
- Einige Unternehmen nannten außerdem **Bedarfsnennungen der Beschäftigten** als wichtige Ergänzung: Sie können aus den Arbeitsabläufen heraus sehr gezielt erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen benennen. Dies setzt jedoch in der Unternehmenskultur und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Einiges voraus: Sie müssen einen Überblick über den Wertschöpfungsprozess haben und Verbesserungspotenziale ihrer eigenen Arbeit durch Qualifizierung erkennen, und sie müssen mit ihren Vorschlägen von ihren Vorgesetzten unterstützt werden.

Mehrfach verwiesen Personalverantwortliche darauf, dass die Beschäftigten zu wenig motiviert seien, um sich selbst mehr für ihre Qualifizierung zu kümmern. Dem begegnen einige Unternehmen damit, dass sie sich auf Ängste der Beschäftigten einstellen: auf die Angst vor Veränderungen oder sogar den Verlust des Arbeitsplatzes.

Sie sprechen dies beispielsweise im Mitarbeitergespräch offen an und akzeptieren ausdrücklich, wenn sich einige Beschäftigte – aus welchen Gründen auch immer – nicht weiterbilden wollen. Außerdem ist die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen immer freiwillig.

Ein **jährliches Mitarbeitergespräch** findet etwa in der Hälfte der Unternehmen statt. In einigen wird es nur in einzelnen Unternehmensbereichen (z. B. der Verwaltung und Entwicklung) durchgeführt, in anderen mit allen Beschäftigten. Werden diese Gespräche mit allen Beschäftigten geführt, können Qualifizierungsbedarfe systematisch für alle Unternehmensbereiche erfasst werden.

„Qualifizierungsangebote – das motiviert unsere Mitarbeiter.“

Thomas Ullrich, Personalleiter Lindenfarb, Textilveredlung J. Probst GmbH & Co.KG

- Die **Ableitung des Qualifizierungsbedarfs aus strategischen Unternehmenszielen** mit entsprechenden Vorgaben durch die Personalabteilung ist eine sinnvolle Ergänzung der bisher dargestellten Methoden: Damit wird es erst möglich, künftige Qualifizierungsbedarfe einzuplanen und vorausschauend zu qualifizieren.

Eine vorausschauende Qualifizierung ist in einigen Unternehmen schwierig:

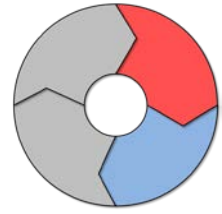
- ▶ hohe Flexibilitätsanforderungen durch die Kunden und Marktveränderungen schränken die eigene Planbarkeit für Unternehmen ein,
- ▶ „Konzerntöchter“ sind an strategische Konzernvorgaben gebunden und haben wenig Spielraum für eigene Zielsetzungen.

Trotzdem ist es aus Sicht der Unternehmen lohnend, dies soweit wie möglich umzusetzen:

- ▶ Beispielsweise ergeben sich künftige Qualifizierungsbedarfe bei Einführung neuer Produkte oder neuer Materialien: Mit der vorausschauenden Qualifizierung z. B. von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vertrieb können diese besser beworben und verkauft werden; einige Unternehmen setzen hier stark auf die Erschließung neuer Absatzmöglichkeiten und Märkte und damit auf die weitere Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Lage.

Gleichzeitig sind transparente Unternehmensziele eine Grundlage für die Formulierung eigener Qualifizierungsziele und -bedarfe durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

3.2 Planung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen



Auf Grundlage des ermittelten Qualifizierungsbedarfs werden in der Regel von Personalabteilungen die verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen geplant. In den Unternehmen stehen fachliche Qualifizierungen im Vordergrund – in der Hälfte der befragten Unternehmen machen sie sowohl von der Anzahl der Themen als auch vom Umfang der Weiterbildungsmaßnahmen den Großteil der betrieblichen Weiterbildung aus. Doch zunehmend setzen Unternehmen auf die Förderung sozialer und methodischer Kompetenzen – einige haben hier ein ausgewogenes Verhältnis von etwa zur Hälfte fachlicher und etwa zur Hälfte methodischer und sozialer Qualifizierungen erreicht. Bei der Planung achten die Unternehmen auf geeignete Themen und zu den Themen passende Lehr-/Lernformen.

So unterschiedlich die baden-württembergischen Textil- und Bekleidungsunternehmen sind, so betriebsspezifisch werden auch Qualifizierungsmaßnahmen geplant und umgesetzt. Gleichwohl lassen sich betriebsübergreifende und branchentypische Anforderungen und Trends ableiten. Die wichtigsten Qualifizierungsthemen und Lehr-/Lernformen aus den betrieblichen Beispielen werden hier dargestellt.

Qualifizierungsthemen:

- Nahe liegend ist ein Bedarf an **textilen Grundkenntnissen** – wenn auch sofort deutlich wird, dass der Umfang je nach Unternehmen und je nach Beschäftigtengruppe sehr unterschiedlich ist. Die Spanne reicht von kurzen Anweisungen im Umfang von ein paar Stunden bis hin zu umfangreichen Ausbildungsinhalten in der Berufsausbildung.

„Alle Beschäftigten brauchen textile Grundkenntnisse.“

Peter Felleisen, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und Fertigungsleiter bei Johnson Controls Roth Frère Insitu Technologies

Eine Grundschulung zu Textilkenntnissen für alle Beschäftigten – vom Geschäftsführer bis zur Reinigungskraft – mit einem solchen Seminar bei der Gatex hat ein Textilhersteller gute Erfahrungen gemacht.

- Sprachkurse werden in nahezu allen Unternehmen durchgeführt – ohne erkennbaren Unterschied zwischen Textil- oder Bekleidungsunternehmen. Allerdings bestehen je nach betrieblichem Bedarf unterschiedliche Zielsetzungen: Vor allem international tätige Konzernunternehmen bieten Englischkurse an – weil der Austausch zwischen den Konzernunternehmen zunehmend in Englisch geführt wird. Für internationale Kunden- und Zulieferbeziehungen werden weitere Fremdsprachen angeboten. In drei Unternehmen sind unzureichende Deutschkenntnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund angesprochen worden – auch von dieser Schwierigkeit waren Textil- und Bekleidungsunternehmen betroffen.

Gerade die befragten Konzernunternehmen boten Beschäftigten die Möglichkeit, Sprachkurse mit Auslandsaufhalten in anderen Konzernunternehmen oder Unternehmensstandorten zu ergänzen. Dabei reichte die Spanne von individuellen Angeboten bis hin zu internationalen Karrierewegen.

Ein Textilunternehmen hat zur Verbesserung der Deutschkenntnisse entsprechende Kurse im Unternehmen angeboten, diese jedoch mittlerweile eingestellt: Das Interesse der Beschäftigten hat nachgelassen bzw. im Anschluss an die Schichtarbeit war es für viele zu anstrengend.

- Gerade in der Produktion ändern sich die Anforderungen an die Beschäftigten stark – neben der Maschinenbedienung müssen sie Überwachungs- und Instandhaltungstätigkeiten sowie die Prozesssteuerung übernehmen. Mit diesen Trends wird die **Qualifizierung in der Produktion** in den meisten Unternehmen ein wichtiges Thema. Mittelfristig setzen einige Unternehmen auf selbst ausgebildete Fachkräfte; zur Zeit bieten sie mit Blick auf höhere Qualitäts- und Flexibilitätsanforderungen sowie mit Blick auf neue Steuerungen und steigende Anforderungen bei Dateneingaben vor allem für an- und ungelernete Beschäftigte entsprechende Schulungen an. Hier bewähren sich arbeitsplatznahe Lernformen (mehr dazu im nächsten Abschnitt).

- Die Hersteller technischer Textilien nutzen teilweise auch **branchenfremde Seminare**, um sich neue Materialien, neue Verfahren und neue Anwendungsgebiete zu erschließen: z. B. für Anwendungen in der Architektur, in der Geologie oder in der Medizintechnik.

„Unsere neuen Produkte und neuen Lösungen erfordern ständige Anpassungen und Qualifizierungen.“

Georg Rochau, Geschäftsführer Coats Thread Germany GmbH

- Aktuell wird die Erhöhung **methodischer und sozialer (Führungs-) Kompetenzen** in mehreren Unternehmen als wichtiger Qualifizierungsschwerpunkt genannt, der die fachlichen Qualifizierungen ergänzen muss.

- **Selbstmanagement, Teamarbeit, Selbstorganisation und Prozessverantwortung** – diese Themen wurden als

Qualifizierungsbedarfe in mehreren Textil und Bekleidungsunternehmen genannt. Diese neuen thematischen Anforderungen erfordern jedoch auch neue Lehr-/Lernformen (mehr dazu im nächsten Abschnitt und im Kapitel 6 – zum aktuellen Diskussionstand beim „Lernen“). Die

„Beschäftigungsfähigkeit und lebenslanges Lernen werden strategische Themen für die Personalentwicklung.“

Annegret Weigel, Personalleiterin Unternehmensgruppe Betty Barclay

Nennung dieser Themen spiegelt die wachsende Bedeutung sozialer und methodischer Kompetenzen bei allen Beschäftigten wider, die zunehmend die fachlichen Qualifizierungen ergänzen.

„Strategische Qualifikationsbedarfe wie Stärkung der Eigenverantwortung, Wissensmanagement, Projektmanagement und die Bewältigung von Veränderungen bestehen in allen Unternehmensbereichen gleichermaßen.“

Melanie Müller, Leitung Personal und Soziales bei der Gerhard Rösch GmbH

Die Personalverantwortliche eines Bekleidungsunternehmens spricht von „Themenkonjunkturen“: Entsteht aufgrund der aktuellen Unternehmenssituation ein besonderer Qualifizierungsbedarfs – sei es aufgrund interner Umstellungen oder aufgrund veränderter Marktanforderungen – so wird dies zum bestimmenden Qualifizierungsthema für die nächsten ein bis zwei Jahre – bis alle Beschäftigten eine Qualifizierung zum jeweiligen Thema erhalten haben und sich neue Routinen im Unternehmen etabliert haben.

In mehreren Unternehmen sahen die Personalverantwortlichen besonderen Qualifizierungsbedarf vor allem bei den Sozial- und Führungskompetenzen der mittleren Vorgesetzten bzw. Meister.

Lehr-/Lernformen:

Die meisten der Textil- und Bekleidungsunternehmen nutzen die gesamte Palette der Lehr-/Lernformen aus: Von den „klassischen Seminaren“, die sowohl extern als auch intern durchgeführt werden, bis zu Lerninseln in der Produktion oder Lerntandems mit einem jüngeren und einem älteren Beschäftigten.

Ein Textilhersteller hat Lerntandems gezielt zur Erfahrungsweitergabe zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten eingesetzt. Es haben sich gut funktionierende Teams gefunden, die die Wartung der Maschinen übernehmen. Die bewährten und effizienten Formen werden jetzt fortgeführt.

Dadurch wird es möglich, die Formen auch den Bedürfnissen der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen anzupassen: eher praxisnah oder eher theoretisch-abstrakt, eher am Arbeitsplatz oder bei externen Seminaranbietern.

- Etwa 3/4 der befragten Unternehmen sieht in der arbeitsplatznahen Qualifizierung eine zukünftig immer wichtigere Lehr-/Lernform, die die klassische Seminarform ergänzt.
- Daneben gewinnen auch Inhouse-Seminare an Bedeutung: Mehrere Unternehmen „kaufen“ externe Referenten ein, die zu betriebsspezifischen Themen nur für Beschäftigte des eigenen Unternehmens Seminare durchführen. Das hat aus Unternehmens- und Beschäftigtensicht gleich zwei Vorteile: Zum einen können die Themen passgenau auf den betrieblichen Qualifizierungsbedarf zugeschnitten werden, zum anderen sind die beteiligten Beschäftigten auf dem gleichen Wissensstand, sodass die betriebliche Umsetzung des Gelernten leichter wird.

„Das Lernen am Arbeitsplatz wird immer wichtiger.“

Linda Blau, Human Resources Assistant Johnson Controls Roth Frères Insitu-Technologie

„Interne Schulungen haben bei uns zu deutlichen Verbesserungen geführt.“

Ralf Mill, Betriebsratsvorsitzender Lindenfarb Textilveredlung J. Probst GmbH & Co.KG

Sowohl ein Kfz-Zulieferer als auch ein großes Bekleidungsunternehmen setzen stark auf Job-Rotation, auf systematische Wechsel des Arbeitsplatzes.

- ▶ Damit kann zum Erhalt der Gesundheit beigetragen werden, weil einseitige Belastungen einer kurzgetakteten Produktion ausgeglichen werden.
- ▶ Damit können die Beschäftigten flexibler zwischen mehreren Arbeitsplätzen wechseln (was jedoch ihre psychische Belastung erhöht und für eine erfolgreiche/konfliktfreie Umsetzung zumindest eine entsprechende Qualifizierung voraussetzt).
- ▶ Gleichzeitig wird damit ihr Prozessüberblick gefördert.

Außerdem ermöglicht das Bekleidungsunternehmen den Beschäftigten vor einem eventuellen Arbeitsplatzwechsel ein mehrwöchiges Praktikum am neuen Arbeitsplatz – so können sich die Beschäftigten sicher sein, dass der neue Arbeitsplatz ihre Erwartungen (weitgehend) erfüllt.

Rahmenbedingungen für die Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen

„Unsere Qualifizierungskonzepte sollen sich an alle Beschäftigten richten – bei der Gesundheitsförderung fangen wir damit an.“

Ellen Götz, Betriebsratsvorsitzende Unternehmensgruppe Betty Barclay

Die Einbindung der Betriebsräte in die Planung (und später auch in die Auswertung) der betrieblichen Qualifizierung erwies sich in allen Unternehmen als sinnvoll: Schon die im Rahmen des Projekts oft getrennt

geführten Gespräche zeigten, dass sich beide Betriebsparteien bei der Qualifizierung sinnvoll ergänzen.

Aufgrund ihrer Produktionsnähe ergänzten die Betriebsräte besondere Qualifizierungsbedarfe der Produktionsbeschäftigten – wie z. B. Textilkennnisse, die zur Fehlersuche und Qualitätssicherung beitragen. Außerdem handeln sie in gemeinsamen Beratungen mit den Personalverantwortlichen die Berücksichtigung weiterer Beschäftigtengruppen bei der Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen aus – z. B. bei einem Angebot von Rückenschulungen für alle Beschäftigte.

Unterschiedlich gehandhabt werden **Planungszeiträume** in den Unternehmen: In manchen (möglicherweise eher in den kleineren Unternehmen) überwiegt eine ad-hoc-Planung, mit der sehr schnell und flexibel auf kurzfris-

tig auftretenden Qualifizierungsbedarf reagiert wird. Gleichzeitig sind Konzernunternehmen in längerfristige bzw. Jahresplanungen eingebunden, durch die Budgets und konzerninterne Qualifizierungsprogramme vorgegeben sind. Langfristige Personalplanung, wie sie z. B. für Karriereplanungen oder betriebliche Nachfolgeplanungen erforderlich wäre, ist für die befragten Unternehmen sehr schwierig.

Gerade in den befragten Bekleidungsunternehmen wurde von Seiten der Personalverantwortlichen besonderes Augenmerk darauf gelegt, dass den Beschäftigten über verschiedene Karrierewege – z. B. Fachkarrieren oder Führungskarrieren – langfristige Perspektiven im Unternehmen angeboten werden können. Aus Unternehmenssicht ist dies eine von verschiedenen Möglichkeiten, dem demografischen Wandel mit absehbaren Fachkräfteengpässen zu begegnen. Aus Beschäftigtensicht ist es damit möglich, den individuellen Neigungen entsprechend aufzusteigen.

Ein – deutlich kleineres – Textilunternehmen unterstützt Beschäftigte individuell bei Aufstiegsfortbildungen und eröffnet ihnen so längerfristige Perspektiven im Unternehmen. Einige Konzernunternehmen unterstützen darüber hinaus ihre Beschäftigten bei Bewerbungen an anderen in- und ausländischen Konzernstandorten.

Eine Aufgabe von Führungskräften ist die Umsetzung der betrieblichen Qualifizierung – sie sind in allen Unternehmen an der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs beteiligt, sie können die Teilnahme der Beschäftigten an den

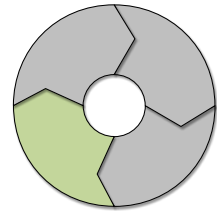
Qualifizierungsmaßnahmen fördern und sie geben in der Regel den Personalverantwortlichen eine Rückmeldung zum Qualifizierungserfolg.

„Bei uns läuft die betriebliche Weiterbildung gut – weil sich Vorgesetzte und Beschäftigte darum kümmern!“

Patricia Miske, Betriebsratsvorsitzende Coats Thread Germany GmbH

Diese Aufgabe fällt ihnen unabhängig von der Unternehmensgröße und unabhängig von den betrieblichen Abläufen und Methoden zu – in einigen Unternehmen gab es sehr individuelle Vorgehensweisen, in anderen durch Gesprächsleitfäden, Fragebögen und Checklisten eher formelle Regelungen. Gleichwohl hängt die betriebliche Qualifizierung sehr stark von allen Führungskräften im Unternehmen ab, die – wie z. B. bei einem Kfz-Zulieferer – dafür auch zunehmend geschult werden.

4. Bewertung der betrieblichen Weiterbildung



„Was hat's gebracht?“ – bei der Beantwortung dieser Frage gehen die befragten Unternehmen am unterschiedlichsten vor. Dabei zeigt sich auch, dass größere Unternehmen eher auf geregelte, formelle Abläufe setzen, während in kleineren Unternehmen Personalverantwortliche auch „so“ Rückmeldungen erhalten. Je nach zeitlichem Abstand zur Weiterbildungsmaßnahme werden unterschiedliche Aspekte erfasst:

- Oft in Form von Fragebögen/Feedbackbögen bewerten die Beschäftigten Weiterbildungsmaßnahmen direkt im Anschluss an die Qualifizierung – hier stehen Fragen zur Durchführung und Organisation der Maßnahme im Vordergrund. Außerdem wird nach einigen Qualifizierungen – vor allem bei Online- oder E-Learning-Schulungen – ein Lerntest durchgeführt.
- Meist mit mehrwöchigem Abstand wird in etwa der Hälfte der Unternehmen gefragt, ob die Weiterbildung „wirksam“ war im Sinne einer beabsichtigten Verhaltensänderung. Dies erfolgt zum Teil mit einem zweiten Fragebogen, den die Beschäftigten ausfüllen, zum Teil auch durch Gespräche mit den jeweiligen Vorgesetzten oder in Form eines Feedback-Gesprächs zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten.
- Im jährlichen Mitarbeitergespräch werden in der Regel die Qualifizierungen dokumentiert und in ihrer Gesamtheit bewertet.

„Mit Weiterbildung allein ist es nicht getan. Das Gelernte muss dauerhaft im betrieblichen Alltag und im eigenen Verhalten umgesetzt werden.“

Stefan Köslér, Gustav Gerster GmbH & Co. KG

Gerade die Kfz-Zulieferer sind im Rahmen ihrer Zertifizierungen an die Dokumentation und Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen gebunden – dies bringt zwar einigen Aufwand mit sich, sichert aber im Sinne der regelmäßig durchgeführten Bewertung die Qualität der betrieblichen Weiterbildung.

5. Der Branchenblick

Gesundheit, Leichtbau, Sicherheit – die Schlagworte umreißen die Möglichkeiten, die insbesondere bei den technischen Textilien bei vielen Branchenfachleuten neue Anwendungen und damit neue Märkte und Wachstumschancen erschließen sollen. Ähnliche Trends werden für die Bekleidungsunternehmen gesehen: hohe Qualität und zusätzliche Funktionalität sichern Absatz und Wachstum der baden-württembergischen Unternehmen. Alle Unternehmen stehen außerdem – wenn auch in unterschiedlichem Maße – vor branchenunabhängigen Herausforderungen: Nachhaltigkeit im Sinne eines geringeren Rohstoffverbrauchs, einem höheren Recyclinganteil und niedrigerem Energieverbrauch. Und sie sind alle von einem grundlegenden gesellschaftlichen Trend betroffen: dem demografischen Wandel und damit verbundenen Fachkräfteengpässen. Allerdings ist es hier aufgrund der sehr betriebsspezifischen Anforderungen kaum möglich, allgemeine Handlungsempfehlungen aus den Expertengesprächen und Fallstudien abzuleiten – zu speziell sind die in den Unternehmen anstehenden Produkt- und Prozessinnovationen. Gezielt sehen sich einige Unternehmen in anderen Branchen um (z. B. in der Architektur), um neue Anwendungsfelder und damit neue Märkte für ihre Produkte erschließen zu können.

Mit der Gatex und den in Baden-Württemberg vertretenen Hochschulen und Textilforschungsinstituten (siehe Anhang 1) stehen den Unternehmen renommierte Ansprechpartner zur Verfügung, die passgenaue Weiterbildungsangebote machen können.

Die Weiterbildung im Rahmen des Tarifvertrags für Aus-, Fort- und Weiterbildung stellt einen Baustein für die Qualifizierung einiger Unternehmen dar, alle jedoch gehen mit ihrem Angebot zum Teil weit darüber hinaus. Zudem können mit der bisherigen Förderung keine betriebsinternen und arbeitsplatznahen Lernformen gefördert werden – damit bleibt dieser wichtige Trend bislang unberücksichtigt.

Tabelle 1: Ein Überblick über mögliche Weiterbildungsanbieter und -formen

Bildungswerk der baden-württembergischen Wirtschaft und Bildungshäuser der regionalen IHKen	allgemeine Themen
Gatex	fachliche Schulungen, betriebsspezifische Angebote
Kritische Akademie Inzell	Schulungen vor allem zu sozialen und methodischen Kompetenzen, betriebsspezifische Angebote
Dialog Textil-Bekleidung	fachliche Schulungen
Textilforschungsinstitute und Hochschulen	fachliche Schulungen, auf Absprache auch betriebsspezifische Angebote
externe Referenten, Coachs, ...	externe und interne Schulungen und Coachings, insbesondere zu sozialen und methodischen Kompetenzen

Quelle: IMU-Darstellung

6. Lernen – der aktuelle Diskussionsstand in Kürze

Zunehmend rückt der Begriff der „Kompetenz“ an die Stelle der „Qualifikation“ und wird in die betriebliche Praxis übernommen. Auch die neu geordneten Berufsausbildungen zielen auf die Ausbildung einer beruflichen Handlungs- und Lernkompetenz – wie beispielsweise die neue Berufsausbildung zum Produktveredler und zur Produktveredlerin.

In diesem Begriffswechsel schlagen sich mehrere Aspekte wieder:

- der Übergang vom „Wissen“ zum „Tun“ – und damit die Erfahrungen betrieblicher Praktiker und Praktikerinnen, dass sich die Teilnahme an Weiterbildungen nicht zwangsläufig in den erwünschten Verhaltensänderungen niederschlägt;
- eine zunehmend prozessorientierte Arbeitsorganisation, die von Beschäftigten neue Kompetenzen wie Prozessorientierung, mehr Eigenverantwortung und höhere (Einsatz-)Flexibilität abfordert und die mit dem Kompetenzbegriff eine Antwort auf die zunehmende Unvorhersehbarkeit beruflicher Anforderungen zu finden glaubt;
- und der nicht zuletzt die „Entdeckung“ persönlicher/individueller und sozial-kommunikativer Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als produktive Ressource.

Mit einer betrieblichen Kompetenzförderung bildet sich möglicherweise ein neuer Weiterbildungstypus, in dem sich neue Lehr-/Lernarrangements und neue Themen (Selbstorganisation, Lernfähigkeit und die Bewältigung des Wandels im Unternehmen) niederschlagen. Dabei hat die lernförderliche Gestaltung selbst entscheidenden Einfluss auf die Kompetenzentwicklung und ein erfolgreiches lebenslanges Lernen. Teilweise wird das Angebot aus Budget- und Effizienzgründen eingeschränkt – hier muss betrieblich abgewogen werden, was in die Qualifizierung und damit die Beschäftigungssicherung des Unternehmens investiert werden kann.

7. Fazit

Die Textil- und Bekleidungsindustrie Baden-Württembergs kann angesichts des weltweiten Strukturwandels im Wettbewerb nur bestehen, wenn sie ihre Beschäftigten durch Weiterbildung in die Lage versetzt, den neuen und in der Regel höheren Anforderungen gerecht zu werden. Dabei muss sie sich auch der Konkurrenz anderer Branchen um die knapper werdenden Fachkräfte erwehren. Dies kann gelingen, wenn Interessen der Beschäftigten ganzheitlich aufgegriffen werden: Berufliche Entwicklungsperspektiven, ein angenehmes Arbeitsklima, eine lernförderliche Gestaltung der Arbeitsplätze und die Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten sind Beispiele dafür, wie Textil- und Bekleidungsunternehmen für Arbeitnehmer attraktiv werden.

Das erzwingt allerdings eine Abkehr von einem Personalmanagement, das primär über kurzfristige Kostenkontrolle und direkt zuordenbare monetäre Erträge die Humanressourcen im Unternehmen steuern und entwickeln will. Angesichts des demographischen Wandels werden längerfristige Strategien der Personalentwicklung immer unverzichtbarer.

In vielen Unternehmen ist für alle Beschäftigten in allen Unternehmensteilen ein textiles Grundwissen auf heutigem Stand notwendig, um die Kommunikation zwischen Beschäftigten oder zwischen Abteilungen von vermeidbaren Missverständnissen zu entlasten und daraus folgende Fehler zu vermeiden. Wichtig ist es nach unseren Ergebnissen für die meisten Unternehmen darüber hinaus, sich mit der Personalentwicklung und der Weiterbildung nicht allein auf die hohen Qualifikationen zu konzentrieren, sondern alle Beschäftigten in allen Unternehmensbereichen daran teilhaben zu lassen. Dabei erweist es sich für Unternehmen wie für Arbeitnehmer von Vorteil, die Erfahrungen und das praktische Wissen der Beschäftigten aus dem Arbeitsalltag aufzugreifen und daraus Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Dies wirkt nicht nur direkt durch die Optimierung des Wertschöpfungsprozesses, sondern auch indirekt durch die Motivationsförderung bei den Beschäftigten. Mit ihrem Wissen, ihren Kompetenzen und Interessen ernst genommen, werden sie zu aktiven und verantwortungsbewussten Mitarbeitern. Sie müssen die Möglichkeit haben, angstfrei Fehlerquellen zu benennen, Änderungen vorzuschlagen und Qualifikationsbedarfe anzumelden.

8. Kooperationspartner für die betriebliche Qualifizierung

- GATEX (Gemeinschaftsausbildungsstätten Textil)
Glarnerstraße 5, 79713 Bad Säckingen, Tel. 07761/4031,
Mail: info@die-gatex.de, <http://www.die-gatex.de>
Ingo Kiefer, Weiterbildungsleiter
- Hochschule Albstadt-Sigmaringen
Jakobstraße 6, 72458 Albstadt-Ebingen, Tel. 0 75 71/7 32-0,
Mail: info@hs-albsig.de, <http://www.fh-albsig.de>
Petra Schneider, Studiengangsleiterin Technische Textilien
- Hochschule Reutlingen
Alteburgstraße 150, 72762 Reutlingen, Tel. 07121/271-0,
Mail: info@reutlingen-university.de, <http://www.reutlingen-university.de>
Harald Dallmann, Vizepräsident
- Kritischen Akademie Inzell (Qualifizierungen im Rahmen von BIT)
Salinenweg 45, 83334 Inzell, Tel. 08665/980-0,
Mail: info@kritische-akademie.de, <http://www.kritische-akademie.de>
Gebhard Schwägerl, stellvertretender Leiter
- Hohenstein Institute
Schlosssteige 1, 74357 Bönningheim, Tel. 07143/271-0
Mail: info@hohenstein.de, <http://www.hohenstein.de>
- Deutsches Institut für Textil- und Faserforschung Denkendorf
Körschtalstr. 26, 73770 Denkendorf, Tel. 0711/93 40-0
Mail: info@itv-denkendorf.de, <http://www.itv-denkendorf.de>

Bei weiteren Fragen oder der Vermittlung von Kooperationspartnern unterstützen gerne:

- IG Metall Bezirk Baden-Württemberg
Stuttgarter Straße 23, 70469 Stuttgart, Tel. 0711/16581-0,
Mail: bezirk.baden-wuerttemberg@igmetall.de, <http://www.bw.igm.de>
Martin Sambeth

Südwesttextil e. V.
Kernerstraße 59, 70182 Stuttgart, 70044 Stuttgart, Tel. 0711/21050-0,
Mail: info@suedwesttextil.de, <http://www.suedwesttextil.de>
Christine Schneider

9. Am Projekt beteiligte Unternehmen

- Coats Thread Germany GmbH
Hüfinger Str. 28, 78199 Bräunlingen, Tel. 0771/609-0,
<http://www.industrie.coats.de>
- Gerhard Rösch GmbH und rökona Textilwerk GmbH
Schaffhausenstr. 101, 72072 Tübingen, Tel. 07071/153-0,
<http://www.gerhard-roesch.de>
- Johnson Controls Roth Frères Insitu Technologie GmbH & Co. KG
Franz-Sigel-Straße 2, 68753 Waghäusel, Tel. 07254/92940,
<http://www.johnsoncontrols.com>
- Gustav Gerster GmbH & Co. KG
Memminger Str. 18, 88400 Biberach a. d. Riss, Tel. 07351/586-500,
Mail: info@gerster.com, <http://www.gerster.com>
- Betty Barclay Pro Fashion GmbH
Heidelberger Str. 9-11, 69226 Nußloch,
Mail: service.de@bettybarclay.com, <http://www.bettybarclay.com>
- Lindenfarb Textilveredlung Julius Probst GmbH & Co. KG
Färberstraße 10, 73432 Aalen-Unterkochen,
Tel. 07361/578-0, Mail: info@lindenfarb.de, <http://www.lindenfarb.de>

