



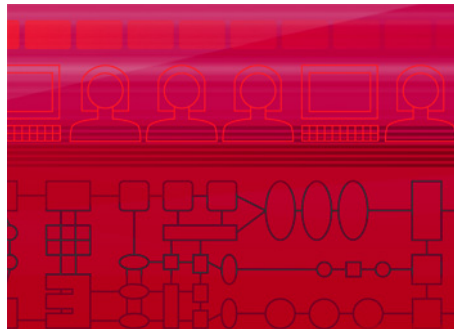
Fraunhofer

Institut Software- und Systemtechnik

Evaluation der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung

Eine Fallstudie im Rahmen der Weiterbildung
zum Operativen IT-Professional

Matthias Rohs, Franziska Damian,
Dr. Rolf Walter, Jens Hüttner



ISST Bericht 75/05

Studien zur arbeitsprozessorientierten Weiterbildung

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Die Operativen Professionals	5
3	Wissenschaftliche Begleitung	8
3.1	Projektauftrag und Projektziel	8
3.2	Projektkonstellation	8
3.3	Der APO-Ansatz auf der Ebene der Operativen Professionals	9
4	Beschreibung der Weiterbildung	12
4.1	Der Rahmen	12
4.2	Demographische Daten, Voraussetzungen und Motivation der beteiligten Personen	13
4.3	Der Ablauf	16
5	Forschungsansatz und -design	18
5.1	Fallstudienforschung	18
5.2	Forschungsdesign	18
5.3	Datenlage	20
5.4	Auswertung der Daten	20
5.5	Zur Darstellung der Ergebnisse	21
6	Ergebnisse der Fallstudie	22
6.1	Teilnehmerauswahl	22
6.2	Personelle Teilnehmerunterstützung	24
6.2.1	Organisation und Zusammenspiel	24
6.2.2	Lernprozessbegleitung	27
6.2.3	Fachliche Berater/Vorgesetzte	29
6.3	Methoden der Weiterbildung	32
6.3.1	Teilnehmertreffen	34
6.3.2	Projektarbeit	35
6.4	Prüfungsinhalte	37
6.4.1	Projektdokumentation	37
6.4.2	IT-Inhalte	40
6.4.3	Mitarbeiterführung und Personalmanagement	42
6.4.4	Projektmanagement	44
6.5	Prüfung	46
6.6	Übergreifende Aspekte	48
6.6.1	Vernetzung	48

6.6.2	Selbststeuerung	50
6.6.3	Lernförderliche Rahmenbedingungen	52
7	Zusammenfassung & Ausblick	56
8	Literatur	58
	Anhang	

1 Einleitung

Vor fünf Jahren, im Frühjahr 2000, startete am Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik (ISST) das Projekt APO – Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung in der IT-Branche. In diesem Projekt wurden Umsetzungshilfen entwickelt, die die Einführung des IT-Weiterbildungssystems – das parallel zu diesem Projekt entwickelt wurde - unterstützen sollten. Zwei Jahre später wurde nicht nur das IT-Weiterbildungssystem, sondern auch die dafür notwendigen Strukturen der Zertifizierung und Prüfung sowie der Ansatz der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung vorgestellt. Zwischen 2001 und 2005 wurden zahlreiche Erfahrungen mit der Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems gesammelt. Eine Reihe von Evaluationen, die dem System und dem APO-Konzept einen guten Ansatz, aber auch Verbesserungspotenziale bescheinigen liegen vor. Angesichts der konjunkturellen Lage erwies sich trotz großer Bemühungen die Etablierung des IT-Weiterbildungssystems nicht als Selbstläufer. Das innovative Potenzial des IT-Weiterbildungssystems, das über die Prozessorientierung sowohl der Weiterbildung als auch der Beschreibung von Fortbildungsabschlüssen bis hin zur Hochschulverknüpfung reicht, erfordert viel Bereitschaft und Mut zur Veränderung und einen konstruktiven Dialog zur zukunftsorientierten Gestaltung einer der wichtigsten Ressourcen unserer Volkswirtschaft – IT-Kompetenz.

Mit der vorliegenden Evaluation einer Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung auf der Ebene der Operativen Professionals wird erstmalig eine Umsetzung auf dieser Ebene des IT-Weiterbildungssystems wissenschaftlich begleitet.

Die vorliegende Studie umfasst die Ergebnisse der Evaluation zur Umsetzung der Weiterbildung zum Operativen Professionals bei der MGI Metro Group Information Technology GmbH (im Folgenden MGI). Durch die Umsetzung verschiedener Pilotprojekte auf der Ebene der Spezialisten des IT-Weiterbildungssystems wurden wichtige Erfahrungen in der Umsetzung und Begleitung Arbeitsprozessorientierter Weiterbildung gesammelt. Mit der Evaluation der Weiterbildung von Operativen IT-Professionals bei der MGI sollen diese Erfahrungen auf den Bereich der Führungskräftequalifizierung ausgedehnt werden. Neben generellen Einblicken soll die Frage geklärt werden, ob und wie das Konzept der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung auf dieser Ebene des IT-Weiterbildungssystems umgesetzt werden kann. Ziel der Evaluation ist es, eine möglichst umfassende und detaillierte Darstellung der Weiterbildung zu erhalten.

Der folgende Bericht lässt sich in drei Teile gliedern. Im ersten Teil wird der Projektkontext dargestellt. Dazu werden zum einen die Operativen

IT-Professionals als Ebene des IT-Weiterbildungssystems vorgestellt und zum anderen der Projektkontext mit den beteiligten Partnern eingeführt und die konkrete Weiterbildung beschrieben. Im darauf folgenden Teil wird näher auf die Forschungsmethodik eingegangen und das konkrete Forschungsdesign erläutert. Im dritten Teil werden schließlich die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt.

2 Die Operativen Professionals

Die Operativen und Strategischen IT-Professionals sind die beiden obersten Ebenen des IT-Weiterbildungssystems. Sie bauen auf der Ebene der Spezialisten auf und bilden ebenso wie die IT-Ausbildungsberufe und Spezialisten die Bandbreite von eher technischen zu eher kaufmännisch orientierten IT-Arbeitsfeldern ab.

Nach der Etablierung der IT-Ausbildungsberufe bietet die Einführung des IT-Weiterbildungssystems die Möglichkeit, im Rahmen der beruflichen Tätigkeit weiterführende Abschlüsse zu erlangen. Absolventen der IT-Ausbildungsberufe, aber auch Quer- und Wiedereinsteiger können sich im Rahmen von 29 Profilen über die gesamte Breite der Informationstechnologie spezialisieren. Mit den darauf aufbauenden Fortbildungsabschlüssen der Operativen IT-Professionals wird die operative Führungsebene in Unternehmen der IT-Branche wiedergespiegelt. Dabei wird zwischen folgenden Profilen unterschieden:

- Certified IT Systems Manager (Geprüfter IT-Entwickler/Geprüfte IT-Entwicklerin)
- Certified Business Manager (Geprüfter IT-Projektleiter/Geprüfte IT-Projektleiterin)
- Certified IT Business Consultant (Geprüfter IT-Berater/Geprüfte IT-Beraterin)
- Certified IT Marketing Manager (Geprüfter IT-Ökonom/Geprüfte IT-Ökonomin)

Die strategische Unternehmensführung wird auf der obersten Ebene des IT-Weiterbildungssystems durch die Profile des System Engineer und Business Engineer repräsentiert.

Durch die Ebenen der Operativen und Strategischen IT-Professionals eröffnet das IT-Weiterbildungssystem weitreichende Entwicklungschancen. Es bietet nicht nur Möglichkeiten für eine horizontale Kompetenzentwicklung, sondern schafft auch Perspektiven für den beruflichen Aufstieg. Damit zeigt das IT-Weiterbildungssystem eine attraktive Alternative für eine Karriere außerhalb der Hochschule auf.

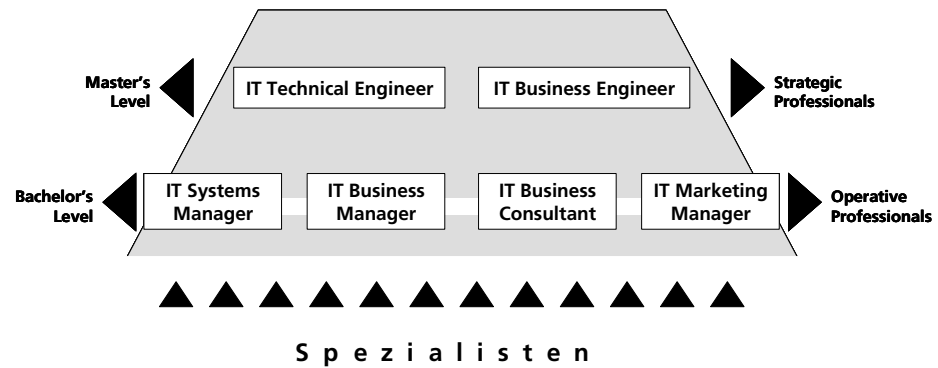


Bild 1

IT-Weiterbildungssystem

Im Unterschied zu den Spezialisten des IT-Weiterbildungssystems, die privatwirtschaftlich zertifiziert werden, wurde sich darauf verständigt, dass die Abschlüsse auf der Ebene der IT-Professionals nach Berufsbildungsgesetz als bundeseinheitliche Rechtsverordnung geregelt werden. Rechtlich sind sie damit den Abschlüssen von Berufsausbildungen gleichgestellt. Entsprechend dieser Vereinbarung wurde im Mai 2002 die „Verordnung über die berufliche Fortbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik“ (IT-Fortbildungsverordnung) erlassen.

Im Gegensatz zu den Spezialisten hat jeder Operative Professional eine breitere Qualifikation, die auch Aspekte der Betriebswirtschaft und der Mitarbeiterführung umfasst. Darüber hinaus ist das Tätigkeitsfeld der Operativen Professionals durch einen großen Verantwortungsbereich geprägt, der vor allem in der Personal- und Budgetverantwortung deutlich wird. So muss der Certified IT Systems Manager (Operativer IT-Professional) den gesamten Bereich der Softwareentwicklung überblicken. Er ist für das gesamte zu entwickelnde System, von der Planung und der Systemanalyse bis zur Integration und zur Übergabe beim Kunden verantwortlich. Dazu gehören auch das Überwachen des Risiko- und Qualitätsmanagements sowie das (technische) Controlling. Der IT Systems Manager muss also den gesamten Prozess „Systementwicklung“ fachlich beherrschen. Dasselbe gilt für das Spezialistenprofil des IT Systems Developer. Im Unterschied zum IT Systems Manager erstellt dieser aber selbst die Systemarchitektur und das Systemdesign, beschreibt Schnittstellen und führt die Systemintegration durch. Zudem arbeitet er mit anderen Spezialisten aus dem Risiko- und Qualitätsmanagement zusammen. Dementsprechend geringer ist sein Verantwortungsbereich.

In anderen Bereichen ist die Abgrenzung zwischen Operativem Professional und Spezialisten nicht so eindeutig. So sind die Übergänge zwischen dem IT Project Coordinator und dem IT Business Manager (IT-Projektleiter) in der Praxis fließend. Während der Spezialist die Verantwortung für seine Teammitglieder in

der Regel nur fachlich und temporär trägt, erweitern sich beim IT Business Manager diese Aufgaben auf eine mittel- bis langfristige Personalentwicklung (z. B. Qualifizierung, Ausbildung) und ihre Formalia (Verträge, Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche).

Die Abgrenzung zwischen den Lösungsentwicklern wie Business Systems Advisor, Knowledge Management Systems Developer oder IT Security Coordinator und dem IT Business Consultant anhand genereller Kriterien fällt ebenfalls schwer. Lösungsentwickler wie Consultant haben einen großen Anteil beratender Tätigkeiten. Zwar sind die Spezialisten jeweils fachlich eingeordnet, aber auch ein IT Business Consultant wird immer ein Spezialgebiet haben. Da beratende Tätigkeiten, gerade im KMU-Umfeld, oft von Einzelnen durchgeführt werden, kann auch Personalverantwortung nur bedingt zur Abgrenzung dienen. Der IT Business Consultant wird in der Regel höhere Entscheidungsbefugnisse haben. In vielen Unternehmen wird dies durch die Unterscheidung in „Junior“ und „Senior Consultant“ ausgedrückt.

Zusammenfassend lassen sich Professionals und Spezialisten dadurch unterscheiden, dass erstgenannte:

- a) weitreichende Entscheidungsbefugnisse haben,
- b) Aufgaben im Personalmanagement und in der Mitarbeiterführung übernehmen,
- c) projektübergreifend denken und eine größere Zeitspanne in ihren Überlegungen einbeziehen.

Operative Professionals sind idealtypisch zwischen der Geschäftsführung und den Projektmitarbeitern angesiedelt. Es kann aber auch sein, dass sie selbst Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens sind oder entsprechend den Unternehmensstrukturen in Positionen verortet sind, die Aufgaben von Spezialisten und Strategischen Professionals beinhalten. Dort können sie auf der einen Seite mit umfangreichen Personalführungsaufgaben betraut, aber auch als „Einzelkämpfer“ aktiv sein (z. B. Marketing Manager). In der Regel setzen sie in diesen Funktionen Strategien der Geschäftsleitung um.

Die Angaben zu den Teilnehmerzahlen schwanken stark. Gesicherte offizielle Zahlen liegen momentan noch nicht vor. Nach der Untersuchung von Frackmann, Frackmann & Tärre (2004) befinden sich ca. 372 Teilnehmer in einer Weiterbildung zum Operativen Professional (120 Certified IT Systems Manager, 192 Certified IT Business Manager, 18 Certified IT Business Consultant sowie 42 Certified IT Marketing Manager).

Mit den zahlreichen Industrie- und Handelskammern gibt es ein sehr umfangreiches Netz an Anbietern für diese Weiterbildung.

3 Wissenschaftliche Begleitung

3.1 Projektauftrag und Projektziel

Der Projektauftrag, die wissenschaftliche Begleitung bei der Umsetzung und Erprobung einer Weiterbildung zum Operativen Professional, ist Bestandteil des durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung in der IT-Branche“. Inhalte der wissenschaftlichen Begleitung sind:

- die Unterstützung der MGI Metro Group Information Technology bei der Durchführung einer Qualifizierung zum Operativen Professional,
- die Evaluation der Qualifizierung und
- die Dokumentation der Projektergebnisse.

Ziel der wissenschaftlichen Begleitung war es, Erkenntnisse über die Umsetzung der arbeitsprozessorientierten Weiterbildung zum Operativen Professional zu erlangen, diese zu reflektieren und für andere Weiterbildungen nutzbar zu machen. Ausgangspunkt war die Fragestellung, ob die aus den Umsetzungen auf der Spezialistenebene gewonnenen Erfahrungen übertragen werden können oder ob wesentliche Anpassungen des Umsetzungskonzepts vorgenommen werden müssen, die aus der größeren Komplexität der Referenzprojekte, der größeren Bandbreite an fachlichen Inhalten und dem höheren Niveau der Fortbildung resultieren. Mit der Pilotierung der Weiterbildung zum Operativen IT-Professional sollen Ansätze und Rahmenbedingungen gefunden und erprobt werden, die eine qualitativ hochwertige Weiterbildung Operativer Professionals gewährleisten.

3.2 Projektkonstellation

Mit der MGI Metro Group Information Technology GmbH (MGI) konnte für die Weiterbildung ein Partner gewonnen werden, der sich durch großes Engagement und hohe Innovationsbereitschaft im Bereich der Personalentwicklung auszeichnet. So war die MGI auch schon zu Beginn des Neuordnungsverfahrens der IT-Weiterbildung Partner bei der Ausarbeitung der neuen IT-Fortbildungsabschlüsse.

Die MGI betreibt als IT-Dienstleister der METRO-Group eines der größten Konzernnetzwerke Europas. Mit ca. 1400 Mitarbeitern im In- und Ausland

werden unterschiedlichste Informatikdienstleistungen für die Vertriebslinien und Querschnittsgesellschaften der METRO-Group erbracht.

Die damit verbundenen Aufgaben stellen hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter, weshalb Aus- und Weiterbildung im Unternehmen höchste Priorität hat. Dabei ist es wichtig, nicht nur die Inhalte dem Entwicklungsstand der Informationstechnologie anzupassen, sondern auch die Methoden und Konzepte der Personalentwicklung. Aus diesem Grund hat die MGI gerne die Herausforderung angenommen, eine Arbeitsprozess-orientierte Weiterbildung zum Operativen Professional in einem Pilotprojekt umzusetzen.

Die Organisation der Weiterbildung erfolgte durch die Personalentwicklungsabteilung der MGI und wurde inhaltlich von verschiedenen Abteilungs- und Bereichsleitern unterstützt. Da im Unternehmen große Teile der Weiterbildung inhaltlich abgedeckt werden können, war es Ziel, die Weiterbildung unternehmensintern umzusetzen, d. h. möglichst eigene Ressourcen bei der Umsetzung zu nutzen. Um zusätzlich an den bereits gesammelten Erfahrungen zu partizipieren, wurde eine enge Kooperation mit Experten von Bildungsdienstleistern und den Industrie- und Handelskammern als prüfende Stellen angestrebt.

Das Fraunhofer ISST hat als unabhängige Forschungseinrichtung die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der Weiterbildung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) übernommen und arbeitet in diesem Bereich eng mit der processware GmbH, als Experten für die inhaltliche Ausgestaltung der Weiterbildung zusammen.

3.3 Der APO-Ansatz auf der Ebene der Operativen Professionals

Der Ansatz der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung (APO) wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems vom Fraunhofer ISST entwickelt (Rohs & Mattauch 2001, Rohs 2004). Das APO-Konzept beschreibt einen Ansatz zur Umsetzung arbeitsintegrierten Lernens und macht konkrete Vorschläge zur Lernunterstützung der Teilnehmer. Zentrale Aspekte sind u. a. das Lernen:

- im Prozess der Arbeit
- anhand von Projekten
- unterstützt von Fachlichen Beratern und Lernprozessbegleitern.

Dadurch soll eine möglichst enge Bindung von Arbeiten und Lernen entstehen und formelle und informelle Lernprozesse stärker aufeinander bezogen werden. Das APO-Konzept bietet insgesamt einen Rahmen, der als Orientierung für die konkrete Umsetzung genutzt werden kann. Die Entwicklung und Erprobung des Konzepts erfolgte bisher vornehmlich mit Fokus auf der Ebene der Spezialisten (Mattauch 2003, Loroff, Kubath & Hüttner 2004, Manski 2005). Prinzipiell wird jedoch davon ausgegangen, dass durch die Offenheit des Ansatzes eine Übertragbarkeit auf die Ebene der Professionals möglich ist.

Das Lernen im Prozess der Arbeit manifestiert sich im APO-Ansatz durch das Lernen an realen Projekten. Die Anforderungen an die Projekte bilden die Basis für die Vergleichbarkeit und damit die Qualitätssicherung der Weiterbildung. Während auf der Ebene der Spezialisten hier ein enger formaler Rahmen für die Auswahl und Durchführung von realen Projekten besteht, sind die Vorgaben auf der Ebene der Operativen Professionals lockerer. Entsprechende Standards müssen sich hier erst etablieren. Projekte sind dabei nicht immer als Projekte im eigentlichen Sinne zu verstehen, sondern als Sammlung von Arbeitsprozessen. Schon auf der Ebene der Spezialisten zeigt sich bei den Administratoren, dass die Arbeit wenig projektorientiert organisiert ist. Auch bei den Operativen Professionals findet die Arbeit nicht ausschließlich in Projekten statt, sondern wird zunehmend durch Linienaufgaben bestimmt. Es kommt so zu einer starken Überlagerung von Arbeitsprozessen, so dass auch für deren Beschreibung in den Referenzprozessen eine neue Form gefunden werden muss. Die Herausforderung besteht darin, auch für diese Aufgaben eine Vergleichbarkeit in Komplexität und Umfang herzustellen.

Die Verlagerung der Weiterbildung in den Arbeitsprozess stellt einen grundlegenden Paradigmenwechsel in der beruflichen Weiterbildung dar und ist unter anderem den veränderten Anforderungen an die Organisation und der inhaltlichen Gestaltung von Weiterbildung in dieser Branche geschuldet. Das Lernen im Prozess der Arbeit ermöglicht das Aufgreifen aktueller fachlicher Anforderungen und bietet im Vergleich zu traditionellen Kursen bessere Möglichkeiten zur Entwicklung sozialer und personaler Kompetenzen. Die Grenzen des Lernens im Prozess der Arbeit zeigen sich in der Abwesenheit praktischer Anwendungsmöglichkeiten für die curricular vorgegebenen Inhalte. Dieses Problem zeigt sich aus verschiedenen Gründen für die Operativen Professionals stärker als für die Spezialisten. Die Weiterbildung zum Operativen Professionals bedeutet die Übernahme von überwiegend neuen Aufgabenbereichen im Management und in der Personalführung. Während durch die Ausbildung oder Weiterbildung zum Spezialisten eine sehr gute technisch-fachliche Basis bei den Teilnehmer gegeben ist, muss der Operative Professional für den Umgang mit Mitarbeitern und betriebswirtschaftlichen Prozessen zusätzlich die (theoretischen) Grundlagen erlangen. Hinzu kommen personalrechtliche Aspekte, für die im Verlauf der Weiterbildung kaum ausreichend problematische Situationen zur Verfügung stehen und deren soziale Relevanz ein „Probieren“ schon aus moralischen Gründen verbietet.

Letztendlich haben Entscheidungen im Bereich der Personalentwicklung und Betriebswirtschaft auch erst längerfristig Auswirkungen, so dass Erfahrungen nicht gleich in der Weiterbildung genutzt werden können. Gerade aus diesem Grund müssen aber auch neue Ansätze gefunden werden, um das Lernen auch für diese Inhalte stärker an den Arbeitsprozess zu binden.

Ein zentrales Element der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung ist die Lernprozessbegleitung (vgl. Rohs 2004b). Die Aufgabe des Lernprozessbegleiters besteht darin, den Entwicklungs- und Lernprozess des Teilnehmers durch Methoden wie den Reflexionsgesprächen oder der Qualifizierungsvereinbarung zu unterstützen. Dabei steht insbesondere die Entwicklung und Verbesserung der Selbstlernkompetenz sowie die Reflexion des Gelernten im Mittelpunkt. Im Gegensatz zu den Spezialisten wird auf der Ebene der operativen Professionals davon ausgegangen, dass sich die Anforderungen an die Lernprozessbegleitung verändern. Während es auf der Ebene der Spezialisten in erster Linie die fachliche Vertiefung und Spezialisierung im Mittelpunkt steht, ist es bei einer Weiterbildung zum operativen Professional die Übernahme neuer Funktionen. Da die Aufgaben und Prozesse im Management weniger strukturiert sind und die Weiterbildung verstärkt auf eine Persönlichkeitsentwicklung ausgelegt ist, entsteht eine große Nähe zum Coaching (vgl. Mertins 2004).

4 Beschreibung der Weiterbildung

4.1 Der Rahmen

Der vorliegende Fall beschreibt eine Weiterbildung zum Operativen IT-Professional. Die Operativen IT-Professionals stellt die Ebene zwischen den Spezialisten und den Strategischen Professionals im IT-Weiterbildungssystem dar. Auf der Ebene der Operativen Professionals sind vier Weiterbildungsprofile definiert, die nach dem Berufsbildungsgesetz gesetzlich verankert sind und entsprechend durch die Industrie- und Handelskammern geprüft werden (vgl. Kap. 2).

Die untersuchte Weiterbildung wird bei der MGI im Zeitraum von Dezember 2003 bis Juni 2006 umgesetzt und wurde durch das Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik von Dezember 2003 bis März 2005 wissenschaftlich begleitet. Methodisch orientierte sich die Weiterbildung am Konzept der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung (vgl. Kap. 3.2). Für die Umsetzung kooperierte das Unternehmen mit einem in diesem Feld erfahrenen Bildungsdienstleister. Dennoch waren zu Beginn der Pilotierung kaum Erfahrungen zur Weiterbildung von IT-Professionals nach dem Konzept der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung vorhanden. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden insbesondere IT-Spezialisten nach dem APO-Konzept weitergebildet. Die Durchführung der Weiterbildung zum Operativen Professional nach dem Ansatz der Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung ist für die Ebene der Operativen Professionals nicht vorgeschrieben. Dennoch hat sich die MGI entschieden, die Weiterbildung eng am Arbeitsprozess zu orientieren. Dazu wurden entsprechende herausfordernde Projekte im Unternehmen gefunden. Neben der personellen Unterstützung (u. a. Fachliche Beratung und Lernprozessbegleitung) wurde eine Reihe von Veranstaltungen zur Aneignung der fachlichen Inhalte begleitend durchgeführt. Dazu gehörte eine Seminarreihe zum Thema Projektmanagement, eine Veranstaltungsreihe zur Einstimmung auf die Prüfung im Themenfeld Mitarbeiterführung und Personalmanagement, sowie Einzelveranstaltungen zum Thema Recht. Zusätzlich wurden speziell zur Vorbereitung auf die Prüfung im Bereich Mitarbeiterführung und Personalentwicklung Tests durchgeführt, sowie eine spezielle Vorbereitung durch die Arbeit mit Fallstudien angeboten. Darüber hinaus haben sich die Teilnehmer früh in der Gruppe selbst organisiert und ein wöchentliches Teilnehmertreffen eingeführt. Diese Treffen wurden später im 14-tägigen Rhythmus zur kollegialen Beratung über IT-Themen genutzt.

Die Teilnehmer wurden in den Profilen IT Business Manager und IT Systems Manager weitergebildet. Die Prüfungsvorbereitung erfolgte in den organisierten Angeboten gemeinsam.

Die MGI verfügt bereits über ein leistungsstarkes Personalentwicklungssystem. Karrierewege werden darin durch ein Fach- und Führungslaufbahnkonzept unterstützt. Eine mögliche Einbindung der Operativen Professionals könnte dabei im Rahmen des Fachlaufbahnkonzepts erfolgen (vgl. Gooren & Rohs). Eine endgültige Entscheidung darüber steht jedoch noch aus und ist stark abhängig von der Etablierung des IT-Weiterbildungssystems. Die damit verbundene Perspektive für allgemein anerkannte und qualitätsgesicherte Qualifizierungswege in der IT-Branche wird insbesondere in Hinblick auf die Auszubildenden des Unternehmens begrüßt.

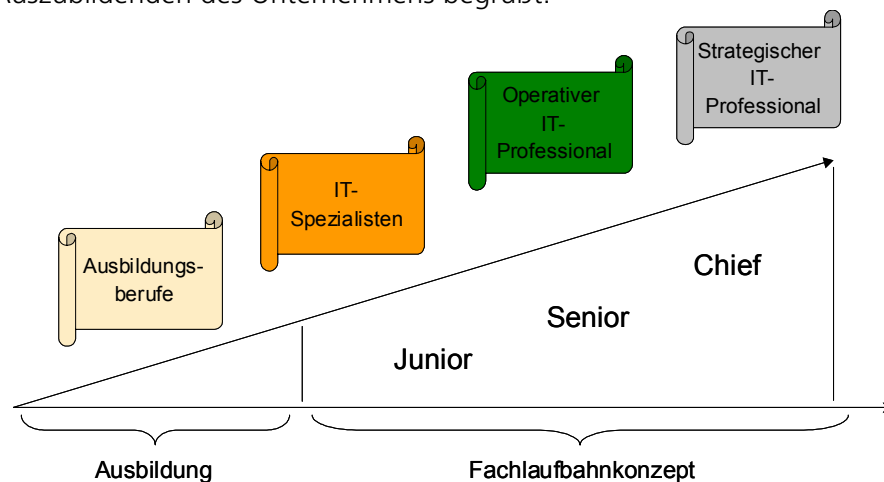


Bild 2

Mögliche Einbindung der Operativen IT-Professionals in das Fachlaufbahnkonzept

4.2 Demographische Daten, Voraussetzungen und Motivation der beteiligten Personen

Die Organisation der Weiterbildung erfolgte im Wesentlichen durch den Personalentwicklungsbereich des Unternehmens und wurde durch Ansprechpartner in den einzelnen Fachabteilungen sowie den Vorgesetzten der Teilnehmer unterstützt. Entsprechend dem Konzept der Arbeitsprozess-orientierten Weiterbildung wurden die Teilnehmer durch eine Lernprozessbegleiterin sowie Fachberater begleitet und beraten.

Darüber hinaus waren in die Weiterbildung externe und interne Dozenten eingebunden. Interne Dozenten waren Mitarbeiter des Unternehmens mit besonderen fachlichen Kenntnissen. Externe Dozenten waren beispielsweise Mitarbeiter von Bildungsdienstleistern, die die Teilnehmer auf den Prüfungsteil

Mitarbeiterführung und Personalentwicklung vorbereitet oder Projektmanagement-Seminare angeboten haben.

Für die Weiterbildung wurden neun Teilnehmer von ihren Vorgesetzten für diese Weiterbildung vorgeschlagen. Die Gruppe zeichnete sich dabei durch eine große Alters-, Erfahrungs- und fachliche Breite aus:

Von den neun Teilnehmern waren zwei Frauen und sieben Männer¹. Während der jüngste Teilnehmer zwischen 25 und 29 Jahre alt war, war der älteste Teilnehmer bereits über 50 Jahre. Der Großteil der Teilnehmer war zwischen 30 und 39 Jahre alt (vgl. Bild 3). Auch wenn sich dadurch bezüglich der Erfahrungen Unterschiede zwischen den Teilnehmern ergaben, verfügten alle (bis auf eine Ausnahme) über mindestens 6-jährige Berufspraxis (vgl. Bild 4). Von den acht Teilnehmern, die zur Zeit der Erhebung an der Weiterbildung teilgenommen haben, strebten jeweils vier den Abschluss des Certified IT Systems Manager und vier den Abschluss des Certified IT Business Manager an.

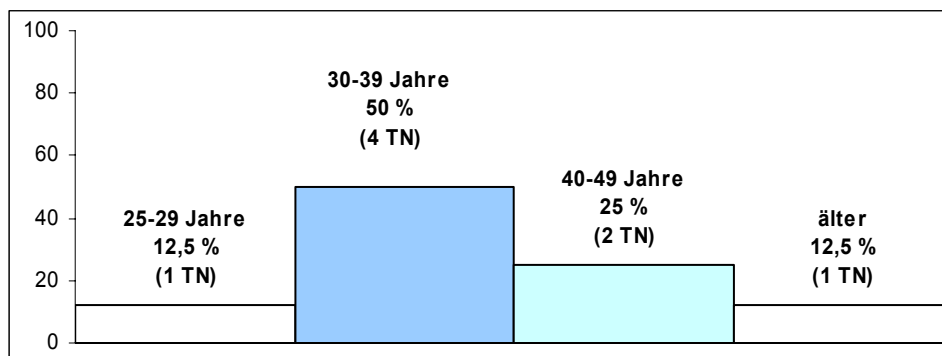


Bild 3

Altersstruktur der Teilnehmer

¹ Von den neun Teilnehmern hat einer die Weiterbildung vorzeitig, der andere zu einem späteren Zeitpunkt abgebrochen. Aus diesem Grund weichen die Teilnehmerzahlen in der statistischen Auswertung von diesen Zahlen ab.

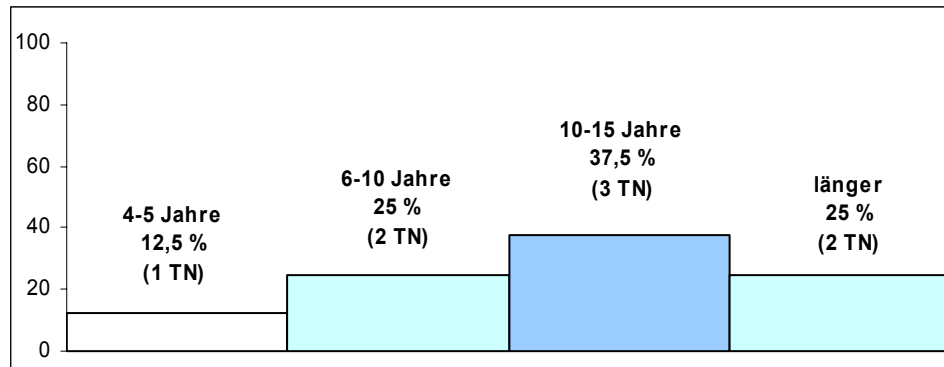


Bild 4

Dauer der Tätigkeit in der IT-Branche

Den Teilnehmern wurde vom Unternehmen bescheinigt, dass sie - entsprechend den Zulassungsvoraussetzungen zur Prüfung eines Operativen Professionals - in Breite und Tiefe über die Kompetenzen eines Spezialisten verfügen (vgl. Rogalla & Witt-Schleuer 2004). Von den formalen Voraussetzungen haben fünf Teilnehmer einen Abschluss in einem anerkannten IT-Ausbildungsberuf. Darüber hinaus haben die Teilnehmer unterschiedliche Qualifikationen über Seminare zu Einzelthemen oder im Rahmen der firmeninternen Fachlaufbahntrainings erworben. Bei der Auswahl der Teilnehmer wurde darüber hinaus darauf geachtet, dass keiner der Teilnehmer über einen Hochschulabschluss verfügt.

Bezüglich der Motivation zur Weiterbildung wurde von den meisten Teilnehmern die „Fachliche Weiterbildung“ angegeben. Hingegen war zum Zeitpunkt der Erhebung die Methode nicht das ausschlaggebende Kriterium für die Teilnahme. Die Auswertung der Interviews zeigte insgesamt eine hohe Zufriedenheit der Beteiligten mit der APO Methodik.

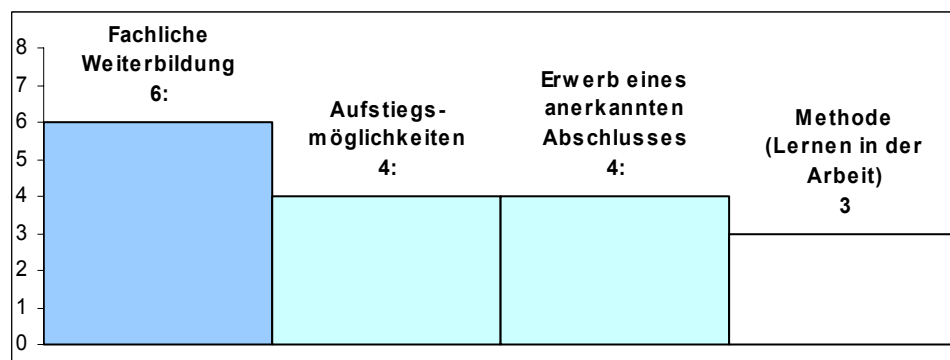


Bild 5

Motivation zur Weiterbildung (Mehrfachnennung möglich)

4.3 Der Ablauf

Durch die Mitarbeit an der Gestaltung des neuen IT-Weiterbildungssystems (siehe Kapitel 2), war die MGI schon früh mit der Thematik vertraut, so dass eine hohe Bereitschaft vorhanden war, die Ergebnisse dieses Entwicklungsprozesses auch umzusetzen. Mögliche Teilnehmer wurden nach der Zustimmung der Geschäftsführung durch die Vorgesetzten der einzelnen Bereiche identifiziert und angesprochen. Nach dem Kick Off im Dezember 2003 begann das Pilotprojekt in der MGI. Da wenig Erfahrungen für die Umsetzung zur Verfügung standen, war das erste Quartal 2004 noch stark durch die Orientierung und Organisation geprägt.

Nach einer kurzen Zeit der inhaltlich parallelen Bearbeitung der Prüfungsinhalte entschied sich die MGI für ein sequenzielleres Vorgehen, wobei zunächst der Fokus auf den Bereich Mitarbeiterführung und Personalmanagement gelegt wurde.

Die Beschäftigung mit den IT-Inhalten erfolgte dann verstärkt ab Mitte 2004. Dazu wurden wöchentliche Teilnehmertreffen eingerichtet, die sich mit kollegialen Beratungen zur Vorbereitung der IT-Prüfung ablösten.

Parallel dazu arbeiteten und dokumentierten die Teilnehmer ihre betrieblichen Projekte und besuchten die Veranstaltungen zum Projektmanagement².

Mit dem Fortschritt der Weiterbildung wurde deutlich, dass sich durch die zeitlichen Rahmenbedingungen große Belastungen für die Teilnehmer ergaben. Aus diesem Grund wurden einzelne Prüfungsteile bzw. die Abgabe der Dokumentation verschoben

Während des gesamten Verlaufs der Weiterbildung standen den Teilnehmern je acht Termine zu 2,5 Stunden für die Lernprozessbegleitung zur Verfügung, die bedarfsorientiert genutzt wurden.

² Die betrieblichen Projekte der Teilnehmer hatten unterschiedliche Start- und Laufzeiten. Die Dokumentation wurde teilweise auch nicht parallel zum Projekt, sondern danach angefertigt.

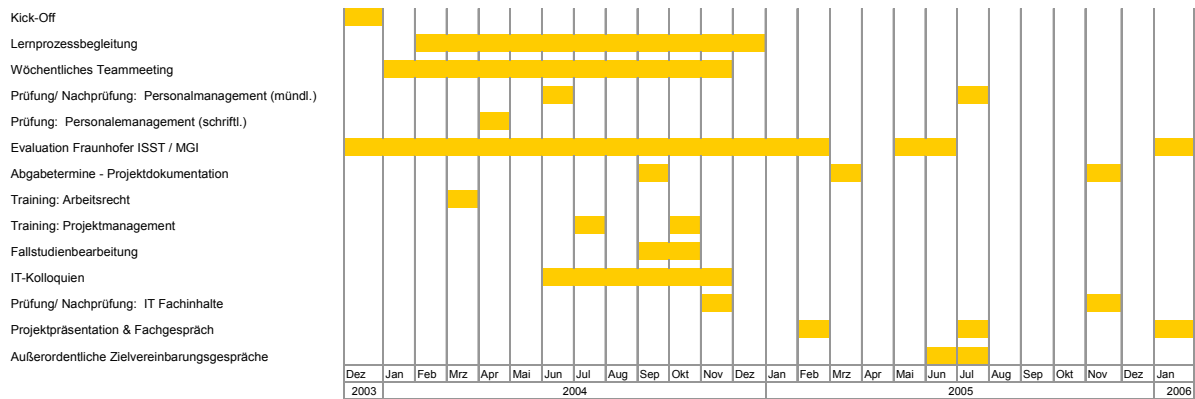


Bild 6

Ablauf der Weiterbildung

5 Forschungsansatz und -design

5.1 Fallstudienforschung

Während auf der Ebene der Spezialisten zahlreiche Weiterbildungen wissenschaftlich evaluiert werden konnten, ist die Pilotierung der Operativen Professionals bei der MGI die bisher einzige Weiterbildung, die der Forschung zugänglich ist. Aus diesem Grund war es notwendig, einen Forschungsansatz zu wählen, der ein möglichst umfassendes Bild der Weiterbildung wiedergibt. Dazu wurde der Ansatz der Fallstudienforschung (Case Study Research) gewählt. Die Stärken des Ansatzes bestehen vor allem in der detaillierten Beschreibung und Erklärung von komplexen sozialen Sachverhalten, wie sie in einer Weiterbildung gegeben sind. Darüber hinaus zeichnet sich die Fallstudienforschung durch eine große Offenheit im Forschungsprozess aus, d. h. Erkenntnisse aus der Evaluation können in der Untersuchung vertiefend behandelt werden.

Die Fallstudienforschung ist dabei keine Methode oder isolierte Technik der Sozialforschung, sondern ein Ansatz (approach), der verschiedene Erhebungsmethoden subsummiert und theoretische Vorgaben der Methodologie in praktische Handlungsanweisungen umsetzt (Lamnek 1993, S. 5.).

Die Umsetzung der Fallstudienforschung erfolgt durch die Kombination verschiedener Forschungsmethoden, als auch die Befragung unterschiedlicher Personengruppen zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Durch diese Triangulation auf unterschiedlichen Ebenen wurde eine große Datendichte und ein tieferes Verständnis des untersuchten Gegenstands erreicht. Der Datenmenge ist es jedoch auch geschuldet, dass in dieser Auswertung nur Teile des Datenmaterials verwendet wurden.

5.2 Forschungsdesign

Zur Evaluation wurden Fragebögen mit geschlossenen Antwortmöglichkeiten sowie Interviews anhand von Interviewleitfäden durchgeführt. Sowohl Fragebögen als auch Interviewleitfäden wurden für die in Bild 1 aufgeführten Personen(gruppen) individuell ausgearbeitet. Die Fragebögen umfassten 21-32 Items, die Interviews dauerten zwischen 50 und 90 min (siehe Anhang). Darüber hinaus wurden schriftliche Befragungen in Form von Reflexionsleitfäden, Beobachtungen und ein Lerntagebuch eingesetzt. Da die Ergebnisse

der letztgenannten Instrumente nicht in die Auswertung eingeflossen sind, werden sie hier nicht thematisiert.

Inhaltlich wurden neben generellen Fragen zum IT-Weiterbildungssystem und zum APO-Konzept die individuellen Aufgaben sowie die persönlichen Einschätzungen zum Ablauf und zur Gestaltung thematisiert.

Die Datenerhebung fand über einen Zeitraum von ca. 5 Monaten statt. Dabei wurde versucht, den Erhebungszeitraum möglichst lang zu gestalten, um ein besseres Verständnis über die Entwicklungen und gewonnenen Erfahrungen zu erhalten. Dennoch war es aufgrund der Dauer der Begleitforschung nicht möglich, die Weiterbildung in ihrer gesamten Länge zu erfassen.

Aufgrund des Charakters der Instrumente gab es unterschiedliche Erhebungszeiträume. Während das Lerntagebuch und die Reflexionsleitfäden während der gesamten Weiterbildung im Feld verblieben sind, wurden Interviews, Fragebögen und Beobachtungen nur punktuell eingesetzt. Interviews und Fragebögen waren zeitlich gestaffelt. Während die Fragebögen vor allem im Juni/Juli eingesetzt wurden, war die Durchführung der Interviews auf die Monate September und Oktober gelegt worden. Der frühe Einsatz der Fragebögen war damit verbunden, dass die Ergebnisse der Vorbereitung und Fokussierung der Interviews dienen und allgemeine demographische Daten zur Verfügung stellen sollten.

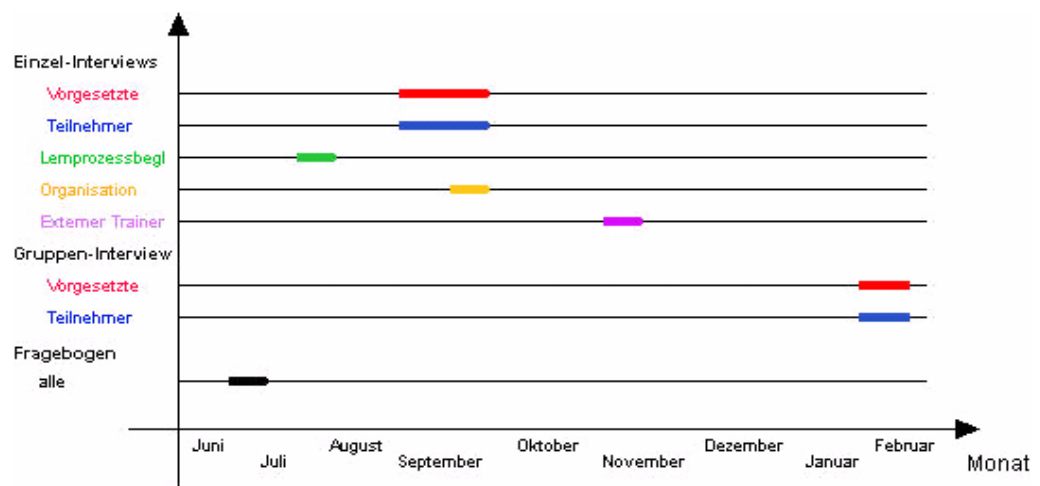


Bild 7

Zeitlicher Einsatz der Untersuchungsinstrumente nach Personen(gruppen)

5.3 Datenlage

Die hier vorgestellten Ergebnisse beruhen zunächst auf der schriftlichen Befragung und den Interviews mit Teilnehmern, Vorgesetzten/Fachlichen Beratern, der Lernprozessbegleiterin und der Weiterbildungsorganisatorin.

Für die Auswertung konnten folgende Datenquellen genutzt werden:

Person	Fragebögen	Interviews
Lernprozessbegleiterin	1	1
Weiterbildungsorganisatorin	1	1
Teilnehmer	8	8
Vorgesetzte/Fachliche Berater	9	8

5.4 Auswertung der Daten

Eine erste Annäherung an die Interviews erfolgte trivial über die Sichtung bzw. das Lesen der Transkriptionen. In dem anschließenden Arbeitsschritt wurde Mittels des offenen Kodierens nach der Grounded Theory von Glaser und Strauss ein erstes Aufbrechen und Konzeptionalisieren des Materials angestrebt. Auf textueller Ebene wurden hierbei phänomenale Inhalte in sogenannte „Codes“ übersetzt, deren Bezeichnung möglichst datennah gewählt wurde. Um sämtliche Interviews in ihrer Ganzheit bearbeiten zu können, wurde die enorme Datenmenge auf drei Auswerter verteilt. Die koordinierende Herausforderung bestand hierbei darin, die gemeinsam verwendeten Kodierungen in inhaltlicher Übereinstimmung zu verwenden, was permanenten Austausch und Rückmeldung erforderte.

Im darauffolgenden Arbeitsschritt wurden nun die dem Interviewleitfaden zu Grunde liegenden Dimensionen mit den erstellten Kodierungen angereichert. Obgleich dieses Vorgehen einen deduktiven Rückgriff auf konzeptionelle Vorannahmen darstellte, bot es doch die Möglichkeiten, über konkrete Textbezüge bzw. Zitate ein umfassendes Verständnis von Erfahrungen und Aussagen zur jeweiligen Fragestellung abzuleiten.

5.5 Zur Darstellung der Ergebnisse

Aufgrund der Fülle des Datenmaterials, ist mit diesem Bericht keine vollständige Auswertung und Ergebnisdarstellung möglich. Daher wurde sich in diesem Bericht auf die Analyse einzelner Themen konzentriert. Dabei sind vor allem die Ergebnisse der Fragebogenerhebung und der Interviews eingeflossen.

Jedes Thema ist in vier Abschnitte unterteilt, die eine Gegenüberstellung der Ideen und Voraussetzungen mit der Umsetzung und Auswertung ermöglichen. Dadurch soll eine bessere Orientierung zur Bewertung der Evaluationsergebnisse gegeben werden. So wird nach einer kurzen Einführung, die den behandelten Gegenstand umschreibt, nacheinander folgende Fragen beantwortet:

Was war die Ausgangslage?

Unter dieser Überschrift werden zunächst die Grundlagen für die Umsetzung beschrieben. Dazu werden die relevanten Aspekte aus dem APO-Konzept und dem IT-Weiterbildungssystem (z. B. BMBF 2002a, 2002b) sowie der IT-Fortbildungsverordnung (Fortbildungsverordnung 2002) herangezogen.

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

In diesem Teil wird grob beschrieben, auf welche Art und mit welchen Methoden die Weiterbildung im Unternehmen realisiert wurde.

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Auf der Grundlage der erhobenen Daten wird in diesem Abschnitt eine Beschreibung und Bewertung der Umsetzung vorgenommen.

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Im abschließenden Teil jedes Kapitels folgt ein Kommentar durch die Evaluationsgruppe, der sich sowohl auf die Umsetzung, als auch die Bewertung der Ergebnisse beziehen kann.

6 Ergebnisse der Fallstudie

6.1 Teilnehmerauswahl

In diesem Kapitel werden insbesondere der Prozess der Teilnehmerauswahl und die Zusammensetzung der Teilnehmergruppe betrachtet.

Was war die Ausgangslage?

Die Zulassungsvoraussetzungen für Teilnehmer an den Prüfungen zum Operativen Professional sind in der IT-Fortbildungsverordnung geregelt. Danach wird derjenige zur Prüfung zugelassen, der eine der folgenden Voraussetzungen nachweisen kann:

- eine mindestens sechsjährige einschlägige Berufspraxis
- eine mit Erfolg abgelegte Prüfung in einem anerkannten Ausbildungsberuf und eine mindestens dreijährige Berufspraxis
- eine mit Erfolg abgelegte Prüfung in einem anerkannten Ausbildungsberuf, der dem Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik zugeordnet werden kann und eine mindestens zweijährige Berufspraxis.

Darüber hinaus zeigten Erfahrungen aus den verschiedenen Umsetzungen nach dem APO-Konzept, dass eine solche Weiterbildung Teilnehmer voraussetzt, die über hinreichende Selbstlernkompetenzen verfügen.

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte auf der Basis der Zulassungsvoraussetzungen. Danach wurden allen Teilnehmern die Kompetenzen eines Spezialisten bestätigt. Darüber hinaus wurde durch die MGI festgelegt, dass keiner der Teilnehmer über einen Hochschulabschluss verfügen sollte.

Auf Wunsch der Vorgesetzten sollten die Teilnehmer „eine gewisse Erfahrung mitbringen“ und sich „in einer leitenden Funktion mit Projekten beschäftigt“ haben.

„Wir haben Leute gesucht, die drei, vier Jahre Berufserfahrung hatten. Also die im Job drin waren, die da eigentlich eine sehr engagierte Leistung gezeigt haben und wo wir einfach gesagt haben, okay, in Bezug auf die Qualifikation, die in diesem Curriculum drin sind, sehen [wir], oder sehe ich da das Potenzial, dass die das problemlos schaffen.“ (Vorgesetzter)

Im Rahmen einer Mitarbeiterinformation durch die Vorgesetzten wurden dann die interessierten Teilnehmer individuell angesprochen, so dass schließlich neun Teilnehmer aus unterschiedlichen Fachabteilungen der MGI gewonnen werden konnten. Zum Stand der Untersuchung haben zwei Teilnehmer aus persönlichen Gründen die Weiterbildung abgebrochen.

Wie wurde die Weiterbildung von den Beteiligten bewertet?

In den Interviews mit den Vorgesetzten wurde deutlich, dass die Orientierungsmöglichkeiten zur Identifikation geeigneter Teilnehmer nicht ausreichend waren.

„[...] klargestellt werden muss, welche Zielgruppe ist überhaupt damit gemeint. Ist das der Junior oder der Senior. Es frustriert natürlich den Senior, wenn er in einer Gruppe von solchen Leuten ist, die zwei Jahre Berufserfahrung haben. Und sie überfordern ggf. einen Junior, der gerade nach der Ausbildung ganz stolz den nächsten Schritt nach vorne reinrasen will [...] also die Schärfe des Profils muss ganz klar sein.“ (Vorgesetzter)

„Ich weiß nur, dass diese Gruppe, die da an den Start gegangen ist, ziemlich heterogen ist. Es sind ja doch recht junge Männer dabei und mit meinem Herrn X. haben wir jemanden, der [...] hat eine gewisse Seniorität. Ich habe für mich jetzt noch nicht erkennen können, weil ich gehört hab, dass alle Teilnehmer gut unterwegs sind, für welche Zielgruppe das jetzt geeignet ist.“ (Vorgesetzter)

Von den Vorgesetzten wurden zum Beispiel folgende Kriterien angeführt:

- „in einer leitenden Funktion sich mit Projekten beschäftigen“
- „die auf einem gewissen Niveau schon heute arbeiten“
- „eine gewisse Erfahrung mitbringen“
- „es sollte einer der Key-Player sein, die den Biss mitbringen über diese Laufzeitdauer“
- „von dem wir überzeugt waren, ich sage mal, dass er intellektuell auch in der Lage ist, das erfolgreich zu bestehen.“

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Es wurde empfohlen, das Teilnehmerprofil in Zukunft genauer abzustimmen, um die in den Interviews deutlich gewordenen Unstimmigkeiten zu vermeiden.

Leider existieren insgesamt noch relativ wenige Erfahrungen zur Bestimmung eines idealen Teilnehmerprofils für Operative Professionals³. Daher fällt es auch schwer, geeignete Personen zu identifizieren. Die noch vorhandenen unterschiedlichen qualitativen Vorstellungen werden sich aber wohl erst allmählich nivellieren. Dieser Prozess könnte dadurch unterstützt werden, dass geeignete Beispiele die Vorgaben der Fortbildungsverordnung illustrieren.

Insgesamt ist bei dieser Umsetzung jedoch zu bedenken, dass es keine kritischen Beurteilungen der Teilnehmer zur heterogenen Zusammensetzung der Gruppe gab. Aus didaktischer Perspektive sollten die Vorteile einer homogenen Gruppe in Hinblick auf die Wissensvermittlung mit denen einer heterogenen Gruppe in Hinblick auf die Möglichkeit zum Wissensaustausch beachtet und abgewogen werden.

6.2 Personelle Teilnehmerunterstützung

6.2.1 Organisation und Zusammenspiel

In diesem Kapitel wird die Gesamtorganisation der Unterstützung des Teilnehmers durch Personen besprochen. Eine detaillierte Betrachtung der Rollen Lernprozessbegleiter und Vorgesetzter/Fachlicher Berater erfolgt in den nachfolgenden Unterabschnitten.

Was ist die Ausgangslage?

Das Konzept der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung schlägt ein weitgehend selbstgesteuertes Lernen des Teilnehmers in der Weiterbildung vor. Dabei sollte jedoch das Umfeld die für die erfolgreiche Bewältigung notwendige Unterstützung bereitstellen. Sie erfolgt nach einem Rollenkonzept, das zwischen Lernprozessbegleitung, fachliche Beratung, Vorgesetzter und

³ Im Rahmen des APO-Projekts wurde eine Studie in Auftrag gegeben, die das Profil von Teilnehmern erhebt, die an einer Weiterbildung zum Operativen Professional teilnehmen. Mit der Veröffentlichung der Ergebnisse ist im ersten Quartal 2005 zu rechnen.

Organisator unterscheidet. Die Zielrichtung der Arbeit und die Aufgabenbereiche dieser Rollen fasst die nachfolgende Abbildung zusammen (vgl. Bild 8).



Bild 8

Rollen der „Begleiter“ im Rahmen der arbeitsprozessorientierten Weiterbildung

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Im Rahmen der Weiterbildung bei der MGI wurde die Organisation der Weiterbildung durch die Personalentwicklungsabteilung wahrgenommen. Sie war von Beginn an in den Teilnehmerauswahlprozess und in die Organisation der Weiterbildung einbezogen. Die fachliche Beratung wurde durch die jeweiligen Vorgesetzten der Teilnehmer übernommen. Zusätzlich zu dieser fachlichen Unterstützung konnten die Teilnehmer auf verschiedene Experten des Unternehmens zurückgreifen und wurden durch interne Experten und externe Trainer in verschiedenen Themenbereichen geschult. Die Lernprozessbegleitung wurde von einem externen Bildungsdienstleister übernommen.

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Aufgrund der Einbeziehung vieler Beteiligter als Experten, Dozenten und Begleiter an der Umsetzung der Weiterbildung wurde in der Evaluation besonderer Wert auch auf deren Zusammenspiel gelegt. Dabei zeigte sich, dass eine zentrale Organisation von allen Seiten für sehr wichtig erachtet wurde.

„Die Organisation sehe ich als die Instanz, die die Fäden in der Hand hält, egal, wie lang diese Fäden sein mögen.“ (Lernprozessbegleitung)

„Insbesondere der Organisator an der Stelle, den halte ich für sehr wichtig [...] Also das ist schon ein sehr zentrales Instrument und ein sehr wichtiges Instrument.“ (Teilnehmer)

„Also ohne zentrale Organisation über eine Personalentwicklung wird das Konzept scheitern, definitiv.“ (Vorgesetzter)

Die Unterstützung durch die Fachbereiche wird darüber hinaus auch als notwendig erachtet.

„Wir haben auch einen hervorragenden Support in der Frau X. [...] Ich sage mal, sie kann es aber nicht alleine. Also man muss durchaus schauen, wie man also organisatorisch, beispielsweise diese Wissensvermittlung IT, auch von den Fachbereichen mit organisiert.“ (Vorgesetzter)

Die Kommunikation zwischen den einzelnen Unterstützerrollen, d. h. Vorgesetzte, Lernprozessbegleitung/Fachberatung und Dozenten ist bezogen auf den Lernprozess der Beteiligten von geringer Intensität.

„Die sprechen untereinander nicht, zumindest glaube ich das, ich merke es zumindest nicht. Insofern muss ich halt selber gucken, was ich mit den gewonnenen Informationen mache.“ (Teilnehmer)

Während auf der einen Seite überhaupt der Bedarf in Frage gestellt wird, zeigen sich auf der anderen Seite aber auch Potenziale.

„Ich sehe die Verzahnung gar nicht so notwendig an zwischen Lernprozessbegleitung und Fachvorgesetzten oder Ähnlichem.“ (Teilnehmer)

„Ich kann mir vorstellen, dass es Konstellationen gibt, in denen Vorgesetzte/Fachberater im Zusammenspiel der Weiterbildung mit dem Teilnehmer in Situationen geraten, in denen es Sinn macht, die Lernprozessbegleitung mit hinzuzuholen [...] Das können beispielsweise Situationen sein, in denen sich ein Teilnehmer überfordert fühlt.“ (Lernprozessbegleitung)

„Und ich sage mal, derjenige, der die Software-Entwicklungssicht da vertritt, sollte natürlich schon mal wissen, was denn der Systemmensch dazu gesagt hat. Also da muss schon eine gewisse Abstimmung stattfinden. [...]“ (Vorgesetzter)

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Verbesserungspotenziale im Zusammenspiel zwischen den Akteuren, also insbesondere Vorgesetzte/Fachberater, Lernprozessbegleitung und Dozenten, müssen noch genauer erkundet werden. Durch die Schaffung von individuell nutzbaren Kontaktmöglichkeiten zwischen den Akteuren können zusätzliche Synergieeffekte geschaffen und sowohl Inhalts- als auch Vorgehensfragen abgesprochen werden.

6.2.2 Lernprozessbegleitung

In diesem Kapitel wird die Lernprozessbegleitung aus den Perspektiven der verschiedenen Beteiligten eingeschätzt.

Was war die Ausgangslage?

Im APO-Konzept stellt die Lernprozessbegleitung eine zentrale Funktion dar. Durch regelmäßige Gespräche soll die Reflexion der Teilnehmer angeregt und ihr individueller Lernprozess unterstützt werden. Darüber hinaus ist die Lernprozessbegleitung auch Ansprechpartner für alle Sorgen und Probleme, die die Weiterbildung betreffen.

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Im Rahmen der Umsetzung bei der MGI wurde die Lernprozessbegleitung an einen Bildungsdienstleister vergeben. Dieser verfügte bereits über Erfahrungen in der Umsetzung von APO-Weiterbildungen auf der Ebene der Professionals und konnte damit zusätzlich Sachverstand in die Umsetzung einbringen.

Die Lernprozessbegleiterin führte mit jedem Teilnehmer acht Reflexionsgespräche im Abstand von ca. vier Wochen mit einem zeitlichen Umfang von ca. zweieinhalb Stunden durch. Darüber hinaus wurde vereinbart, dass die Teilnehmer auch regelmäßig mit der Lernprozessbegleiterin Kontakt aufnehmen können, was je nach individueller Situation auch mehrmals zwischen zwei Terminen genutzt wurde.

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Die Lernprozessbegleitung war ein für alle Teilnehmer neues Instrument in der Weiterbildung. Trotz einer anfänglichen Unsicherheit bezüglich des Nutzwerts dieses Instruments, wurde es als sehr hilfreich eingeschätzt.

„Das ist wirklich eine Möglichkeit für den Kandidaten, sowohl methodisch wie auch persönlich für sich Informationen zu bekommen und zu reflektieren.“ (Organisatorin)

„Thema Lernprozessbegleitung, wenn es eben darauf hinführt, wie lerne ich und wie entscheide ich, was ich lernen muss und wie tief ich lernen muss und welche Quellen nutze ich dazu und, und, und, dann ist das sicherlich ein sehr wichtiges Element. Das muss einfach sein.“ (Vorgesetzter)

„Ich konnte mir am Anfang auch nicht so ganz was drunter vorstellen, aber an sich finde ich das, jetzt, wo wir schon die Termine hatten, eine gute Lösung. Ist auch sinnvoll und finde ich auch, ist auch wichtig. Weil da sind noch mal viele Fragen, die so von einem Vorgesetzten, von einem Fachberater absolut nicht beantwortet werden können.“ (Teilnehmer)

„Die Lernprozessbegleitung halte ich auch für einen wichtigen Faktor, weil genau das der Punkt ist, [...] das ist derjenige, der für mich die meisten praktischen Erfahrungen hat, mit dem Wissen, was theoretisch vermittelt werden soll. Das heißt, die Lernprozessbegleitung kennt zumindest IT Professionals, kennt die Inhalte, die abgeprüft werden, weiß genau, auch an den Stellen die Finger draufzulegen, wo es weh tut. Wo womöglich erwartete Wissenslücken sind. Hab ich schon erlebt.“ (Teilnehmer)

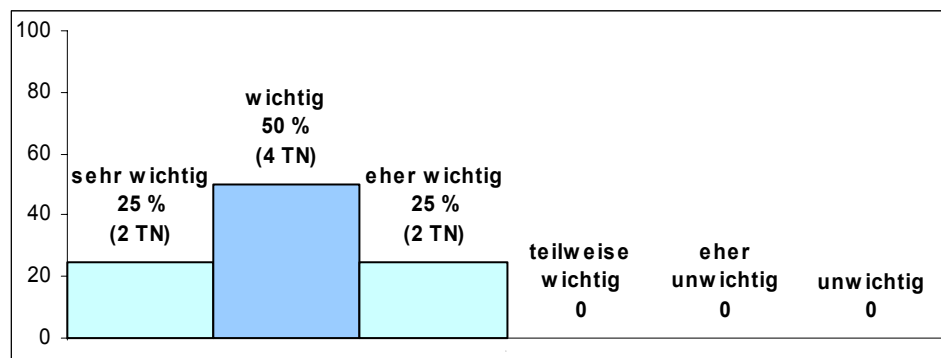


Bild 9

Bedeutung der Lernprozessbegleitung aus Sicht der Teilnehmer

Die Teilnehmer wurden zu den inhaltlichen Themen der Lernprozessbegleitung befragt bzw. inwiefern sie für sich, die Lernprozessbegleitung genutzt haben.

„Da geht es viel ins Persönliche rein. Wie gehe ich mit der Sache um. Wie lerne ich, was mache ich, wenn ich ein Problem habe. Und das sind Sachen, die so eine Person wie Frau X. nun mal besser beantworten kann als alle anderen.“ (Teilnehmer)

„Meine Ziele. Wo sehe ich Herausforderungen oder auch Schwierigkeiten. Dann die Milestones oder Zielvereinbarung.“ (Teilnehmer)

„Ventil für persönliche Probleme, aufgrund der hohen Belastung durch die Weiterbildung“ (Teilnehmer)

Eine der Voraussetzungen für Lernprozessbegleiter sind nach Ansicht der Vorgesetzten grundlegende Kenntnisse über Abläufe im Unternehmen. Wie oben angedeutet, wurde die Funktion der Lernprozessbegleitung hauptsächlich darin gesehen, dem Teilnehmer zur Seite zu stehen und ihn im Lernprozess zu unterstützen. So wurden auf der einen Seite Vorgehensweise zur Bewältigung

von Arbeitsaufgaben diskutiert als auch das Lernen an sich thematisiert. Auf der anderen Seite boten die Reflexionsgespräche auch die Möglichkeit, alle Probleme im Umfeld der Weiterbildung, von der Dokumentation, bis hin zur zeitlichen Planung anzusprechen.

Auf die Frage, inwiefern die Lernprozessbegleitung über IT-fachliche Kenntnisse verfügen soll, gingen die Meinungen auseinander. Während einige Teilnehmer fachliche Kenntnisse der Lernprozessbegleiterin als störend empfunden hätten, fehlte es anderen.

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Die Lernprozessbegleitung nimmt eine Schlüsselfunktion innerhalb der Weiterbildung ein, da hier viele Fragen thematisiert werden, die sonst nicht adressiert werden oder an anderer Stelle nicht diskutiert werden können. Es stellt sich dabei die Frage, ob dadurch die eigentlichen Aufgaben der Lernprozessbegleitung – Reflexion und Lernunterstützung – zu kurz kommen. Sollte dies der Fall sein, muss die Lernprozessbegleitung in Absprache mit der Organisation Lösungen finden, die beispielsweise größere Zeitkontingente oder aktivere Angebote für anderweitige Probleme bieten.

Der Wunsch einiger Teilnehmer nach einer Lernprozessbegleitung mit stärkeren Kenntnissen im IT-Bereich macht deutlich, dass hier ein Bedarf ist, der sich nicht allein in der Diskussion zur Fachlichkeit der Lernprozessbegleitung erschöpfen darf (vgl. Einhaus & Loroff 2004).

In der Evaluation wurde die Lernprozessbegleitung von den Teilnehmern unterschiedlich bewertet, wobei in der Tendenz diesem Instrument ein sehr wichtiger Stellenwert eingeräumt wurde. Dies hängt sicherlich auch damit zusammen, wie groß die Anforderungen in der Weiterbildung für den Einzelnen sind.

6.2.3 Fachliche Berater/Vorgesetzte

In diesem Abschnitt wird die Funktion des Fachlichen Beraters und des Vorgesetzten diskutiert. Diese Punkte wurden zusammengeführt, da in dieser Weiterbildung die Funktion des Fachlichen Beraters größtenteils vom Vorgesetzten übernommen wurde.

Was war die Ausgangslage?

Nach dem APO-Konzept ist der Fachliche Berater in erster Linie der Ansprechpartner für fachliche, d. h. IT-spezifische Anfragen. Die fachliche Beratung bezieht sich sowohl auf die Unterstützung bei der Bewältigung des Weiterbildungsprojektes als auch auf die Unterstützung beim Erwerb des für diesen Abschluss benötigten grundlegenden fachlichen Wissens.

Der Vorgesetzte des Teilnehmers ist in erster Linie dafür zuständig, die Rahmenbedingungen für das Lernen in der Arbeit sicherzustellen. Dazu gehört die Unterstützung bei der Auswahl eines geeigneten Weiterbildungsprojektes, die Absprache von zeitlichen Freiräumen zum Lernen, die Information der Kollegen des Teilnehmers und die Hinwirkung auf Akzeptanz und Unterstützung des Teilnehmers in seinem betrieblichen Umfeld.

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

In der Weiterbildung bei der MGI haben die Vorgesetzten der Teilnehmer die Rolle der fachlichen Berater übernommen. Diese Entscheidung wurde sowohl fachlich als auch pragmatisch begründet und lag auch im Interesse der Teilnehmer.

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Insgesamt wurde deutlich, dass ein sehr gutes Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten gegeben war. Dies ermöglichte eine offene Kommunikation und bot auch gute Voraussetzungen für die fachliche Unterstützung.

„Das ist ein sehr gutes Verhältnis. Also nur um das kurz zu erklären. Es wird auch sehr viel Privates besprochen. Es ist ein sehr offenes Verhältnis. Vertrauen ist da.“ (Teilnehmer)

„Das kann vielleicht daran liegen, dass wir innerhalb der Abteilung sowieso zu unserem Chef eine sehr gute Beziehung haben (...).“ (Teilnehmer)

Durch die allgemein hohe Akzeptanz von Weiterbildung im Unternehmen sind gute Grundlagen für das Lernen in der Arbeit gegeben. Dennoch wurde immer wieder deutlich, dass Arbeit und Lernen in Konkurrenz stehen. Dabei wird sich zwar bemüht, die notwendigen zeitlichen Freiräume einzuräumen, dies war aber nicht immer möglich. Sowohl für den Teilnehmer, als auch den Vorgesetzten.

„Also er [der Vorgesetzte] gibt mir schon den Freiraum und ich habe auch die Möglichkeit, wenn ich [mich] jetzt für Prüfungen (...) vorbereite, dass ich dann ein paar Tage Auszeit nehme, um das Ganze in Ruhe zu Hause zu machen. Weil, oftmals ist es einfach so, dass ich im Büro nicht die nötige Ruhe habe.“ (Teilnehmer)

„Und mein Vorgesetzter ist auch sofort drauf eingegangen, hat gesagt, er versteht das, ganz klar im Sinne der Weiterbildung. Was ich aber gemerkt hab, es hat ihn nicht gefreut. Und obwohl wir ein sehr lockeres Verhältnis haben, und ein gutes Verhältnis haben, habe ich ihm angemerkt, dass das nicht in seinem Sinne war. Weil, ich bin in zwei Projekten ausgefallen als Verantwortlicher und habe ein Loch hinterlassen.“ (Teilnehmer)

„Er [der Vorgesetzte] hat mir gesagt, wenn du Zeit brauchst, nimm dir die Zeit. Nur - ich bin eine Person, die nicht in der Lage ist, wenn irgendwas zu tun ist, den Stift fallen zu lassen, nur weil ich gerade mir einen Termin geblockt habe für eine Weiterbildung.“ (Teilnehmer)

Die Benennung der Vorgesetzten als Fachlicher Berater hat sich als gute Entscheidung herausgestellt, da sie nicht nur die fachliche Unterstützung bieten, sondern auch Ansprechpartner im Unternehmen vermitteln können und damit einen wichtigen Beitrag zur Vernetzung der Teilnehmer im Unternehmen leisten. Darüber hinaus sind sie durch ihre Nähe zum Projekt genau über die Anforderungen und Hintergründe des Weiterbildungsverlaufs informiert und zeigen in ihrer Doppelfunktion ein stärkeres Engagement in der Weiterbildung.

„Er unterstützt mich eigentlich hauptsächlich erst mal in dem Projekt. Weil, da habe ich unheimlich viel Hilfe bekommen, was das Projekt selbst angeht und Ansprechpartner und wie man es angeht.“ (Teilnehmer)

„[...] immer wenn ich Fragen hatte war er da. Also er hat mir (...) nicht, fertige Sachen hingelegt (...) Wenn ich Fragen hatte, dann habe ich gefragt und in den meisten Fällen konnte er mir auch weiterhelfen. Wenn nicht er selbst, dann halt, wusste er zumindest, wer.“ (Teilnehmer)

„[...] als Fachberater würde ich ihm höchstens sagen, okay, wenn du jetzt bestimmte Themen dir anschaust, wen kenn ich im Unternehmen, der dir da vielleicht weiterhelfen kann. Um ihm (...) auch bestimmte Türen zu öffnen.“ (Vorgesetzter)

„[...] ich würde eher sagen, das kann ein Vorteil sein, wenn der fachliche Berater der Vorgesetzte ist. Also wenn sie eine Entscheidung brauchen, dann muss ich die Entscheidung nicht noch mit jemandem abstimmen.“ (Vorgesetzter)

„[...] für die Leute selbst ist es auch anders, wenn er [der Vorgesetzte] jetzt Fachberater ist. Dann setzt er sich für die Weiterbildung auch ein und setzt sich auch dafür ein, dass das auch voranschreitet. Wenn das jetzt andere Kollegen sind, die nichts mit dem Thema zu tun haben, neigen sie schon eher dazu zu sagen, hab keine Zeit, oder hab keine Lust dazu. Oder irgendwas in der Richtung. Und das hört man normal von einem Fachberater nicht.“ (Teilnehmer)

Die Vorgesetzten leisten dabei nicht nur in der konkreten Projektarbeit, sondern auch bei fachlichen Fragen, der Dokumentation und bei der Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen eine umfangreiche Unterstützung, die nur

in Einzelfällen unzureichend war. Darüber hinaus sorgten sie für eine entsprechende Unterstützung des Teilnehmers durch seine Kollegen.

„Wir haben mit allen [Kollegen des Teilnehmers] gesprochen, haben das Thema vorgestellt, haben eigentlich auch dieses Weiterbildungskonzept vorgestellt, haben gesagt, okay, passt auf, wir in unserem Unternehmen machen da jetzt den Piloten und seht das einfach auch mal als Option für euch später ... Also insofern ist da die Bereitschaft, die Akzeptanz sehr, sehr, sehr hoch.“ (Vorgesetzter)

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Für die Umsetzung bei der MGI wurde empfohlen, die Übernahme der Fachberatung durch die Vorgesetzten auch in Zukunft beizubehalten. Der Erfolg dieses gewählten Vorgehens ist insbesondere auf

- das Engagement der Fachvorgesetzten,
- das gute Verhältnis zu ihren Mitarbeitern,
- die enge Einbindung der Vorgesetzten in die Qualifizierungsprojekte und
- die guten Kenntnisse über geeignete Ansprechpartner im Unternehmen zurückzuführen.

Die Übernahme dieser Aufgaben lässt es jedoch notwendig erscheinen, die für die fachliche Beratung notwendigen Ressourcen von Anfang an realistisch zu planen und zu kommunizieren als auch das Vertrauensverhältnis realistisch und reflektiert einzuschätzen.

6.3 Methoden der Weiterbildung

In diesem Kapitel werden alle organisierten Lernsettings im Rahmen der Weiterbildung beleuchtet. Dazu gehören neben begleitenden Gruppenveranstaltungen auch die betrieblichen Projekte (Weiterbildungsprojekte).

Was war die Ausgangslage?

Seminare, Workshops und E-Learning-Elemente sind keine festen Bestandteile des APO-Konzepts, sind aber als individuell zu arrangierende Maßnahmen möglich. Dabei soll der arbeitsprozessorientierte Charakter der Weiterbildung jedoch erhalten bleiben, d. h. das Lernen während der Arbeit oder in Bezug zu Problemen und Aufgaben aus der Arbeit soll im Mittelpunkt stehen. Maßnahmen zur Wissensvermittlung, die keine direkte Verbindung zum Arbeitsplatz haben, sollten dabei stets in Verbindung zum Arbeitsprozess gebracht werden.

Die Zielsetzung der Weiterbildung bei den Operativen Professionals unterscheidet sich durch die Inhalte und die Organisation der Prüfung von denen der Spezialisten. Zum einen ist auf dieser Ebene des Weiterbildungssystems mehr Wissen notwendig, dass sich nicht direkt in der Arbeit aneignen lässt, zum anderen werden in der Prüfung verstärkt theoretische Inhalte abgefragt. Damit ergeben sich auch für die Gestaltung Arbeitsprozessorientierter Weiterbildung andere Herausforderungen als auf der Ebene der Spezialisten.

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Bei der Planung der methodischen Gestaltung der Weiterbildung wurde deutlich, dass ein vielfältiges Angebot zur begleitenden Unterstützung für die Teilnehmer bereitgestellt werden musste. Neben Formen handlungsorientierter Seminare, Workshops und Fallstudienarbeit, spielte dabei auch der organisierte Erfahrungsaustausch mit Kollegen eine wichtige Rolle. Die Zielstellung war darauf gerichtet, vor allem prozessorientiert und im Arbeitskontext zu lernen, so dass das Lernen individuell, selbstgesteuert und arbeitsbezogen erfolgen konnte. Eine wichtige Rolle spielte darüber hinaus die optimale Vorbereitung auf die Prüfungen und die damit verbundene Vermittlung relevanten Wissens.

Was ist die Meinung der Evaluatoren dazu?

Der im Gegensatz zu anderen APO-Weiterbildungen hohe Anteil an Gruppenveranstaltungen erweckt zunächst den Eindruck, dass die APO-Methodik nicht konsequent umgesetzt worden ist. Dennoch ist es auf der Ebene der Professionals empfehlenswert, verstärkt Methoden der Gruppenarbeit einzusetzen, um das breite Spektrum der fachlichen Inhalte effizient strukturiert aufbauen zu können. Wesentlich erscheint deshalb, dass der Bezug zum Arbeitsprozess und den dort auftretenden Anforderungen gegeben ist. Hier zeigten sich gute Ansätze, aber auch noch Potenziale. Dabei ist zu berücksichtigen, dass zum einen die Prüfungsanforderungen dem APO-Ansatz teilweise entgegenstehen (vgl. Kap. 6.4).

Im Verlauf der Weiterbildung wurde nur bedingt zwischen den angestrebten Abschlüssen der Teilnehmer unterschieden. Es wurde den Teilnehmern jedoch deutlich gemacht, dass sie bei den Angeboten an ihre spezifischen Ziele denken und entsprechend ihren Fokus setzen müssen.

6.3.1 Teilnehmertreffen

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Die Teilnehmertreffen wurden auf Initiative der Teilnehmer eingerichtet und von diesen selbst organisiert. Sie sollten den Teilnehmern Orientierung bieten und gegenseitige Unterstützung ermöglichen. Zur Vorbereitung der Prüfungen im IT-Bereich wurden die wöchentlichen Termine für die Teilnehmertreffen auch für IT-Kolloquien genutzt (siehe Kap. 6.3.2).

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Die Teilnehmertreffen wurden von den Teilnehmern und Vorgesetzten als wichtiges Element der Weiterbildung beschrieben. Sie dienen nicht nur dem Wissenserwerb und –austausch zwischen den Teilnehmern, sondern waren auch für die gegenseitige Motivation von großer Bedeutung.

„Also wir haben uns selber organisiert, dass wir zu jedem Meeting immer eine Agenda schreiben. Und wenn jemand was hat, was da rein gehört, was er unbedingt wissen will, was einem vielleicht ein Kollege beantworten kann oder wo ich denke, das könnte interessant für alle sein, dann kann man das jederzeit da rein bringen. Das nutzen wir also auch wirklich sehr rege. Das ist schon eine gute Sache.“ (Teilnehmer)

„Und auch diese Erarbeitung, zum Beispiel von dem Herrn X. (Trainer), die wir in einem Workshop erarbeiten sollen, das haben wir jetzt letztes auch zusammen in unserer Gruppe gemacht. Und das finde ich auch wichtig. Also einfach so zusammen zu arbeiten, als Team.“ (Teilnehmer)

„Also wenn man nicht diese Gruppe hätte, dass man miteinander arbeitet, ich glaube, dann hätte ich schon längst das Handtuch geschmissen. Weil, die Unterstützung, die man sich gegenseitig gibt, und die Atmosphäre, das muss einfach da sein. Wenn es nur ein trockenes Lernen wäre, das wäre nichts. Also für mich zumindest nichts.“ (Teilnehmer)

„Ich denke, das [die Teilnehmergruppe] ist ein großer Motivationsschub dran zu bleiben an dem Thema. Das heißt, für mich jedenfalls allein im stillen Kämmerlein würde man an dem einen oder anderen Thema blind vorgehen. Wobei mit einem Team ist man gezwungen auch an Themen vorbeizugehen und richtig zuzuhören, an dem man nicht so interessiert ist. Also das Wissen wird durch die Teamarbeit wesentlich gestärkt noch mal. Also für mich ist es sehr wichtig.“ (Teilnehmer)

Letztendlich dienen die Teilnehmertreffen auch der Unterstützung von Selbstorganisation und der Zusammenarbeit in Teams und unterstützen damit wesentliche Kompetenzen abseits IT-spezifischer Fachinhalte.

„Es geht ja auch immer so darum letztendlich, (...) so eine Gradwanderung, was machen wir selbst, was machen wir aus unserem Team heraus oder wo wird was vorgegeben. Und da haben wir auch immer versucht zu sagen, wir möchten aber auch was alleine auf die Beine stellen.“ (Teilnehmer)

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Das Angebot von selbstorganisierten Teilnehmertreffen sollte auch in zukünftigen Umsetzungen organisatorisch und zeitlich unterstützt werden. Als ein wichtiges Element zum Wissenserwerb und zur Selbstorganisation der Gruppe bieten Teilnehmertreffen den notwendigen Raum für den Austausch und die gegenseitige Unterstützung innerhalb der Teilnehmergruppe. Darüber hinaus bieten sie die Möglichkeit, sich über den individuellen Verlauf und Stand der Weiterbildung auszutauschen und auch in schwierigen Phasen der Weiterbildung zu motivieren.

6.3.2 Projektarbeit

In diesem Abschnitt wird auf das Weiterbildungsprojekt (Transferprojekt) und seine Einbettung in die Weiterbildung eingegangen. Dabei spielt die Verbindung zwischen Praxis (Arbeitsaufgaben) und Theorie (Prüfungsinhalte) eine wichtige Rolle.

Was war die Ausgangslage?

Zentrales Element der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung ist das so genannte Weiterbildungsprojekt. Orientiert an der Verordnung und/oder den vom Fraunhofer ISST entwickelten Referenzprojekten werden reale Projekte identifiziert, in denen der Teilnehmer die für sein Profil notwendigen Kenntnisse erlernen und anwenden kann. Dabei spielen nicht nur die fachlichen Anforderungen eine Rolle, sondern auch die Lernhaltigkeit des Projekts. Die Lernhaltigkeit eines Projekts drückt sich in der Komplexität und in den Herausforderungen aus, die das Projekt für den Teilnehmer bietet. Diese Lernherausforderungen sollten der Ausgangspunkt von Lernprozessen sein, die in der Weiterbildung systematisch aufgegriffen werden. Insofern kommt dem Projekt eine große Bedeutung innerhalb der Weiterbildung zu.

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Die Auswahl der Projekte erfolgte in enger Absprache mit dem Vorgesetzten der Teilnehmer, so dass nicht nur die fachlichen Anforderungen und Lernherausforderungen gegeben waren, sondern auch der zeitliche Rahmen für die Bearbeitung zur Verfügung stand. Insgesamt wurden Projekte gefunden, die sich sehr gut für die Weiterbildung eigneten und zum Teil auch über die Weiterbildung hinaus Bedeutung für das Unternehmen hatten. So z. B. die

Umstellung der Unternehmenskommunikation auf IP-Telefonie oder die Anwendung des Inside-Offshore Projektmanagements.

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Insgesamt zeigte sich, dass die ausgewählten Projekte lernhaltig waren, da sie für die Teilnehmer viele neue Aufgaben und Inhalte mitbrachten.

„Um ein Beispiel zu nennen: Ein Teilnehmer kam mit der Frage "Risikomanagement": Ich muss das Thema Risikomanagement in meiner Projekt-Dokumentation bearbeiten. Und das hab ich irgendwie noch nie gemacht und hab auch gar keinen Zugang dazu.“ (Lernprozessbegleitung über Teilnehmer)

„Ich habe ein Projekt bekommen, wie viele andere auch und das soll ich jetzt zum ersten Mal selbstständig durchführen. (...) So und da (...) weiß ich zwar, dass man das so macht, aber ich weiß nicht, warum man es so macht.“ (Teilnehmer)

„20 bis 30 Prozent waren bei der Projektarbeit meiner beiden Teilnehmer Neuland.“ (Vorgesetzter)

Die Teilnehmer waren in der Lage, den Herausforderungen im Projekt mit der angebotenen Hilfestellung zum Kompetenzerwerb zu begegnen:

„Erst mal versuche ich (es) selber. Wenn ich das nicht hinkriege, gehe ich zu meinem ja, Chef (...) Und versuche es mit dem zu lösen. Geht aber auch nur bis zu einer bestimmten Technik. (...) Wenn das darüber hinaus nicht funktioniert, versuche ich mir in unserem Unternehmen, in den entsprechenden Stellen, wenn es jetzt zum Beispiel in meinen Projekt diese Risikobetrachtung ist, dann gibt es bei uns die Abteilung, die heißt Risikomanagement, an die kann ich mich halt wenden und dort nachfragen.“ (Teilnehmer)

"Wenn ich da sage, ich bin ein Operativer Professionell, sind die meisten schon sensibilisiert dafür, dass wir kommen.“ (Teilnehmer)

Die Projekte der Teilnehmer waren nicht speziell für die Weiterbildung ausgedacht, sondern sehr komplex, teilweise international, hoch innovativ und für das Unternehmen von großer Bedeutung. Die Teilnehmer konnten dadurch nochmals besser motiviert werden.

„Es ist hier für unser Unternehmen ist es das Prestigeprojekt, für unsere Abteilung. Und damit war es schon eigentlich der Favorit für mein Projekt oder für die Auswahl für die Weiterbildung. Und es ist auch in meinem Interesse, es ist mir nicht aufgezwungen worden, obwohl der Vorschlag und es auch der Favorit auch von meinem Chef war.“ (Teilnehmer)

„Ja, es ist zwar ein Projekt, was ansonsten vermutlich nicht stattgefunden hätte, aber es gehört schon zum Alltag. Ich hoffe auch, dass wir das, was wir da erarbeiten, auch einsetzen können.“ (Teilnehmer)

Die Hilfestellung durch die Referenzprojekte für Operative Professionals wurden nicht immer als hilfreich und ziel führend bewertet.

„Eher verwirrend. War nicht hilfreich.“ (Teilnehmer)

„Ehrlich gesagt, nein, die sind sehr oberflächlich. Das, da fehlt einfach die Tiefe. Ganz klar.“ (Teilnehmer)

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Die MGI konnte - sicherlich auch durch die Breite und den Umfang der zur Verfügung stehenden Projekte - sehr gute Lerngelegenheiten für die Teilnehmer bereitstellen. Dabei zeigte sich, dass die zur Verfügung gestellten Unterstützungsmaßnahmen zur Lösung der sich in den Projekten ergebenden (Lern-)Herausforderungen genutzt wurden. Dennoch zeigen sich hier auch Potenziale. Insbesondere die didaktische Unterstützung bei der Bearbeitung der Projekte kann verbessert werden. Dazu bieten sich zum Beispiel Arbeits- und Lernaufgaben an.

6.4 Prüfungsinhalte

In den folgenden Kapiteln wird insbesondere darauf eingegangen, wie die prüfungsrelevanten Inhalte vermittelt wurden. Die damit einhergehende Betrachtung der eingesetzten Methoden ergänzt das vorangegangene Kapitel.

6.4.1 Projektdokumentation

In diesem Abschnitt wird die Dokumentation des Weiterbildungsprojekts behandelt. Dabei wird sowohl auf den Aspekt der Prüfung, als auch auf die Bedeutung der Dokumentation innerhalb der Weiterbildung eingegangen.

Was war die Ausgangslage?

Die Projektdokumentation nimmt einen besonderen Stellenwert innerhalb der Weiterbildung ein. Die Bedeutung kommt der Dokumentation vor allem durch ihre Relevanz für die Prüfung zu. Durch die Dokumentation weist der Teilnehmer nach, dass er ein komplexes Projekt beschreiben, beurteilen und reflektieren kann. Gemeinsam mit den Kammern wird zu Beginn der Weiterbildung festgelegt, welche Prozesse zu dokumentieren sind. Darüber hinaus unterstützt die Dokumentation auch die Reflexion des Projekts und unterstützt damit das Lernen. Sinnvoller Weise wird die Projektdokumentation bzw. Teile daraus auch für firmeninterne Zwecke, wie z. B. Nachweise beim Auftraggeber, Qualitätssicherung oder Wissensmanagement genutzt.

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Hinsichtlich der Dokumentation fanden im Frühjahr Zielvereinbarungsgespräche der Teilnehmer mit dem Prüfungsausschuss der IHK Köln statt. Entsprechend der individuellen Belastung und der Laufzeit des Projekts haben die Teilnehmer die Dokumentation mehr oder weniger umfangreich innerhalb des Projekts dokumentiert. Einige Teilnehmer mussten den Abgabetermin von Herbst 2004 auf Frühjahr 2005 verschieben.

Durch die Dokumentation der Projekte für die Prüfung standen dem Unternehmen sehr umfangreiche Beschreibungen dieser Projekte für die Qualitätssicherung und das Wissensmanagement zur Verfügung. Somit ergab sich durch die intensive Beschäftigung der Mitarbeiter mit diesen Projekten ein direkter Mehrwert für das Unternehmen.

Im Rahmen dieser Weiterbildung zeigte sich der Bedarf einer Unterstützung bei der Dokumentation, die durch unterschiedliche Personen (u. a. Fachliche Berater, Lernprozessbegleiterin, Kammervertreter) wahrgenommen wurde. Dabei spielten sowohl inhaltliche als auch formale Kriterien eine Rolle.

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Im Rahmen der Dokumentation wurde von den Teilnehmern vor allem die Bedeutung für die Reflexion hervorgehoben. Hier zeigt sich auch, dass durch die Projektarbeit im Arbeitsalltag eine dazu parallel laufende Dokumentation oft an zeitliche Grenzen stößt.

„Das andere ist die Projektdokumentation. Also da denke ich, ist ja auch gefordert, das eigene Vorgehen am Arbeitsplatz zu durchdringen, zu reflektieren und wirklich mal in eine formale Form zu bringen, die nun mal weit über das hinausgeht, was ich normalerweise eben einfach ein To-do des Tages absolviere.“ (Teilnehmer)

"Also was ich da gut finde, ist wirklich die Reflexion, die ich machen muss, wenn ich dieses [das Vorgehen im Projekt] einfach aufschreibe. (...) So habe ich Projekt-Controlling gemacht, so haben wir das gemacht, so machen wir das bei unserem Unternehmen. Warum machen wir das so? Und was ist gut gelaufen? Was ist nicht gut gelaufen. Also diese Reflexion bringt mir viel.“ (Teilnehmer)

„[...], ich habe auch die Abgabe der Dokumentation verschoben. Einmal aus dem Grund, weil ich es zeitlich nicht schaffe und das Projekt ist einfach noch nicht fertig. Also der Zeitraum war einfach zu kurz.“ (Teilnehmer)

„Also wenn ich jetzt nur noch ein Projekt, ein abgeschlossenes Projekt dokumentieren muss, ist es noch was anderes. Aber wenn das Projekt wirklich dann zu der Zeit parallel live läuft, das ist zuviel.“ (Teilnehmer)

Wie bei der Auswahl der Inhalte zeigte sich auch bei der Dokumentation, dass die Hilfen zur Umsetzung der Weiterbildung auf dieser Ebene des IT-Weiterbildungssystems noch ausbaufähig sind.

„Es ist halt die Frage, was soll am Schluss in der Prüfung da stehen, in dieser schriftlichen Dokumentation, die wir machen. Soll dann da stehen, das und das und das läuft jetzt oder soll da stehen, die und die Prozessschritte habe ich gemacht, wo wird das primäre Gewicht drauf gelegt, das ist im Moment nicht so richtig deutlich. Und so vom Eindruck her ist es halt so, dass das Ergebnis irgendwo höher gewichtet wird. Aber das kann auch keiner so wirklich sagen.“ (Teilnehmer)

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Die Bedeutung der Dokumentation für die Reflexion muss innerhalb der Weiterbildung noch deutlicher herausgehoben und systematisch unterstützt und genutzt werden. Hier können z. B. Reflexionsfragen aber auch eine systematische Dokumentationsbegleitung oder Dokumentationsworkshops unterstützen. So kann z. B. der Einsatz eines Online-Lerntagebuchs helfen, wie es im Rahmen der Weiterbildung eingesetzt wurde⁴. Generell fehlt es jedoch auch hier an klaren Leitlinien und Beispielen, die den Teilnehmern eine Orientierung bieten können.

⁴ Zum Zeitpunkt dieses Berichts liegen noch keine Ergebnisse zur Nutzung des Lerntagebuchs vor. Bei Fragen wenden sie sich bitte an die Autoren.

6.4.2 IT-Inhalte

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Die IT-Kolloquien dienten in erster Linie der Vorbereitung auf den Prüfungsteil „IT-spezifische Fachaufgaben“. Sie wurden in Form einer kollektiven Beratung durchgeführt. Dabei waren die Teilnehmer selbst, aber auch Kollegen aus dem Unternehmen, die nicht an der Weiterbildung teilnahmen, die Experten, die ein Thema vor der Gruppe präsentierten.

Zur Organisation wurden die Lerninhalte in 10 Themenbereiche unterteilt. Dabei wurde von den in der Verordnung beschriebenen Anforderungen für den IT-Entwickler ausgegangen. Die Themenfelder waren:

1. Hardware-Architekturen, Peripherie, Systemarchitekturen
2. Betriebssysteme, Standard-Software
3. Netzwerke
4. IT-Security
5. Telefonie, Multimedia-Technologien
6. Anforderungsanalyse
7. Hilfsmittel der Programmierung (Programmiersprachen, Tools)
8. SW-Design (Spezifikationshilfsmittel)
9. Middleware-Konzepte
10. Testen, Dokumentation

Zu den einzelnen Themenbereichen wurden Fragebögen entwickelt, mit denen die Teilnehmer ihre Wissenslücken vor Beginn der jeweiligen Veranstaltungen identifizieren konnten.

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Die gewählte Form der Wissensvermittlung durch betriebseigene Experten wurde von den Teilnehmern und Vorgesetzten als effizient und als geeignete Form der praxisorientierten Wissensvermittlung beurteilt. Der Aspekt, dass MGI-Experten ihre Kollegen schulen, wurde von allen Beteiligten als positiv auch im Sinne der Netzwerkbildung bewertet. Die Experten hatten die Aufgabe:

„[...] eine Diskussion in Gang zu bringen in so einem Workshop, damit die Leute fachlich diskutieren“ (Vorgesetzte)

Auch wenn zu Beginn der Weiterbildung davon ausgegangen worden ist, dass die Teilnehmer sich selbst organisieren, war die später gefällte Entscheidung eine erfolgreiche Korrekturmaßnahme, das Kolloquium organisatorisch und inhaltlich durchzuplanen und von Experten umsetzen zu lassen.

„Es wurde ursprünglich gesagt, wir vom Team aus sollten Inhalte, die wir nicht abdecken, aus den Abteilungen selber ranholen. Das hat also so nicht funktioniert. Der Herr Dr. X. [Bereichsleiter MGI] ist also den umgekehrten Weg gegangen. Er hat also aus seiner Sicht die zu erwerbenden Wissensfelder definiert und ist auf die jeweiligen Abteilungsleiter zugegangen mit der Bitte, uns die dann halt hausintern noch mal in Form von Fragestunden näher zu bringen. Das klappt eigentlich sehr gut.“ (Teilnehmer)

Die Teilnehmer konnten mit dem dafür nötigen Engagement den Ablauf der Kolloquien zufriedenstellend beeinflussen.

„Ich finde, diese wöchentlichen Sessions, das ist eigentlich ein verdammt guter Weg, wie man das machen kann. Das halte ich für besser, als wenn sie die ein-, zweimal die Woche in irgendwelche Schulungen reinsetzen würden, wo sie vorne einen Dozenten haben, der ihnen die Themen dann entsprechend vorträgt.“ (Vorgesetzter)

Diese Form hat es tatsächlich ermöglicht, Überblickswissen in der verlangten großen thematischen Breite mit dem betrieblichen Alltag zu verknüpfen.

„[...] dass aus dem Kreise Fragen herauskommen, wie, ach ja, da hatte ich mal was und was ist damit und wie gehe ich denn damit um. Das ist der Praxisbezug. Der ist schon sehr stark da.“ (Teilnehmer)

Darüber hinaus wurden die Kolloquien ebenfalls genutzt, um den Lernerfolg und das Engagement der Teilnehmer an der Weiterbildung zu überprüfen.

„[...] haben zum anderen aber die Aufgabe, auch ein bisschen raus zu finden, haben die denn eigentlich verstanden, was sie da gemacht haben. Wie tief sind die denn? Ja. Über welche Fragen stolpern denn einzelne Leute. Also für uns ist das auch so ein bisschen ein, ja so ein bisschen Lernerfolgskontrolle“. (Vorgesetzte)

„Also wir versuchen zumindest mal aus den dann halt zweiwöchentlich stattfindenden Workshops ein bisschen raus zu finden, wie gut sich die Kandidaten dann vorbereitet haben.“ (Vorgesetzte)

Die Teilnehmer haben die Veranstaltungsreihe insgesamt positiv bewertet.

„[...] wir kommen jetzt in Berührung mit so vielen anderen Abteilungen und es ist einfach schön festzustellen, man versteht vieles besser als vorher.“ (Teilnehmer)

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Die IT-Kolloquien stellen einen wesentlichen methodischen Schwerpunkt innerhalb der Weiterbildung dar und weisen einen guten Weg auf, sowohl eigene Ressourcen bei der Weiterbildung zu nutzen, als auch theoretische Inhalte und praktische Anwendung im Unternehmen idealtypisch zu verbinden. Sie tragen darüber hinaus insbesondere in größeren Unternehmen zur Vernetzung bei und bieten die Möglichkeit, die Fähigkeiten in den Bereichen Präsentation, Moderation und Wissensvermittlung zu verbessern. Die MGI ist hier ihren eigenen, vielversprechenden Weg gegangen. Das Vermittlungskonzept (intern, praxisorientiert, mit klaren inhaltlichen Vorgaben durch Experten) sollte weiter elaboriert werden und ggf. auch für die unterschiedlichen Professionals differenziert werden.

Die Strukturierung der IT-Inhalte, so wie sie in der Weiterbildung bei der MGI vorgenommen wurde, bot einen guten Überblick und zeigte Lücken in der Umsetzungsunterstützung auf. Dennoch sollte beachtet werden, dass eine fachsystematisch strukturierte Weiterbildung dem Prozessgedanken der Weiterbildung entgegensteht.

6.4.3 Mitarbeiterführung und Personalmanagement

Was war die Ausgangslage?

Mitarbeiterführung und Personalmanagement ist ein übergreifender Prüfungsinhalt zum Operativen Professional und ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu den Spezialisten. Auch in diesem Bereich gibt es außer den Prüfungen der letzten Jahre wenig Orientierungsmöglichkeiten für die Teilnehmer und Durchführender der Weiterbildung.

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Die Vorbereitung auf die Prüfung im Bereich „Mitarbeiterführung und Personalmanagement“ erfolgte zunächst unabhängig von den Weiterbildungsprojekten. Es wurden vier Veranstaltungen zur allgemeinen Thematik durch einen Bildungsdienstleister und eine Veranstaltung zum Thema Arbeitsrecht durch eine interne Expertin der MGI angeboten.

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Personalmanagement und Mitarbeiterführung wurde von den Teilnehmern anfänglich als eher praxisfernes Thema eingestuft, was insbesondere an den geringen Erfahrungen in diesem Bereich lag. Bezüge zum Arbeitsalltag waren teilweise nur im Bereich der Auszubildendenbetreuung vorhanden. Im Zuge der

Weiterbildung und der Reflexionsprozesse eröffneten sich dann neue Anwendungsmöglichkeiten, die als wertvoll und horizonterweiternd angesehen wurden.

„Wenn ich also jetzt auf Personalmanagement zu sprechen komme, dann war das alles so, was so ja, Kündigungsschutz und Betriebsrat, das fand ich schon alles sehr interessant und auch wichtig.“ (Teilnehmer)

„Also ich hatte keine Personalmanagement-Erfahrung, von daher, [...] wenig was ich da aus meinem Erfahrungsschatz reingeben konnte.“ (Teilnehmer)

„[...] die Prüfung im Bereich Mitarbeiterführung und Personalmanagement, war für viele Teilnehmer erst mal Neuland oder relativ unbebautes Land [wo] sie im Nachhinein aber gesagt haben, ich hab mich zwar jetzt erst mal auf die Prüfung vorbereitet, aber das, was ich gelernt habe, hab ich direkt am Arbeitsplatz schon anwenden können.“ (Lernprozessbegleiter)

Von Seiten der Vorgesetzten wurden teilweise Zweifel deutlich, ob die Inhalte aus dem Bereich Mitarbeiterführung und Personalmanagement neben der persönlichen Weiterentwicklung auch für den konkreten Arbeitskontext von Bedeutung ist. Dabei spielte die Einordnung der Weiterbildung in die Fachlaufbahn eine Rolle, was perspektivisch nicht auf die Übernahme umfangreicher Führungsaufgaben fokussiert ist.

„Ich weiß nicht, ob er Personalrecht als Projektleiter braucht, aber sicherlich auch wichtig für ihn, dass er dann mal was mitbekommen hat, ja. Aber, ob er jetzt alles anwenden kann, ob alles Betriebsbezug hat, weiß ich nicht.“ (Vorgesetzter)

„Da habe ich aber auch den Eindruck, dass sie auch ein bisschen ein Faible dafür hat, also wenn es um Personal, Arbeitsrecht geht, jeder hat so ein kleines Steckenpferd. Das hat ihr ausgesprochen gut gefallen, da hat sie auch gesagt, dass sie das wesentlich weitergebracht hat (...). Aber die Frage ist halt, wie, wo brauche ich es jetzt wirklich für die konkrete Umsetzung.“ (Vorgesetzter)

„Aber machen wir uns nichts vor, wenn die Mitarbeiter später Projekte, größere Projekte machen, dann haben sie dieses Staffing-Thema irgendwo, also ich denke schon, dass das auch sinnvoll war.“ (Vorgesetzter)

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Bei der MGI verfügten die meisten Teilnehmer über wenige Vorkenntnisse im Themenbereich Mitarbeiterführung und Personalmanagement. Dennoch zeigten sie hier großes Interesse, was mitunter auf die Ziele der Teilnehmer (Aufstieg) als auch die konkreten Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen des Umgangs mit Auszubildenden und Mitarbeitern in den Projekten zurückgeführt werden kann. Dennoch bleibt zu vermuten, dass mit einer Einordnung der

Weiterbildung in die Führungskräftelaufbahn dieser Aspekt noch mehr Unterstützung erfahren hätte. Darüber hinaus ist die Bedeutung dieser Inhalte auch für die kritische Reflexion von Führungsverhalten als auch aus rechtlicher Perspektive für ein kompetentes Auftreten im Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Dialog hervorzuheben.

6.4.4 Projektmanagement

Projektmanagement ist kein separierter Prüfungsteil, wurde aber in der Umsetzung der Weiterbildung gesondert behandelt und kommt unseres Erachtens eine besondere Bedeutung zu.

Was war die Ausgangslage?

Aufgrund der Tatsache, dass Projektmanagement kein gesonderter Prüfungsteil ist, liegen dazu keine Umsetzungsempfehlungen vor. Einzige Orientierung bietet die Fortbildungsverordnung und die Referenzprojekte.

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Zur Unterstützung der Teilnehmer bei der Durchführung der Projekte wurde ihnen die bei der MGI übliche Veranstaltungsreihe zum Projektmanagement für Projektleiter angeboten. Diese Veranstaltungen beinhalten sowohl eine grundlegende Einführung als auch eine konkrete Arbeit mit den Erfahrungen der Teilnehmer. Des Weiteren wurden zwei dreitägige Workshops angeboten, in denen die Inhalte der Rechtsverordnung zum Projektmanagement bedarfsorientiert aufbereitet wurden. Die Veranstaltungen zu diesem Thema waren zwischen einem und drei Tage lang.

Darüber hinaus wurden Projektmanagement-Themen auch unterschiedlich intensiv mit den Fachlichen Beratern diskutiert, die über eine sehr fundierte Expertise in diesem Themenfeld verfügen.

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Die Evaluation zeigt, dass die Unterstützung durch die Projektmanagement-Schulung für die Teilnehmer sehr wichtig war und sich durch die Projekte viele Fragen und Anknüpfungspunkte für die theoretischen und praktischen Inhalte zeigten.

„Er [der Vorgesetzte] unterstützt mich eigentlich hauptsächlich erst mal in dem Projekt. Weil, da habe ich unheimlich viel Hilfe bekommen, was das Projekt selbst angeht und Ansprechpartner [...]“ (Teilnehmer)

„Ich muss auch sonst sagen, dass ich noch nie ein Projekt selbst gemacht habe. Das ist auch für mich Neuland, vor allem auch dann mit der ganzen Dokumentation und Organisation, das ist was Neues für mich.“ (Teilnehmer)

Am Beispiel des Themas Projektmanagement zeigt sich exemplarisch die Problematik von Theorie und Praxis und wie in der Weiterbildung damit umgegangen wurde.

„Projektmanagement-Systematiken gibt es viele auf der Welt, die existieren in vielen Dingen in der Theorie, aber in der Praxis stößt man dann schon mal gelegentlich mal an Grenzen, auf Unverständnis, an Hindernisse, und die gilt es einfach mal wirklich zu durchleben.“ (Vorgesetzter)

„Also wenn ich mir einfach mal ein Beispiel rausgreife aus dem Bereich Projektmanagement, dann macht das aus meiner Sicht durchaus Sinn zu sagen, wir geben, wie auch immer, ob über ein Selbststudium, über Literatur oder über eine Seminarform, einen Input in Form von dem Vorstellen mehrerer Projektmanagement-Modelle und bringen den Teilnehmer aber auch dahin, zu sehen, wie wird es im eigenen Haus umgesetzt, wie wird gearbeitet und das ganze eben in den Kontext auch einzuordnen, um zu sehen, warum wird in unserem Unternehmen wie gearbeitet, welche Vor- oder Nachteile hat das gegenüber anderen Methoden, ja, also so sehe ich das Zusammenspiel da aus theoretischem Input und was der Teilnehmer dann für sich aus der... ja aus der Praxis greifbar macht.“ (Lernprozessbegleitung)

Die im APO-Konzept intendierte Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis hat dazu geführt, dass das neue Wissen noch während der Weiterbildung in der Praxis erfolgreich erprobt werden konnte.

„Und habe das [Projekt] dann auch so, wie es in der Theorie definiert ist, durchgeführt. Das heißt, ich habe mit den Beteiligten gesprochen. Ich habe denen erklärt, dass sie nun Teilprojektleiter sind und musste dann feststellen, dass die Theorie auch in der Praxis gute, charmante Erfolge erzielt. Das heißt, Mitarbeiter, die diese Verantwortung in die Hände gegeben wurden, waren wesentlich motivierter, also selbstständig auch die Aufgabe zu erledigen. Insofern hat natürlich die theoretische Ausbildung, das theoretische Wissen auch einen Nutzwert in der Praxis gehabt.“ (Teilnehmer)

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Eine gezielte Unterstützung der Teilnehmer im Bereich des Projektmanagements zeigt sich als unbedingt notwendig. Durch die bei der MGI angebotene Hilfestellung konnten die Teilnehmer wichtige Erkenntnisse gewinnen und ihr Projektmanagement verbessern. Insbesondere die Fachlichen Berater/Vorgesetzten zeigten sich hier als wichtige Inputgeber. Darüber hinaus hat die mehrtägige Veranstaltung zum Projektmanagement wesentlich dazu beigetragen, eine Gruppenidentität der Teilnehmer zu entwickeln.

6.5 Prüfung

Dieses Kapitel behandelt gesondert die Prüfung und die in diesem Zusammenhang aufgetretenen Probleme. Die an verschiedenen Stellen dieses Berichts angedeuteten Probleme sollen hier noch einmal fokussiert betrachtet werden.

Was war die Ausgangslage?

Der Ablauf des Prüfungsverfahrens ist durch die IT-Fortbildungsverordnung geregelt. Danach ist die Prüfung in drei Bereiche unterteilt:

1. Mitarbeiterführung und Personalmanagement.
2. Profilspezifische IT-Fachaufgaben und
3. Betriebliche IT-Prozesse

Der Prüfungsteil der betrieblichen IT-Prozesse, für den ein Projekt durchgeführt und dokumentiert werden muss, wird dabei besonders hoch gewichtet.

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Zur Vorbereitung auf die Prüfung wurden verschiedene Veranstaltungen angeboten (siehe 6.3 – 6.4). Außerdem wurde im Bereich Mitarbeiterführung und Personalmanagement eine Prüfungssimulation durchgeführt.

Die Prüfung wurde in enger Absprache mit der zuständigen Kammer so terminiert, dass im April/Juni der schriftliche und mündliche Teil Mitarbeiterführung und Personalmanagement absolviert wurde. Im November wurde der Prüfungsteil „Profilspezifische IT-Fachaufgaben“ abgenommen. Mit dem Ende der Evaluation hat noch kein Teilnehmer alle Prüfungsteile absolviert.

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Aufgrund der beschränkten Erfahrungen, die bisher in der arbeitsprozess-orientierten Weiterbildung von Operativen Professionals gemacht wurden, stellten die Prüfungsinhalte und nicht das Projekt den zentralen Orientierungspunkt für die Umsetzung dar. Die Prüfungsinhalte wurden dabei aus der Fortbildungsverordnung und den Prüfungen der letzten Jahre abgeleitet. Aus diesem Grund wurde der enge Kontakt zu den prüfenden Instanzen gesucht, um hier mehr Klarheit zu schaffen. Vor allem in der Abschlussdiskussion, die im Dezember 2004 stattgefunden hatte, wurde bei allen Beteiligten der Wunsch nach höherer Transparenz der Prüfungsziele und –inhalte deutlich.

„Dann war für mich wichtig, immer auch die IHK selbst zu fragen, also Personen, die im Prüfungsausschuss sind. Das waren für mich immer ganz wichtige Quellen.“ (Organisatorin)

„Ich glaube, was da wirklich hilft, ist einfach, wenn sie Prüfungssimulationen mit den Fragen und Aufgabenstellungen aus den letzten 3, 4 Jahren machen. Dass sie einfach ein Gefühl haben, was kommt da. Was will der Prüfungsausschuss.“ (Vorgesetzter)

Darüber hinaus zeigte sich, dass die Passung zwischen den Prüfungszielen und der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung, als auch den Anforderungen in der konkreten Projektarbeit der MGI noch nicht gegeben ist. Dies führt nicht nur bei den Teilnehmern zu einer Verunsicherung, sondern erschwert die Planung und Umsetzung der Weiterbildung signifikant.

„Also diese Teammeetings sind ja im Moment jetzt nicht darauf ausgelegt, mich bei meinem Projekt zu unterstützen, sondern sind ja darauf ausgelegt, mich nachher bei der Prüfung zu unterstützen.“ (Teilnehmer)

„Weil das eine ist für mich das System, so wie es auf dem Papier steht und das andere ist dort, wo es geprüft wird, um eben für mich ein Gefühl zu bekommen, wie beurteilen die, was beurteilen die.“ (Organisatorin)

„[...] auf Grund des engen zeitlichen Horizonts nehmen die Teilnehmer es so wahr, dass es für sie in erster Linie einmal darum geht, die Prüfung zu bestehen. Und in vielen Fällen das Lernen, was auch so ein bisschen mit Erleben und Wahrnehmen und Ausprobieren zusammenhängt, darüber einfach zu kurz kommt.“ (Lernprozessbegleitung)

Als abschließender Qualifizierungsnachweis nahmen die Prüfungen zum Ende hin, im Sinne der vorbereitenden Wissensvermittlung, immer stärkeren Einfluss auf die Ausrichtung der Lehrinhalte und –formen. Gleichzeitig wurde besonders von Seiten der Vorgesetzten der Anspruch eines praxisbezogenen Wissenserwerbs über die Prüfungsanforderungen hinaus unterstrichen.

"Da muss ich die Kandidaten zumindest drauf hinweisen, dass sie sich damit beschäftigen sollen, auch wenn solche Dinge meinerwegen nicht in der Prüfung vorkommen. Aber trotzdem erwarte ich ja, dass er sich damit beschäftigt hat." (Vorgesetzter)

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Zweifelsohne sind die Orientierungsmöglichkeiten zur Umsetzung des Systems als auch der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung auf der Ebene der Operativen Professionals zu verbessern. Der unzureichende Bezug zwischen der Prüfung und dem APO-Gedanken trägt darüber hinaus zur Verunsicherung bei und kann damit die Etablierung des Systems wesentlich beeinträchtigen (vgl. dazu auch Frackmann, Frackmann & Tärre 2004). Es wird daher empfohlen, die Passung zwischen Weiterbildungssystem und Prüfungszielen umgehend zu verbessern. Darüber hinaus gilt, es die Inhalte und Ziele der Prüfung als auch die Bewertungsmaßstäbe (insbesondere für die Dokumentation) transparenter zu gestalten.

Dies kann schon durch die vollständige Offenlegung der Prüfungsfragen der letzten Jahre oder den Verweis auf Musterdokumentationen geschehen.

6.6 Übergreifende Aspekte

6.6.1 Vernetzung

Innerhalb der Umsetzung wurde von der MGI die Vernetzung der Teilnehmer als ein Thema von großem Interesse benannt. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei nicht nur die Vernetzung der Teilnehmer untereinander, sondern auch mit den Kollegen im Unternehmen.

Was war die Ausgangslage?

Das APO-Konzept ist zunächst ein Ansatz, der auf den individuell lernenden Teilnehmer ausgerichtet ist. Eine Vernetzung der Teilnehmer wird dennoch als sinnvoll und notwendig erachtet, sei es nun zwischen Teilnehmern einer Weiterbildung, im Unternehmen oder in der Community. Entsprechende Hinweise dazu wurden im Rahmen der technischen Unterstützungsmöglichkeiten einer arbeitsprozessorientierten Weiterbildung gegeben, die hierfür Möglichkeiten bieten (Mattauch 2002). Darüber hinaus wurde bereits im Rahmen einer Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung von Spezialisten in Thüringen die Vernetzung von Teilnehmern als wichtiges Ziel formuliert (Mattauch 2004). Eine systematische Betrachtung des kooperativen Lernens im Rahmen der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung liegt aber erst in Ansätzen vor (Bräsel 2004).

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Das Ziel einer stärkeren Vernetzung der Mitarbeiter wurde unterstützt durch:

- die Integration des Lernens in den Arbeitsprozess,
- die Weiterbildung in der Gruppe,
- Gruppentreffen und gemeinsame Seminare, Workshops etc.,
- die Einrichtung eines virtuellen *Workspace* und
- die Vermittlung von Ansprechpartnern durch die Fachexperten.

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Das Ziel, die Vernetzung der Teilnehmer im Unternehmen zu verbessern, wurde weitgehend erreicht und zeigte schon während der Weiterbildung konkrete

Effekte. Zum einen wurde schon durch die Gruppe diese Netzwerkbildung vorangetrieben.

„Also das ist diese Gruppe, die trägt schon zur wie sagt man das immer so schön ... zur Netzwerkbildung bei, also die Querverbindungen zwischen den einzelnen Abteilungen funktionieren jetzt einfach besser.“ (Teilnehmer)

„Dadurch, dass wir auch nun aus verschiedenen Bereichen kommen, haben wir Kontakte geknüpft, wo man wirklich sagen kann, wenn ich was habe, wenn ich irgendwo ein Problem habe, aha, frag mal den. Und wenn er es nicht weiß, dann sagt er, ich weiß aber, frag mal da. Und das ist etwas, was einem im täglichen Job sehr stark erleichtert, dass man so diesen kleinen Dienstweg gehen kann. Und je mehr Leute ich kenne, desto einfacher ist die Kommunikation.“ (Teilnehmer)

„[...] ein ganz wichtiger Punkt ist, für mich nach wie vor, ist diese Netzwerkbildung. Weil ich viele neue Kollegen kennen gelernt habe, die ich vorher noch nie gesehen habe.“ (Teilnehmer)

Zum anderen wurden auch Kollegen außerhalb der Weiterbildung in das persönliche Netzwerk integriert.

„Aber trotzdem weiß ich jetzt, wo ich welche Leute anrufen kann, wenn ich irgendwelche anderen Probleme habe.“ (Teilnehmer)

Über die Unterstützung bei konkreten Problemen hinaus ist die Netzwerkbildung auch

- für die Verbesserung der Zusammenarbeit in Projekten,
- die individuelle fachliche Weiterbildung,
- den allgemeinen Wissensaustausch und
- die persönliche Karriere im Unternehmen

von Bedeutung.

„Kenne ich meine Ansprechpartner im Unternehmen. Weiß ich, wer wo welche Themen bearbeitet. Tausche ich mich auch über Inhalte mal aus. Kenne ich auch ein bisschen die Inhalte, die jetzt nicht nur in die Tiefe meines Bereichs gehen, sondern die auch die ganze Firma betreffen. Das sind halt so Informationen, die wichtig sind, um Projekte gut laufen zu lassen.“ (Organisatorin)

Die Netzwerkbildung kommt dabei nicht von allein, sondern muss auch vom Unternehmen unterstützt werden. Dabei nehmen die Vorgesetzten/ Fachlichen Berater eine zentrale Rolle ein.

„Sehr ausschlaggebend hingegen war schon die Tatsache, dass es hier auch mit innerbetrieblichen Gründen vorangetrieben worden ist, das heißt, das war ja auch ein bewusstes Ziel, innerhalb unseres Unternehmens ein Netzwerk unter den Kollegen zu spannen, die daran teilnehmen, also auch in andere Abteilungen über diesen Weg ein Netzwerk aufzubauen.“ (Teilnehmer)

„Ich bin lange genug hier in dem Laden, dass ich denen ggf. einen Kollegen nennen kann, der ihnen dann da weiterhelfen kann.“ (Vorgesetzter)

„[...] die Teilnehmer sind jetzt vernetzt, haben einen gemeinsamen Arbeitsbereich, auf den sie zugreifen können. Das halte ich für sehr wichtig und das sollte auch möglichst von Anfang an zur Verfügung stehen.“. (Lernprozessbegleiter)

In welchem Umfang diese Möglichkeiten tatsächlich durch die Teilnehmer genutzt wurden, ist durch die Vorgesetzten unterschiedlich bewertet worden.

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Für die Weiterbildung bei der MGI wurde empfohlen, weiterhin Teilnehmergruppen aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen in Lerngruppen zusammenzuführen und sie durch die Einbindung von internen Experten für die Vermittlung der fachlichen Inhalten zu unterstützen. Insbesondere durch die Offenheit aller Mitarbeiter und deren Bereitschaft, die Teilnehmer bei Fragen zu unterstützen, wurde das Networking entscheidend gefördert. Die Umsetzung von Maßnahmen zur Unterstützung der Netzwerkbildung sollte dabei noch systematischer betrieben werden. Dazu muss auch die gezielte Erweiterung des kooperativen Lernens im Rahmen Arbeitsprozessorientierter Weiterbildung vorangetrieben werden.

6.6.2 Selbststeuerung

In diesem Kapitel wird die Fähigkeit der Teilnehmer zum selbstgesteuerten Lernen behandelt.

Was war die Ausgangslage?

Die Fähigkeit selbstgesteuert zu lernen, d. h. sich innerhalb von vorgegebenen Zielen Inhalte anzueignen, ist eine wichtige Voraussetzung, um arbeitsprozessorientiert zu lernen. Darüber hinaus ist es aber auch Ziel einer APO-Weiterbildung, diese Fähigkeiten weiterzuentwickeln, so dass Teilnehmer auch nach der Qualifizierung in der Lage sind, ihr Wissen entsprechend den Anforderungen zu aktualisieren.

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Im Rahmen der Umsetzung wird die Lernprozessbegleiterin als Instanz zur Vermittlung von Selbstlernkompetenzen betrachtet. Darüber hinaus wurden keine weiteren gezielten Maßnahmen durchgeführt.

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Selbststeuerung wird von der MGI explizit gefordert und wird auch von den Teilnehmern als Herausforderung angenommen.

„[...] außerhalb dieser Arbeitskreise oder Workshops, die wir dann definiert haben, das muss ich nicht mehr organisieren. Da müssen sie den Leuten höchstens noch im Rahmen der Lernprozessbegleitung sagen, so, und nutzt diese Kontakte bitte. Wenn ihr irgendwas nicht verstanden habt, geht da hin und fragt die, oder fragt die meinetwegen auch nach weiteren Ansprechpartnern, die sie euch nennen können.“ (Vorgesetzter)

„Und ich denke, es ist auch der Anspruch von unserem Unternehmen, dass wir nicht alles vorgegeben bekommen und entsprechend ja vorgegeben oder vorgesagt bekommen, sondern dass wir uns das ja durchaus selbst erarbeiten.“ (Teilnehmer)

Dennoch wurde im Rahmen der Weiterbildung auch immer Unterstützung zum selbstorganisierten Lernen gegeben. Die Grenzen des Probierens und Selbstorganisierens wurden dabei durch den engen Zeitrahmen gegeben, der auch ein Vorankommen erforderlich machte.

„Dann frage ich natürlich auch, welche Hilfe, welche Unterstützung braucht ihr und rege sie immer an, das selber zu entscheiden und selber zu finden, weil ich ja auch immer versuche, diesen Selbstverantwortungsgedanken zu unterstützen.“ (Organisatorin)

„Es muss sicherlich eine Grundkoordination geben, wenn es darum geht, ja, sagen wir mal, eine bestimmte Breite auch erzwungener Maßen bei den Leuten zu erzeugen“. (Vorgesetzter)

Auch in der Gruppe gab es Unterschiede in der Fähigkeit, selbst gesteuert zu lernen. Unter anderem wurde dabei das Alter als Kriterium benannt.

„Es muss jemand da sein, das ist auch so eine Rahmenbedingung, der [der] Gruppe ganz klar sagt, das und das sind eure Aufgaben. Dass die Gruppe sich selber finden muss, ist klar. Aber es muss vorher schon klar sein, pass auf, ihr habt folgende Themenblöcke“. (Teilnehmer)

„Und das fehlt den etwas Älteren dann. Die bringen zwar solidere Grundkenntnisse aus der Praxis mit, aber, also auch eine größere Breite mit, aber müssen sich natürlich mehr in dieses, ja, wie lerne ich, wieder rein finden.“ (Vorgesetzter)

Das selbstgesteuerte Lernen wird besonders durch herausfordernde Projekte motiviert. Bei Fragen und Problemen wurden aber immer auch die Kollegen mit einbezogen.

„Und dann stand ich da. (...) Wie machst du das denn jetzt. (...) Ich habe mich erst mal zusammengesetzt mit mir selbst und mit meinen Ordnern, habe versucht, etwas rauszufinden und zum Schluss habe ich dann doch die Kollegin gefragt [...]. Und dann haben wir uns zusammengesetzt und sie hat mir doch schon eine ganze Ecke weitergeholfen.“ (Teilnehmer)

„[...] das ist natürlich sehr stark von der Eigeninitiative des Einzelnen und auch von seinem Interesse abhängig. Aber er hat prinzipiell die Möglichkeit da mit den Kollegen, weil das ja doch eine sehr heterogene Gruppe ist, sich noch mal intensiver auszutauschen.“ (Teilnehmer)

Was ist die Meinung der Evaluatoren?

Die Fähigkeit zum systematischen selbst gesteuerten Lernen sollte ein wesentliches Ergebnis der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung sein, um die Nachhaltigkeit des Lernerfolgs zu gewährleisten. Im Rahmen der Weiterbildung bei der MGI wurde dieses Ziel gefordert und von den Teilnehmern formuliert. Selbststeuerung zeigte sich dabei neben dem „Lernen für sich“ vor allem auch als ein Lernen mit (der Hilfe von) anderen. In diesem Sinne waren die notwendigen Rahmenbedingungen gegeben. Dennoch erscheint es auch notwendig, die Fähigkeiten zur Strukturierung, zur individuellen Reflexion und Suche und Erfassung von Informationen zu verbessern. Ob die Unterstützung der Lernprozessbegleitung hier ausreicht, hängt neben den individuellen Voraussetzungen der Teilnehmer auch davon ab, wie viel Zeit der Lernprozessbegleitung für die Entwicklung dieser Fähigkeiten zur Verfügung steht. Gegebenenfalls sind daher ergänzende Maßnahmen notwendig.

6.6.3 Lernförderliche Rahmenbedingungen

In diesem Abschnitt wird dargestellt, inwiefern Lernförderliche Rahmenbedingungen in der Weiterbildung vorhanden waren.

Was war die Ausgangslage?

Lernförderliche Rahmenbedingungen beschreiben Gegebenheiten der Arbeit, die das Lernen in der Arbeit ermöglichen bzw. unterstützen. Dazu gehören neben zeitlichen Freiräumen auch der Zugang zu Informationsressourcen bzw. die Möglichkeit zu deren Beschaffung sowie lernhaltige, hinreichend komplexe Projekte. Die lernförderliche Gestaltung der Arbeit ist eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung einer Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung und wird im Rahmen der Weiterbildung von Spezialisten von der Zertifizierungsstelle gefordert.

Wie wurde die Weiterbildung umgesetzt?

Lernförderlicher Rahmenbedingungen bezogen sich in erster Linie auf individuelle Absprachen über Freiräume zum Lernen. Darüber hinaus wurden durch die Vorgesetzten individuelle Maßnahmen zur Gestaltung einer lernförderlichen Arbeitskultur durchgeführt, die von der Information der Kollegen des Teilnehmers über die Bereitstellung lernhaltiger Aufgaben bis zur umfassenden Bereitschaft zur Unterstützung reichten.

Wie wurde die Umsetzung von den Beteiligten bewertet?

Die Auswertung der Interviews ergab für den Bereich Lernförderliche Rahmenbedingungen vier Schwerpunkte. Die an der Evaluation Beteiligten äußerten sich zu den Themen

- Zeit
- Akzeptanz der Weiterbildung im kollegialen Umfeld und auf Organisationsebene,
- zum Thema verfügbare Ressourcen und
- im Bezug auf Sachmittel.

In Bezug auf die Erschwernisse der Weiterbildung wurde das Thema zeitliche Belastung am häufigsten angesprochen. Dabei ging es nicht nur darum, dass der Zeitrahmen von Anbeginn nicht realistisch eingeschätzt wurde, sondern auch der Zeitmangel aufgrund der Belastung durch den täglichen Job.

„Hier wurde, gerade vor einem Jahr hat das Auslandsgeschäft übernommen und unsere Abteilung, alles neu, nur neue Themen eigentlich. Wir müssten wirklich uns jetzt zwei Monate verabschieden und uns nur weiterbilden. Das ist nicht möglich.“ (Teilnehmer)

„Also wenn jemand richtig 100 Prozent oder sagen wir mal, 120 Prozent eingespannt ist, und wirklich nicht mehr weiß, wo rechts und links ist, und noch nebenbei lernen soll, dann ist es schon schwierig. Also die Zeit ist ein echtes Problem.“ (Teilnehmer)

„Also ich denke, das müsste einfach vorher wirklich klar definiert werden, wie viel Zeit man für diese Ausbildung braucht. Das ist sicherlich von allen unterschätzt worden.“ (Teilnehmer)

Hervorzuheben ist, dass den Vorgesetzten der Aufwand der Weiterbildung bewusst war und sie die Teilnehmer auch weitgehend durch zeitliche Freiräume unterstützten.

„Der Zeiteinsatz, um diese Ausbildung wirklich zu bestehen, ist enorm. Also da glaube ich, das das, was man so vermittelt bekommt vom Programm, ist alles Understatement, also die Teilnehmer müssen sich richtig reinhängen und müssen auch richtig viel Zeit ihrer betrieblichen Zeit aufwenden, um überhaupt eine Chance zu haben, diese Ausbildung zu bestehen.“ (Vorgesetzter)

„Dieses wöchentliche Meeting, das ist als Pflichtveranstaltung für die Mitarbeiter, da müssen die Führungskräfte sicherstellen, dass die Leute da Zeit haben.“ (Vorgesetzter)

„Er (der Vorgesetzte) hat mir gesagt, wenn du Zeit brauchst, nimm dir die Zeit.“ (Teilnehmer)

„Also er gibt mir schon den Freiraum und ich habe auch die Möglichkeit, wenn ich jetzt die Prüfung vorbereite, dass ich dann ein paar Tage Auszeit nehme, um das Ganze dann in Ruhe zu Hause machen kann.“ (Teilnehmer)

Durch ein allgemein sehr lernförderliches Arbeitsklima bei der MGI konnte die Pilotierung sehr profitieren.

„Unser Unternehmen bildet ja sehr viel aus. Wir haben pro Jahr so im Schnitt 15, 16 Fachinformatiker. Und wir haben eigentlich, wenn Sie mal so vier Jahre, fünf Jahre zurückdenken, als der Arbeitsmarkt im IT-Bereich sehr, sehr schwierig war, wenn sie da versucht haben, Leute von draußen zu bekommen, dann waren die sehr, sehr teuer, mit Qualifikationen, die nicht immer wirklich gut waren. Und wenn Sie dann diese eigenen Auszubildenden hatten, die wurden hier wirklich mit Kusshand wirklich in allen Bereichen genommen, so dass sie hier bei unserem Unternehmen eigentlich eine sehr hohe Akzeptanz für dieses Ausbildungsthema haben. Und den Leuten dann da einfach diese Weiterbildungsmöglichkeit zu geben, also ich glaube, wenn sie quer über alle Bereiche gehen, haben sie da eine sehr hohe Akzeptanz. Das macht das Geschäft, diesen Piloten eigentlich sehr, sehr einfach.“ (Vorgesetzter)

„Also zum einen, auf jeden Fall die Zusammenarbeit in der Gruppe, im Team, der Austausch mit den anderen Teilnehmern, ist aus meiner Sicht ein ganz ganz wichtiger Faktor, [...] aber eben wirklich die Unterstützung von Seiten des Unternehmens, aber eben in Bezug auch auf ein förderliches Klima.“ (Organisatorin)

Ein weiteres Kriterium für die Lernförderlichkeit ist die Netzworkebildung.

„Ein ganz wichtiger Punkt ist, für mich nach wie vor, ist diese Netzworkebildung. Weil ich viele neue Kollegen kennen gelernt habe, die ich vorher noch nie gesehen habe. Und ja, es ergeben sich einfach Vorteile daraus.“ (Teilnehmer)

Darüber hinaus haben die Teilnehmer Literatur gestellt bekommen, auf Fachzeitschriften zurückgreifen als auch im Internet recherchieren.

Was ist die Meinung der Evaluatoren dazu?

Insgesamt herrschten aufgrund der hohen Akzeptanz gegenüber der Weiterbildung und der lernförderlichen Unternehmenskultur bei der MGI gute Voraussetzungen für die Weiterbildung. Die Teilnehmer verfügten nicht nur über die notwendigen Informationsressourcen, sondern profitierten auch von der Unterstützung durch die Kollegen, Vorgesetzten und der Akzeptanz der Unternehmensführung. Eine große Belastung spielte für fast alle Teilnehmer der Zeitfaktor durch den zu eng gesetzten Zeitrahmen für die Weiterbildung.

7 Zusammenfassung & Ausblick

Auch wenn die Pilotumsetzung zum Operativen IT-Professional zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen ist, kann sie sowohl für die Teilnehmer als auch für die MGI als Erfolg betrachtet werden. Zwar haben der enge zeitliche Rahmen und die noch bestehenden Unsicherheiten die Umsetzung der Weiterbildung erschwert, dennoch konnte eine beispielhafte Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung zu den Profilen der Operativen IT-Professionals realisiert werden. Die wesentlichen Ergebnisse der Evaluation sind:

1. Die Verbindung von Lernen und Arbeiten wurde erfolgreich umgesetzt.

Trotz der teilweise abstrakten Inhalte und der prüfungsorientierten Lerninhalte konnten Wissensvermittlung und Erfahrungslernen gut miteinander verbunden werden. Als Erfolgsfaktoren müssen dabei die lernförderliche Unternehmenskultur, die Unterstützung durch die Vorgesetzten sowie die Praxisorientierung in den Workshops und Seminaren angesehen werden. Die Teilnehmer als auch die Vorgesetzten würden diese Form der Weiterbildung auch weiterhin präferieren.

2. Die Instrumente der Lernprozessbegleitung und der Fachberatung wurden erfolgreich eingeführt.

Trotz unterschiedlicher Nutzung der Lernprozessbegleitung und Fachberatung hat in fast allen Fällen die Unterstützung hervorragend funktioniert und zu einer deutlich sichtbaren Erweiterung der Lernmöglichkeiten geführt. Insbesondere die Übernahme der Fachberatung durch den Vorgesetzten hat Vorteile bei der Umsetzung der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung gezeigt.

3. Die Weiterbildung ist anspruchsvoll und trägt zur Kompetenzentwicklung der Teilnehmer bei.

Die Weiterbildung hat signifikante Effekte zur Steigerung der beruflichen Handlungskompetenz der Teilnehmer hervorgebracht. So wurde nicht nur die IT-Fachlichkeit auf eine breitere Basis gestellt und die Fähigkeiten im Bereich Projektmanagement und Mitarbeiterführung verbessert, sondern auch wichtige überfachliche Kompetenzen erworben. Schon zum jetzigen Zeitpunkt konnten Vorgesetzte wie Teilnehmer diesen Kompetenzgewinn deutlich spüren.

4. Durch die Weiterbildung wurde eine zunehmende Vernetzung der Mitarbeiter im Unternehmen erreicht.

Einer der wesentlichen Begleiteffekte der Weiterbildung war eine zunehmende Vernetzung der Teilnehmer im Unternehmen. Insbesondere die Durchführung der Weiterbildung in einer Gruppe, aber auch die lernförderliche Unternehmenskultur und die Vermittlung von Ansprechpartnern durch die Vorgesetzten können hier als wesentliche Erfolgskriterien genannt werden.

Folgende Verbesserungspotentiale können festgehalten werden, die die von den Beteiligten geäußerten Kritikpunkte konstruktiv zusammenfassen:

5. Streckung der zeitlichen Laufzeit der Weiterbildung

Als größtes Problem stellte sich die kurze Laufzeit des Piloten heraus, die durch die Dauer des APO-Projektes extern vorgegeben wurde. Bedingt durch die kurze Projektlaufzeit, aber auch die starke Eingebundenheit einiger Teilnehmer in die Arbeit und den großen Weiterbildungsbedarf wurden in der Evaluation immer wieder die fehlenden zeitlichen Ressourcen thematisiert. Auch wenn durch eine Streckung der Laufzeit der Weiterbildung dieses Problem entschärft werden kann, werden Herausforderungen im Zeitmanagement durch die Doppelbelastung von Arbeit und Qualifizierung bestehen bleiben.

Die Weiterbildung stellt nicht nur für den Teilnehmer, sondern auch für die Fachabteilungen eine Belastung dar, die insbesondere dann groß ist, wenn die Tätigkeitsbereiche der Teilnehmer nicht oder nur bedingt durch andere Mitarbeiter übernommen werden können. Neben der Unterstützung der Weiterbildung durch das Unternehmen ist aus diesem Grund auch eine entsprechende Vorbereitung notwendig, die z. B. in der rechtzeitigen Planung und Einarbeitung von Vertretern bestehen kann.

6. Abstimmung der Prüfungsinhalte mit Weiterbildungszielen

Deutlich wurde in der Evaluation auch, dass die Ziele der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung und die Prüfungsinhalte noch nicht ausreichend aufeinander abgestimmt waren. Das Lernen in und für die Projekte und das Lernen für die Prüfung wurden teilweise sogar als gegenläufig betrachtet. Dadurch wurde nicht nur Verwirrung bei den Teilnehmern, sondern auch zusätzlicher Mehraufwand in der Weiterbildung hervorgerufen. Darüber hinaus waren die Anforderungen der prüfenden Institutionen nicht transparent genug, so dass erhebliche Schwierigkeiten und Mehraufwände durch die Prüfung entstanden.

Durch eine Ausweitung der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung bei der MGI können die positiven Effekte, insbesondere der Vernetzung, noch deutlich verstärkt werden. Dadurch kann die Entwicklung des Unternehmens zur lernenden Organisation unterstützt werden. Wesentliche Voraussetzung dafür ist jedoch eine präzise Kalkulation der entstehenden Aufwände und eine darauf abgestimmte Bereitstellung der Ressourcen.

8 Literatur

BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (2002a). Vom Azubi zum Master. Bonn.

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2002b). IT-Weiterbildung mit System. Bonn.

Bräsel, H. (2004). *Soziale Aspekte des Lernens im Rahmen der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung (APO)*. Praktikumsbericht an der Universität Potsdam (unveröffentlicht).

Dubé, L. & Paré, G. (2003). Rigor in information systems positivist case research. Current practices, trends, and recommendations. *MIS Quarterly*, Jg. 27, Nr. 4, S. 597-635.

Ehrke, M. & Müller, K. (2002). Begründung, Entwicklung und Umsetzung des neuen IT-Weiterbildungssystems, In Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): *IT-Weiterbildung mit System: Neue Perspektiven für Fachkräfte in Unternehmen* (S. 7-18). Bonn: BMBF.

Einhaus, J. & Loroff, C. (2004). Praxiserfahrungen aus der Lernprozessbegleitung in Umsetzungsprojekten der IT-Weiterbildung, In Rohs, M. & Käßlinger, B. (Hrsg.): *Lernberatung in der beruflich-betrieblichen Weiterbildung. Konzepte und Praxisbeispiele für die Umsetzung* (S. 159-176). Münster: Waxmann

Flick, U. (2000). Triangulation in der qualitativen Forschung, In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (S. 309-318). Reinbek: Rowohlt.

Frackmann, M., Frackmann, E. & Tärre, M. (2004). *Untersuchung zu den Prüfungen der „Operativen Professionals“ im neuen IT-Weiterbildungssystem*, Abschlussbericht (unveröffentlicht). Hannover.

Gooren, K. & Rohs, M. (in Druck). Erfahrungen und Chancen mit der Weiterbildung von IT-Professionals, In C. Loroff, K. Manski, W. Mattauch & M. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung. Lernprozesse gestalten – Kompetenzen entwickeln*.

Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.

Lamnek, S. (1993). *Qualitative Sozialforschung*, Band 2, Methoden und Techniken (2. Auflage). Weinheim. Psychologie-Verlags-Union.

Loroff, C., Kubath, S. & Hüttner, J. (2004). *Evaluation der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung. Eine Fallstudie im Rahmen von zwei APO-IT-Projekten in Baden-Württemberg*. ISST-Bericht 76/04. Berlin: Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik.

Manski, K., Mattauch W., Einhaus J., Loroff C., & Rohs M. (2005). *Erfahrungen mit der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung in der IT-Banche (APO-IT) – Praxis der Pilotumsetzungen*. In C. Loroff, K. Manski, W. Mattauch, & M. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung. Lernprozesse gestalten - Kompetenzen entwickeln*. (erscheint 2005 im Waxmann-Verlag).

Mattauch, W. (2002). Technische Unterstützung arbeitsprozessorientierter Weiterbildungen. Eine Fallstudie im Rahmen des APO-Länderprojekts des Bildungswerks der Thüringer Wirtschaft e. V. ISST-Bericht 62/02. Berlin: Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik.

Mattauch, W. (2003). *Evaluation der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung. Eine Fallstudie im Rahmen des APO-IT-Projekts des Bildungswerks der Thüringer Wirtschaft e. V.* ISST-Bericht 70/03. Berlin: Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik.

Mattauch, W. (2004). Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung für Erwerbslose. Eine Studie in Zusammenarbeit mit dem Elektro Technologie Zentrum Stuttgart. ISST-Bericht 71/04. Berlin: Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik.

Mertins, D. (2004). *Die arbeitsprozessorientierte IT-Weiterbildung: Theoretischer Vergleich der Lernprozessbegleiter der Ebene IT-Spezialist mit den Lernprozessbegleitern der Ebene Operativer IT-Professional*. Praktikumsbericht an der Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr Hamburg (unveröffentlicht).

Rogalla, I. & Witt-Schleuer, D. (2004). *IT-Weiterbildung mit System. Ein Praxishandbuch*. Hannover: Heise-Verlag.

Rohs, M. & Mattauch, W. (2001). *Konzeptionelle Grundlagen der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung in der IT-Branche*. ISST-Bericht 59/01. Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik. Berlin.

Rohs, M. (2004a). *Der didaktisch-methodische Ansatz der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung in der IT-Branche*, Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik (Sonderdruck).

Rohs, M. (2004b). Lernprozessbegleitung als konstitutives Element der IT-Weiterbildung. In M. Rohs & B. Käßlinger (Hrsg.), *Lernberatung in der beruflich-betrieblichen Weiterbildung: Konzepte und Praxisbeispiele für die Umsetzung* (133-158). Münster, New York, München & Berlin: Waxmann.

Spöhring, W. (1995). *Qualitative Sozialforschung* (2. Auflage). Stuttgart: Teubner

Verordnung über die berufliche Fortbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik (IT-Fortbildungsverordnung). *Bundesgesetzblatt*, Jg. 2002, Teil 1, Nr. 30. Bonn. 2002.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design & Methods* (3. Auflage). Thousand Oaks: Sage Publications.

Anhang

A Fragebögen

Seitenanzahl

A.1 Fragebogen Vorgesetzter/Fachlicher Berater

Seiten 10

A.2 Fragebogen Teilnehmer

Seiten 6

B Interviewleitfäden

Seitenanzahl

B.1 Interviewleitfaden Vorgesetzter/Bereichsleitung

Seiten 6

B.2 Interviewleitfaden Teilnehmer

Seiten 6

Ihr Codewort

Erhebungsdatum

Weiterbildung zum Operativen Professional

Vorgesetzter/Fachlicher Berater

Sehr geehrte Damen und Herren,
als öffentlich gefördertes Projekt wird die Weiterbildung zum Operativen Professional bei der MGI von Wissenschaftlern des Fraunhofer ISST Berlin begleitet. Ziel der wissenschaftlichen Begleitung ist es, die Qualität der durchgeführten Weiterbildung einzuschätzen und Verbesserungsmöglichkeiten für spätere APO-Weiterbildungen zu erkennen. Wir bitten Sie daher, uns zu unterstützen und die unten stehenden Fragen so gut es geht zu beantworten. Ihre Angaben sind ausschließlich dem Fraunhofer ISST Berlin zugänglich und werden nicht an Dritte weitergegeben. Die Befragung ist anonym. Wir möchten Sie aber bitten, auf dieser Seite rechts oben ein Codewort anzugeben, damit wir spätere Fragebögen einander zuordnen können.
Dieses Codewort setzt sich nach folgendem Schlüssel zusammen. Die letzten beiden Buchstaben Ihres Nachnamens, Ihr Geburtsmonat und die ersten beiden Anfangsbuchstaben Ihres Wohnortes.
Beispiel: Klaus Hoffmann ist im Februar geboren und wohnt in Berlin. Sein Codewort lautet nn02be.
Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen, indem Sie das entsprechende Kästchen anklicken und bei „Sonstiges“ Ihre Anmerkungen hinzufügen.

1. Fragen zur Person

1. Geschlecht?

☐

Mann

☐

Frau

2. Wie groß war der Weiterbildungsbedarf, der sich durch Ihre Aufgaben im Rahmen der APO-Weiterbildung ergeben hat?

sehr groß

sehr gering

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

3. Wie intensiv haben Sie sich auf Ihre Aufgaben im Rahmen der APO-Weiterbildung vorbereitet?

sehr intensiv

gar nicht

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

4. Wie stark engagieren Sie sich als Vorgesetzter für die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter?

sehr stark

gar nicht

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

5. Haben Sie eine IT-spezifische Ausbildung? Wenn ja, welche?

- ☐ nein ☐ Hochschule (Uni, FH)
- ☐ IT-Ausbildung
- ☐ Sonstiges (bitte angeben):

6. Welche pädagogische Ausbildung haben Sie?

- ☐ keine Ausbildung ☐ Hochschulabschluss (Uni, FH)

☐ duale Berufsausbildung (z. B. ErzieherIn) ☐ Weiterbildung

☐ Sonstiges (bitte angeben):

2. Fragen zum APO-Konzept und zum IT-Weiterbildungssystem

7. Wie gut kennen Sie das IT-Weiterbildungssystem mit seinen Abschlüssen?

- sehr gut 1 2 3 4 5 6 gar nicht

8. Wie gut kennen Sie die Methode der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung?

- sehr gut 1 2 3 4 5 6 gar nicht

9. Wie intensiv haben Sie sich mit dem Referenzprofil der Weiterbildung auseinander gesetzt?

- sehr intensiv gar nicht
- 1 2 3 4 5 6
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. Wie gut kennen Sie die Inhalte der Weiterbildung?

- sehr gut 1 2 3 4 5 6 gar nicht

Kategorien: 1 trifft zu - 6 trifft nicht zu

12. Wie gängig sind Ihrer Meinung nach die Jobprofile des IT-Weiterbildungssystems (insbesondere Operative Professionals)?

nicht gängig

3. Fragen zur Rolle des Vorgesetzten

sehr gut

gar nicht

14. Für wie wichtig halten Sie den Austausch mit dem Lernprozessbegleiter der Teilnehmer?

unwichtig

15. Für wie wichtig halten Sie den Austausch mit dem Organisator der Weiterbildung?

unwichtig

1 2 3 4 5 6

16. Für wie wichtig halten Sie den Austausch mit dem Trainer/Dozenten der Teilnehmer?

sehr wichtig

unwichtig

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

17. Für wie wichtig halten Sie die Lernprozessbegleitung im Rahmen von APO?

sehr wichtig

unwichtig

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

18. Für wie wichtig halten Sie die Fachberatung im Rahmen von APO?

sehr wichtig

unwichtig

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

19. Für wie wichtig halten Sie die Seminare im Rahmen von APO?

sehr wichtig

unwichtig

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

20. Welche Aufgaben kommen der Lernprozessbegleitung in der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung zu?

☐ Lernberatung (methodische)

☐ Unterstützung in der
Organisation/Dokumentation
Unterstützung in der Modell-/
Theoriebildung

☐ Reflexionsunterstützung

☐ Motivation der Teilnehmer

☐ Vermittlung von Lernmethoden

☐ Sonstiges (bitte angeben):

21. Welche Voraussetzungen sollte ein Lernprozessbegleiter unbedingt vorweisen können?

☐ keine besonderen Fähigkeiten
notwendig

☐ Fachkenntnisse im
Anwendungsfeld (z. B. IT)

☐ Erfahrung in der
Lernprozessbegleitung/Coaching

☐ Einfühlungsvermögen

☐ Vermittlung von Lernmethoden

☐ päd. Aus- bzw. Weiterbildung

☐ Sonstiges (bitte angeben):

22. Welche Aufgaben kommen dem Vorgesetzten im Rahmen der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung zu?

- | | |
|--|--|
| ☐ Auswahl der Teilnehmer | ☐ Fachliche Beratung des Teilnehmers |
| ☐ Beratung des Teilnehmers zum Ablauf der Weiterbildung | ☐ Schulung des Teilnehmers |
| ☐ Informieren aller Mitarbeiter | ☐ Schaffung von zeitlichen Freiräumen zur Bearbeitung von Fragen/ Weiterbildung |
| ☐ Motivation zur Weiterbildung | ☐ Qualitätssicherung der Weiterbildung |
| ☐ Auswahl von Projekten | ☐ Auswahl der Trainer und Dozenten |
| ☐ Auswahl der Lernprozessbegleiter | ☐ Auswahl der Fachlichen Berater |
| ☐ Sicherstellung des Erfolgs der Weiterbildung | ☐ Vorbereitung der Teilnehmer auf die Prüfung |
| ☐ Aufnahme und Reflexion der Erfahrungen aus der Praxis | ☐ Vermittlung von Theoriewissen |
| ☐ Anregungen für die eigene Auseinandersetzung des Teilnehmers mit Lerninhalten geben | ☐ Abstimmung mit der Personalentwicklung über Lerninhalte |
| ☐ Abstimmung mit der Personalentwicklung über Lernmethoden | |
| ☐ Sonstiges (bitte ergänzen): | |

23. Wann stehen Sie dem Teilnehmer als Vorgesetzter zur Verfügung?

- | | |
|--|---|
| ☐ immer | ☐ zu festen Terminen |
| ☐ so, wie ich gerade kann | |

24. In welchem Umfang stehen Sie dem Teilnehmer als Vorgesetzter zur Verfügung?

- | | |
|--|---|
| ☐ ohne zeitliche Beschränkung | ☐ nicht mehr als _ Stunden pro Woche |
| ☐ so, wie ich gerade kann | |

25. Wie viel Teilnehmer betreuen Sie?

- | | |
|--|--|
| ☐ 1 Teilnehmern | ☐ 2 Teilnehmer |
| ☐ 2-5 Teilnehmern | ☐ mehr als 5 Teilnehmer |

26. Wie oft werden Sie von einem Teilnehmer durchschnittlich als Vorgesetzter angesprochen?

- | | |
|---|--|
| ☐ täglich | ☐ 2-4 mal pro Woche |
| ☐ einmal pro Woche | ☐ 2-3 mal pro Monat |
| ☐ einmal pro Monat | ☐ seltener |

3. Fragen zur Rolle des Fachlichen Beraters

27. Wie gut fühlen Sie sich für die Wahrnehmung Ihrer Aufgaben im Rahmen der APO-Weiterbildung vorbereitet?

sehr gut

gar nicht

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

28. Für wie wichtig halten Sie den Austausch mit dem Lernprozessbegleiter der Teilnehmer?

sehr wichtig

unwichtig

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

29. Für wie wichtig halten Sie den Austausch mit dem Organisator der Weiterbildung?

sehr wichtig

unwichtig

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

30. Für wie wichtig halten Sie den Austausch mit dem Trainer/Dozenten der Teilnehmer?

sehr wichtig

unwichtig

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

31. Welche Aufgaben kommen dem Fachlichen Berater im Rahmen der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung zu?

- | | |
|--|---|
| ☐ Auswahl der Teilnehmer | ☐ Fachliche Beratung des Teilnehmers |
| ☐ Beratung des Teilnehmers zum Ablauf der Weiterbildung | ☐ Schulung des Teilnehmers |
| ☐ Auswahl von geeigneten Projekten | ☐ Beratung des Lernenden zu Lernfragen |
| ☐ Motivation zur Weiterbildung | ☐ Qualitätssicherung der Weiterbildung |
| ☐ Auswahl der Trainer und Dozenten | ☐ Auswahl von geeigneten Projekten |
| ☐ Auswahl der Fachlichen Berater | ☐ Auswahl der Lernprozessbegleiter |
| ☐ Sicherstellung des Erfolgs der Weiterbildung | ☐ Vorbereitung des Teilnehmers auf die Prüfung |
| ☐ Aufnahme und Reflexion der Erfahrungen aus der Praxis | ☐ Vermittlung von Theoriewissen |
| ☐ Anregungen für die eigenen Auseinandersetzung des Teilnehmers geben | |
| ☐ Sonstiges (bitte ergänzen): | |

32. Welche Voraussetzungen sollte ein Dozent unbedingt vorweisen können?

- | | |
|---|---|
| ☐ einschlägiges Hochschulstudium | ☐ langjährige berufliche Erfahrung im Gegenstandsbereich |
| ☐ langjährige pädagogische Erfahrung | ☐ IT-Kenntnisse |
| ☐ Sonstiges (bitte angeben): | |

33. Wann stehen Sie dem Teilnehmer als Fachlicher Berater zur Verfügung?

- ☐ immer ☐ zu festen Terminen
- ☐ so, wie ich gerade kann

34. In welchem Umfang stehen Sie dem Teilnehmer als Fachlicher Berater zur Verfügung?

- | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------|
| ☐ | ohne zeitliche Beschränkung | ☐ | nicht mehr als
pro Woche | Stunden |
| ☐ | so, wie ich gerade kann | | | |

35. Wie viel Teilnehmer betreuen Sie?

- | | |
|--|--|
| ☐ 1 Teilnehmern | ☐ 2 Teilnehmer |
| ☐ 2-5 Teilnehmern | ☐ mehr als 5 Teilnehmer |

36. Wie oft werden Sie von einem Teilnehmer durchschnittlich als Fachlicher Berater angesprochen?

- | Wie oft gesprochen? | |
|---|--|
| ☐ täglich | ☐ 2-4 mal pro Woche |
| ☐ einmal pro Woche | ☐ 2-3 mal pro Monat |
| ☐ einmal pro Monat | ☐ seltener |

4. Fragen zur Weiterbildung

37. Mit wem arbeiten Sie in der Weiterbildung eng zusammen?

- ☐ Weiterbildungsorganisation
- ☐ Fachliche Berater
- ☐ andere Personen (bitte angeben):
- ☐ Lernprozessbegleitung
- ☐ Dozenten/Trainer

38. Wie gut fühlen Sie sich über den Ablauf der Weiterbildung bei der MGI informiert?

sehr gut

gar nicht

1

☐☐☐☐☐

39. Wann stehen Sie dem Teilnehmer zur Verfügung?

- ☐ immer ☐ zu festen Terminen
- ☐ so, wie ich gerade kann

40. Für wie wichtig erachten Sie den Austausch der Mitarbeiter untereinander?

- sehr wichtig
- 1 2 3 4 5 6
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

41. Wie stark kann durch das Lernen in der Arbeit die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern angeregt werden?

- sehr stark 2 3 4 5 6 gar nicht

42. Zu welchen Informationsressourcen haben die Teilnehmer Zugang?

- | | | | |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| ☐ | weiß ich nicht | ☐ | Kollegen (auch aus anderen Bereichen) |
| ☐ | Fachzeitschriften | ☐ | Lernsoftware |
| ☐ | Fachbücher | ☐ | Internet |
| ☐ | Intranet | | |
| ☐ | Sonstiges (bitte angeben): | | |

43. Welche Unterstützung bedarf einer Weiterbildung in der Arbeit darüber hinaus?

- | | |
|---|--|
| ☐ Unterstützung durch Kollegen | ☐ ergänzende Schulungen |
| ☐ herausfordernde Projekte | ☐ Lehrbücher, Fachzeitschriften u. a. |
| ☐ erfahrenen Mentor | ☐ Beratung zur Organisation des Lernprozesses |
| ☐ Sonstiges (bitte ergänzen): | |

44. Wie viel Zeit in der Woche sollten Mitarbeiter für Weiterbildung in der Arbeitszeit zur Verfügung stehen?

- ☐ 0 Stunden ☐ 1-2 Stunden
- ☐ 2-5 Stunden ☐ mehr als 5 Stunden

45. Wie hoch ist schätzungsweise der Anteil der Weiterbildung, der bereits jetzt on-the-job erfolgt?

- 0% 1%-25% 26%-50% 51%-75% 75%-99% 100%

46. Wie schätzen Sie den Qualifizierungsbedarf der Teilnehmer ein? Machen Sie in jeder Zeile nur ein Kreuz.

Kategorien: 1 sehr hoch - 6 sehr gering

[illegible]

47. Welcher der folgenden Aspekte trifft auf Ihren Verantwortungsbereich zu? Bitte kreuzen Sie die Kategorie an, die am ehesten auf Sie zutrifft. Machen Sie bitte in jeder Zeile nur ein Kreuz.

Kategorien: 1 trifft zu - 6 trifft nicht zu

[illegible]

48. Welche Bedeutung hat Weiterbildung in Ihrem Verantwortungsbereich?

große
Bedeutung

keine
Bedeutung

[illegible]

49. Welche Bedeutung wird dem Thema Weiterbildung in Ihrem Unternehmen beigemessen?

sehr wichtig

unwichtig

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Bitte speichern Sie das ausgefüllte Dokument ab, bevor Sie es an uns zurücksenden.

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit

Ihr Codewort

Erhebungsdatum

Weiterbildung zum operativen Professional

Teilnehmer

Sehr geehrte Damen und Herren,
als öffentlich gefördertes Projekt wird die Weiterbildung zum Operativen Professional bei der MGI von Wissenschaftlern des Fraunhofer ISST Berlin begleitet. Ziel der wissenschaftlichen Begleitung ist es, die Qualität der durchgeführten Weiterbildung einzuschätzen und Verbesserungsmöglichkeiten für spätere APO-Weiterbildungen zu erkennen. Wir bitten Sie daher, uns zu unterstützen und die unten stehenden Fragen so gut es geht zu beantworten. Ihre Angaben sind ausschließlich dem Fraunhofer ISST Berlin zugänglich und werden nicht an Dritte weitergegeben. Die Befragung ist anonym. Wir möchten Sie aber bitten, auf dieser Seite rechts oben ein Codewort anzugeben, damit wir spätere Fragebögen einander zuordnen können.

Dieses Codewort setzt sich nach folgendem Schlüssel zusammen. Die letzten beiden Buchstaben Ihres Nachnamens, Ihr Geburtsmonat und die ersten beiden Anfangsbuchstaben Ihres Wohnortes. Beispiel: Klaus Hoffmann ist im Februar geboren und wohnt in Berlin. Sein Codewort lautet nn02be. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen, indem Sie das entsprechende Kästchen anklicken und bei „Sonstiges“ Ihre Anmerkungen hinzufügen.

1. Fragen zur Person

1. Geschlecht?

☐

Mann

☐

Frau

2. Wie alt sind Sie?

☐

20-24 Jahre

☐

25-29 Jahre

☐

30-39 Jahre

☐

40-49 Jahre

☐

älter

3. Wie lange sind Sie bereits in der IT-Branche tätig?

☐

1-3 Jahre

☐

4-5 Jahre

☐

6-10 Jahre

☐

10-15 Jahre

☐

länger

4. Haben Sie eine IT-spezifische Ausbildung? Wenn ja, welche?

☐

nein

☐

Hochschule (Uni, FH)

☐

IT-Ausbildung (auch ältere Abschlüsse)

☐

Sonstiges (bitte angeben):

5. Haben Sie andere/weitere Qualifikationsnachweise im IT-Bereich erworben?

- | | |
|---|---|
| ☐ nein | ☐ Seminare zu Einzelthemen (z.B. Programmierung) |
| ☐ Spezialistenzertifikat (IT-Weiterbildungssystem) | ☐ Firmeninterne Fachlaufbahn |
| ☐ Sonstiges (bitte angeben): | |

6. In welcher Position arbeiten Sie momentan?

- | | |
|---|---|
| ☐ Projektleiter | ☐ Projektmitarbeiter |
| ☐ Sonstiges (bitte angeben): | |

7. Welchen Abschluss streben Sie an?

- | | |
|--|---|
| ☐ Certified IT Systems Manager | ☐ Certified IT Business Consultant |
| ☐ Certified IT Business Manager | ☐ Certified IT Marketing Manager |

8. Was ist Ihre Hauptmotivation an der Weiterbildung teilzunehmen?

- | | |
|---|---|
| ☐ Aufstiegsmöglichkeiten | ☐ Erwerb eines anerkannten Abschlusses |
| ☐ Fachliche Weiterbildung | ☐ Methode (Lernen in der Arbeit) |
| ☐ Sonstiges (bitte angeben): | |

9. Über welche Kenntnisse verfügten Sie bereits vor der Weiterbildung?

- | | |
|---|---|
| ☐ Kostenrechnung/Kalkulationsverfahren | ☐ Recht (z. B. Personalrecht, Vertragsrecht) |
| ☐ Prozess-(Re-)Engineering | ☐ Mitarbeiterführung |
| ☐ Ablauf- und Terminmanagement | ☐ Qualitätsmanagement |
| ☐ Ressourcenmanagement | ☐ Risikomanagement |
| ☐ Personalmanagement | ☐ Informations- und Berichtswesen |
| ☐ Englischkenntnisse | ☐ Vorgehensmodelle |
| ☐ Software-Engineering | ☐ Hardware-Technologien |
| ☐ Mitarbeiterqualifizierung | ☐ Investitionsplanung |

10. Welche Aufgaben haben Sie bereits vor der Weiterbildung zu großen Teilen selbständig bearbeitet?
--

Mitarbeiterführung und Personalmanagement

- | | |
|--|---|
| ☐ Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen | ☐ Planung der Mitarbeiterqualifizierung |
| ☐ Mitwirkung in der Qualifizierung | ☐ Auswählen und Einstellen von Mitarbeitern |
| ☐ Beurteilung von Mitarbeitern | ☐ Durchführung von Personalauswahlgesprächen |
| ☐ Formulieren von Arbeits- und Ausbildungsverträgen | ☐ Anwenden von Methoden zur Lösung betrieblicher Konflikte |

Projektmanagement

- | | |
|--|---|
| ☐ Erstellen von Angeboten (Projektkalkulation) | ☐ Leitung von Projekten mit mehr als drei Mitarbeitern |
| ☐ Analysieren von Leistungsanforderungen | ☐ Durchführung der Ressourcenplanung |
| ☐ Projektcontrolling | ☐ Risikomanagement |
| ☐ Durchführung von Präsentationen (z. B. Projektergebnisse) | ☐ Entwicklung und Überprüfung von Finanzierungskonzepten |
| ☐ Erstellung von Abschlussberichten | ☐ Festlegen und Prüfen von Qualitätskriterien |

IT-Fachlich

- | | |
|--|---|
| ☐ Analysieren von Bedingungen für IT-Lösungen | ☐ Beratung von Unternehmen bei der Planung und Umsetzung von IT-Lösungen |
| ☐ Implementieren und Integrieren von Lösungskomponenten | ☐ Bewerten von IT-Komponenten und Systemen |
| ☐ Definition und Ausgestaltung von Entwicklungsprozessen für IT-Lösungen | ☐ Durchführung von Projektevaluationen |
| ☐ Auswahl von Werkzeugen, Architekturkonzepten oder Spezifikationsmethoden (Tools, Programmiersprachen, Vorgehensmodelle u. a.) | ☐ Analyse und Modellierung von Geschäftsprozessen |
| ☐ Anwendung von Kalkulationsverfahren | ☐ Vermarkten von IT-Systemen und Dienstleistungen |
| ☐ Durchführung von Tests (Hard-/Software) | ☐ Beschaffung von IT-Systemen und Dienstleistungen |
| ☐ Abnahme von Produkten oder Lösungen | ☐ Vertreiben von IT-Systemen und Dienstleistungen |
| ☐ Analysieren von Hard- oder Softwarearchitekturen | ☐ Produktmanagement |

2. Fragen zum APO-Konzept und zum IT Weiterbildungssystem

11. Wie wichtig sind Ihnen die Seminare?

sehr wichtig

unwichtig

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

12. Wie wichtig sind Ihnen die Teilnehmertreffen?

sehr wichtig

unwichtig

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

13. Wie wichtig ist Ihnen der informelle Austausch mit Kollegen, die nicht an der Weiterbildung teilnehmen?

sehr wichtig

unwichtig

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

14. Wie wichtig ist für Sie die Lernprozessbegleitung?

sehr wichtig

unwichtig

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

15. Welche Aufgaben kommen der Lernprozessbegleitung in der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung zu?

☐ Lernberatung (methodische)

☐ Unterstützung in der Organisation/Dokumentation
☐ Unterstützung in der Modell-/Theoriebildung

☐ Reflexionsunterstützung

☐ Qualitätssicherung der Weiterbildung

☐ Vermittlung von Lernmethoden

☐ Schulung des Teilnehmers

☐ Motivation der Teilnehmer

☐ Aufnahme und Reflexion der Erfahrungen aus der Praxis

☐ Sicherstellung des Erfolgs der Weiterbildung

☐ Ansprechpartner für Fragen im Rahmen der Weiterbildung

☐ Vorbereitung der Teilnehmer auf die Prüfung

☐ Anregungen für die eigene Auseinandersetzung des Teilnehmers mit Lerninhalten geben

☐ Möglichkeit zum Austausch zwischen den Teilnehmern bieten

☐ Sonstiges (bitte angeben):

16. Welche Voraussetzungen sollte ein Lernprozessbegleiter unbedingt vorweisen können?

- | | |
|--|--|
| ☐ keine besonderen Fähigkeiten notwendig | ☐ Fachkenntnisse im Anwendungsfeld (z. B. IT) |
| ☐ Erfahrung in der Lernprozessbegleitung/Coaching | ☐ Einfühlungsvermögen |
| ☐ Vermittlung von Lernmethoden | ☐ päd. Aus- bzw. Weiterbildung |
| ☐ Sonstiges (bitte angeben): | |

17. Wie wichtig ist für Sie die Unterstützung durch einen fachlichen Berater?

sehr wichtig

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Unwichtig

18. Für wie wichtig erachten Sie die Unterstützung durch Ihren Vorgesetzten?

sehr wichtig

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Unwichtig

19. Wie intensiv haben Sie sich mit dem Referenzprofil des von Ihnen angestrebten Abschlusses auseinander gesetzt?

sehr intensiv gar nicht

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20. Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf das APO-Konzept. Bitte kreuzen Sie die Kategorie an, die am ehesten auf Sie zutrifft. Machen Sie in jeder Zeile nur ein Kreuz.
Kategorien: 1 trifft zu - 6 trifft nicht zu

[illegible]

21. Wie gut fühlen Sie sich über den Ablauf der Weiterbildung bei der MGI informiert?

sehr gut

gar nicht

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

3. Fragen zu den Rahmenbedingungen der Weiterbildung

22. Zu welchen Informationsressourcen haben Sie Zugang?

☐

Intranet

☐

Kollegen (auch aus anderen Bereichen)

☐

Fachzeitschriften

☐

Lernsoftware

☐

Fachbücher

☐

Internet

☐

Sonstiges (bitte angeben):

23. Welche Unterstützung bedarf einer Weiterbildung in der Arbeit darüber hinaus?

☐

Unterstützung durch Kollegen

☐

Ergänzende Schulungen

☐

Herausfordernde Projekte

☐

Lehrbücher, u. a.

☐

Erfahrenen Mentor

☐

Beratung zur Organisation des Lernprozesses

☐

Sonstiges (bitte angeben):

24. Welcher der folgenden Aspekte trifft auf Ihren Arbeitsbereich zu? Bitte kreuzen Sie die Kategorie an, die am ehesten auf Sie zutrifft. Machen Sie in jeder Zeile nur ein Kreuz.

Kategorien: 1 trifft zu - 6 trifft nicht zu

	1	2	3	4	5	6
Die Arbeit für den einzelnen Mitarbeiter ist abwechslungsreich.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Mitarbeiter werden über alle wichtigen Entscheidungen informiert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Mitarbeiter entscheiden selbst über ihr Vorgehen in der Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Mitarbeiter entscheiden selbst über ihre Zeiteinteilung in der Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Entscheidungen im Projekt fällen die Mitarbeiter größtenteils selbstständig.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wesentlich ist das Ergebnis der Arbeit, nicht wie man dort hingekommen ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich jederzeit für Besprechungen zusammenzusetzen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiter erhalten regelmäßig eine Rückmeldung auf Ihre Arbeitsergebnisse.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter werden umgesetzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte speichern Sie das ausgefüllte Dokument ab, bevor Sie es an uns zurücksenden.

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit

Interviewleitfaden: **Vorgesetzter/Bereichsleiter** Weiterbildung zum Operativen Professional (MGI GmbH)

Matthias Rohs

Berlin, 26. März 2004

Eingesetzt im Rahmen der Evaluation der Weiterbildung zum Operativen Professional
des IT-Weiterbildungssystems bei der Metro Group Information Technology GmbH

Einleitung

Einführend ist der Interviewte über folgende Punkte aufzuklären bzw. zu befragen:

- Ziel des Interviews
- Verwendung der Daten (Anonymität)
- Dauer des Interviews
- Klärung der Möglichkeiten zur Audioaufzeichnung
- Einverständniserklärung

Zum Interview und Interviewverlauf

Name und Vorname des Interviewers:

Name und Vorname des Interviewten:

Name des Unternehmens:

Ort des Interviews:

Tag und Zeitspanne (Uhrzeit) des Interviews:

1 Fragen zum APO-Konzept und zum IT-Weiterbildungssystem

Das Konzept der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung (APO) ist darauf ausgerichtet, Lernen und Arbeiten eng miteinander zu verbinden. Ausgangspunkt des Lernens sollten dabei so weit wie möglich Erfahrungen aus der Praxis sein.

Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus diesem Ansatz gegenüber den herkömmlichen Formen der Weiterbildung?

Worin unterscheidet sich das Lernen in APO vom alltäglichen Lernen in der Arbeit?

Wie schätzen Sie die Möglichkeiten ein, Arbeiten und Lernen miteinander zu verbinden und wo sehen Sie die Grenzen?

Können Sie sich vorstellen, dass die Erfahrungen aus der Arbeit besser genutzt werden könnten? Wenn ja, wie?

[Ergänzende Fragen, die sich aus dem Fragebogen ergeben]

2 Fragen zur Weiterbildung

Das APO-Konzept sieht vor, dass der Lernende durch verschiedene Hilfestellungen im Lernprozess unterstützt wird. In der Umsetzung des APO-Konzepts durch die MGI werden den Lernenden neben der Lernprozessbegleitung und der fachlichen Beratung Seminare angeboten.

Welche Bedeutung messen Sie den einzelnen „Maßnahmen“, also Lernprozessbegleitung, fachliche Beratung und Seminare aber auch der Unterstützung durch den Vorgesetzten und den selbst organisierten Teilnehmerntreffen bei?

Wie nehmen Sie das Zusammenspiel der einzelnen „Maßnahmen“ wahr?

Wie sind Lernen und Arbeiten in der Weiterbildung miteinander verbunden?

[Ergänzende Fragen, die sich aus dem Fragebogen ergeben]

3 Fragen zur Rolle des Vorgesetzten

Sie sind als Bereichsleiter im Rahmen der Weiterbildung zu den Operativen Professionals benannt worden.

Welche Aufgaben verbinden Sie mit dieser Rolle?

Mit wem hatten Sie aufgrund der Weiterbildung intensiveren Kontakt?

Hatten Sie Kontakt zu den Teilnehmern aufgrund der APO-Weiterbildung? Wenn ja, inwiefern?

Beschreiben Sie bitte aus Ihrer Sicht eine typische Situation, wie Sie im Rahmen der APO-Weiterbildung aktiv geworden sind.

Wie versuchen Sie, das Lernen in der Arbeit zu unterstützen?

[Ergänzende Fragen, die sich aus dem Fragebogen ergeben]

4 Fragen zu den Rahmenbedingungen

Die Weiterbildung nach dem APO-Konzept sieht vor, dass die Teilnehmer möglichst selbstständig lernen. Aus diesem Grund fokussiert sich der Ansatz darauf, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Teilnehmer dabei unterstützen.

Welche Rahmenbedingungen sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig, um sich in der Arbeit auch weiterbilden zu können (Zeit, Lernressourcen, Lernklima)?

Welche Rolle spielt die (fachliche) Unterstützung durch Kollegen?

Welche Rolle spielt das Arbeitsklima für die Weiterbildung in der Arbeit?

Sind übergreifende Lösungen in der Projektarbeit von Interesse?

[Ergänzende Fragen, die sich aus dem Fragebogen ergeben]

5 Einschätzung & Resümee

Die Weiterbildung nach dem APO-Konzept wurde auf der Ebene der Spezialisten des IT-Weiterbildungssystems bereits mehrfach erfolgreich umgesetzt. Mit den Operativen Professionals ist jedoch eine andere Zielgruppe adressiert, so dass davon ausgegangen werden muss, dass das APO-Konzept entsprechend angepasst werden muss.

Wo sehen Sie Verbesserungspotentiale beim APO-Konzept?/Worin sehen Sie die hauptsächlichen Probleme?

Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der Teilnehmer mit dieser Form der Weiterbildung ein?

Wie schätzen Sie den Erfolg/die Potenziale der Weiterbildung bezüglich der fachlichen, sozialen und personellen Entwicklung der Teilnehmer ein?

Wann würden Sie eine Weiterbildung als erfolgreich bezeichnen?

[Ergänzende Fragen, die sich aus dem Fragebogen ergeben]

6 Abschlussfragen

Gibt es sonst noch etwas, was Sie uns zum Thema APO sagen möchten?

Gibt es sonst noch ein Thema, das Sie gerne ansprechen möchten?



Interviewleitfaden: Teilnehmer

Weiterbildung zum Operativen Professional (MGI GmbH)

Matthias Rohs

Berlin, 26. März 2004

Eingesetzt im Rahmen der Evaluation der Weiterbildung zum Operativen Professional
des IT-Weiterbildungssystems bei der Metro Group Information Technology GmbH

Einleitung

Einführend ist der Interviewte über folgende Punkte aufzuklären bzw. zu befragen:

- Ziel des Interviews
- Verwendung der Daten (Anonymität)
- Dauer des Interviews
- Klärung der Möglichkeiten zur Audioaufzeichnung
- Einverständniserklärung

Zum Interview und Interviewverlauf

Name und Vorname des Interviewers:

Name und Vorname des Interviewten:

Name des Unternehmens:

Ort des Interviews:

Tag und Zeitspanne (Uhrzeit) des Interviews:

1 Fragen zum APO-Konzept und zum IT-Weiterbildungssystem

Das Konzept der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung (APO) ist darauf ausgerichtet, Lernen und Arbeiten eng miteinander zu verbinden. Ausgangspunkt des Lernens sollen dabei so weit wie möglich Erfahrungen aus der Praxis sein.

Warum haben Sie sich für eine Weiterbildung nach dem APO-Konzept zum Operativen Professional entschieden?

Welche Vor- und Nachteile sehen Sie gegenüber herkömmlichen Formen der betrieblichen Weiterbildung?

Wie schätzen Sie die Möglichkeiten ein, Arbeiten und Lernen miteinander zu verbinden und wo sehen Sie die Grenzen?

Worin unterscheidet sich das Lernen in APO vom alltäglichen Lernen in der Arbeit?

[Ergänzende Fragen, die sich aus dem Fragebogen ergeben]

2 Fragen zur Weiterbildung

Das APO-Konzept sieht vor, dass der Lernende durch verschiedene Hilfestellungen im Lernprozess unterstützt wird. In der Umsetzung des APO-Konzepts durch die MGI werden den Lernenden neben der Lernprozessbegleitung und der fachlichen Beratung Seminare angeboten.

Welche Bedeutung messen Sie den einzelnen Angeboten, also Lernprozessbegleitung, fachliche Beratung und Seminare, aber auch der Unterstützung durch den Vorgesetzten und den selbst organisierten Teilnehmertreffen bei?

In welchen Situationen wenden Sie sich in der Weiterbildung an den Fachlichen Berater?

Wie wurden Sie in der Weiterbildung durch Ihren Fachlichen Berater unterstützt?

In welchen Situationen wenden Sie sich an den Vorgesetzten?

Wie wurden Sie in der Weiterbildung durch Ihren Vorgesetzten unterstützt?

Haben Sie sich auch außerhalb der Reflexionsgespräche an die Lernprozessbegleitung gewandt?

Wie nehmen Sie das Zusammenspiel der einzelnen Angebote wahr?

Wie sind Lernen und Arbeiten in der Weiterbildung miteinander verbunden?

Wie haben Sie versucht, Lernen und Arbeiten miteinander zu verbinden?

Welche Funktion hatte das Projekt in der Weiterbildung?

Haben Sie sich in der Weiterbildung auch mit Inhalten beschäftigt, die für den Abschluss nicht relevant waren? Wenn ja, warum?

Wie haben die Kollegen auf diese Form der Weiterbildung reagiert?

[Ergänzende Fragen, die sich aus dem Fragebogen ergeben]

3 Fragen zu den Rahmenbedingungen

Die Weiterbildung nach dem APO-Konzept sieht vor, dass die Teilnehmer möglichst selbstständig lernen. Aus diesem Grund fokussiert sich der Ansatz darauf, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Teilnehmer dabei unterstützen.

Welche Rahmenbedingungen sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig, um sich in der Arbeit auch weiterbilden zu können (Zeit, Lernressourcen, Lernklima)?

Waren die Rahmenbedingungen für das Lernen in der Arbeit geeignet?

Wie gehen Sie damit um, wenn Hilfestellungen nicht zur Verfügung stehen?

Welche zusätzliche Unterstützung würden Sie sich gerne wünschen?

Welche Lernmaterialien haben Sie genutzt?

Wie wichtig ist Ihnen das Lernen in der Gruppe?

Welche Unterstützung fanden Sie außer den formal organisierten Rahmenbedingungen als besonders hilfreich?

Haben Sie auch Kollegen bei Fragen angesprochen?

Welche Rolle spielt die (fachliche) Unterstützung durch Kollegen?

Wie viel Lernaufwand wurde in die Freizeit verlagert?

[Ergänzende Fragen, die sich aus dem Fragebogen ergeben]

4 Fragen zu den Lernprozessen der Teilnehmer

Die Weiterbildung nach dem APO-Konzept beinhaltet eine enge Verbindung von Lernen und Arbeiten. Probleme aus dem Arbeitsalltag sollen in der Weiterbildung genutzt werden, um sich weiterzubilden. Dazu sind geeignete Rahmenbedingungen geschaffen worden. Beschreiben Sie bitte einen Lernprozess, der sich aus der Arbeit ergeben hat.

Was waren Auslöser für Lernprozesse in der Arbeit?

Welche Hilfestellungen haben Sie genutzt?

Wovon hing es ab, wie intensiv Sie sich mit einer Problemlösung auseinandersetzt haben (Motivation, Ressourcen, Prestige, Erfolg)?/Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der Sie sich aufgrund der Rahmenbedingungen nicht intensiver mit einer Fragestellung auseinandersetzen konnten?

Beschreiben Sie mir bitte eine Situation, in der Ihnen erst im Nachhinein bewusst wurde, dass Sie etwas gelernt haben.

[Ergänzende Fragen, die sich aus dem Fragebogen ergeben]

5 Einschätzung & Resümee

Die Weiterbildung nach dem APO-Konzept wurde auf der Ebene der Spezialisten des IT-Weiterbildungssystems bereits mehrfach erfolgreich umgesetzt. Mit den Operativen Professionals ist jedoch eine andere Zielgruppe adressiert, so dass davon ausgegangen wird, dass das APO-Konzept entsprechend angepasst werden muss.

Wie zufrieden sind Sie mit dem Ablauf der Weiterbildung?

Wo sehen Sie Verbesserungspotentiale beim APO-Konzept?/ Worin sehen Sie die hauptsächlichen Probleme in der Weiterbildung?

In welchem Bereich haben Sie sich persönlich am meisten weiterentwickelt? Im fachlichen, im sozialen oder im persönlichen Bereich?

Haben Sie das Gefühl, dass Sie Lerngelegenheiten in der Arbeit nun besser und öfter wahrnehmen?

Wann würden Sie eine Weiterbildung als erfolgreich bezeichnen?

[Ergänzende Fragen, die sich aus dem Fragebogen ergeben]

6 Abschlussfragen

Gibt es sonst noch etwas, was Sie uns zum Thema APO sagen möchten?

Gibt es sonst noch ein Thema, das Sie gerne ansprechen möchten?