

Rosemarie Klein, Gerhard Reutter, Dieter Zisenis

► Erfolgsindikatoren für die Implementierung von Bildungsmaßnahmen für formal gering qualifizierte Beschäftigte und Arbeitssuchende

Der Beitrag basiert auf langjährigen Arbeiten in Bezug auf die Zielgruppe der formal gering qualifizierten Beschäftigten und Beschäftigung Suchenden in unterschiedlichen Arbeitskontexten. Einer der Schwerpunkte der Arbeit des Büros für berufliche Bildungsplanung liegt im Themenfeld *Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung von formal Geringqualifizierten*. Dazu wurden in verschiedenen Verbundprojekten Konzepte arbeitsorientierter Grundbildung und Konzepte für die Erhöhung der Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen entwickelt, erprobt und wissenschaftlich begleitet (vgl. u. a. www.sesam-nrw.de). Ein zweiter Schwerpunkt liegt im Aufbau von nachhaltigen Strukturen für niedrigschwellige betriebliche Weiterbildungen und für abschlussbezogene Nachqualifizierungen in NRW (www.gruwe-nrw.de, www.stepup-nrw.de). Auf diese Empirie stützt sich der nachfolgende Beitrag.

Geringqualifizierte als Hoffnungsträger?

In den programmatischen Begründungen der ersten und zweiten Förderperiode des BMBF zur Grundbildung und Alphabetisierung von Erwachsenen im Rahmen der Nationalen Strategie für Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener und der inzwischen ausgerufenen Dekade zur Alphabetisierung rücken die sogenannten *funktionalen Analphabeten/Analphabetinnen* verstärkt ins öffentliche Bewusstsein. Insgesamt sind rund 57 Prozent der funktionalen Analphabeten/Analphabetinnen berufstätig. Häufig sind sie als Un- und Angelernte tätig. Über 80 Prozent haben einen Schulabschluss. In Deutschland haben nach Berechnungen des Bundesinstituts für Berufsbildung mehr als zwei Millionen junge Erwachsene im Alter zwischen 20 und 34 Jahren keinen Berufsabschluss (Mikrozensus 2012). Zu ihnen zählen Menschen, die aufgrund einer vormals ungünstigen Lage am Ausbildungsmarkt keinen Ausbildungsplatz finden konnten, aber auch junge Menschen, die eine Ausbildung oder ein Studium abgebrochen haben, sowie Menschen mit einer im Ausland erworbenen Berufsbildung, die in Deutschland jedoch nicht anerkannt wird.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und dem – zumindest in einzelnen Regionen und Branchen – auch faktisch wahrnehmbaren Fachkräftemangel gewinnt diese Gruppe der formal Geringqualifizierten bzw. nicht formal Qualifizierten zunehmend an Bedeutung, wenn auch zunächst einmal vor allem in Programmen und Verlautbarungen. Im arbeitsmarktpolitischen Diskurs ist die notwendige Förderung der Nachqualifizierung Erwachsener ohne Berufsabschluss scheinbar zumindest programmatisch unbestritten. Beispiele hierfür sind: der Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 2013, die Partnerschaft für Fachkräfte in Deutschland, die Allianz für Aus- und Weiterbildung 2015–2018 oder „Arbeit für NRW“, Gemeinsame Arbeitsmarktprogramme des Landes Nordrhein-Westfalen und der Bundesagentur für Arbeit in Nordrhein-Westfalen 2015 und 2016/2017. Außerdem die Initiative „AusBILDUNG wird was – Spätstarter gesucht“ der Bundesagentur für Arbeit, das Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Fachkräfteengpässe in Unternehmen – Die Altersstruktur in Engpassberufen – Studie 2014, BDA – DIE ARBEITGEBER – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Perspektiven für Geringqualifizierte verbessern – Potenziale erschließen, das Positionspapier zur Arbeitsmarktintegration von Geringqualifizierten, Dezember 2014 und viele mehr. Die Liste ließe sich fast beliebig verlängern.

In den Programmatiken wird davon ausgegangen, dass Unternehmen aufgrund des demografischen Wandels zukünftig weniger in der Lage sein werden, benötigte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu akquirieren, und zunehmend darauf angewiesen sein werden, in ihr endogenes Potenzial zu investieren, indem sie un- und angelernte Beschäftigte entsprechend qualifizieren. Diese seit über zehn Jahren propagierte These lässt sich – abgesehen von der Branche Altenhilfe – empirisch bis heute nicht belegen, sondern wirkt eher wie ein zu Legitimationszwecken notwendiges Mantra. Gering qualifizierte Beschäftigte sind bis heute wenig im Blick, wenn es um betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung geht (vgl. KÄPPLINGER 2009; KEUKEN/KLEIN 2015). Die Identifizierung von Misserfolgsindikatoren für die Implementierung entsprechender Bildungsangebote wäre einfacher.

Stellt man die Zahl der innerhalb der BMBF-Projekte (zweite Förderperiode „Arbeitsplatzorientierte Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener“ 2012–2015) zur arbeitsplatzorientierten Grundbildung von Erwachsenen initiierten Betriebskontakte in Relation zu den aus diesen Kontakten tatsächlich resultierenden konkreten Bildungsangeboten, lässt sich Folgendes nachweisen: Einerseits ist das Interesse, sich über einschlägige empirische Ergebnisse wie bspw. die leo. – Level-One Studie kundig zu machen, durchaus hoch. Andererseits jedoch leitet sich daraus aus Unternehmensperspektive keine Priorität für die Realisierung betrieblicher Weiterbildungen zur arbeitsorientierten Grundbildung (AoG) ab.

So wurden etwa im auf Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zielenden SESAM-Projekt mit weit über 200 Unternehmen Informations- und Sensibilisierungsgespräche geführt. Bei 32 Unternehmen kam es zu Zweit- und Drittgesprächen. Bei 11 Unternehmen wurden betriebliche AoG-Weiterbildungen mit insgesamt 49 Beschäftigten realisiert, das entspricht einer „Erfolgsquote“ von 5 Prozent. Ähnlich sieht es mit den Bemü-

hungen aus, Unternehmen für das Nachholen eines Berufsabschlusses ihrer gering qualifizierten Beschäftigten zu gewinnen.

Auch im Bereich von Großunternehmen wird bspw. im Projekt ABAG der Lernenden Region Netzwerk Köln konstatiert: „Da Arbeitsorientierte Grundbildung kein nachgefragtes Thema ist, handelte es sich bei dem Prozessschritt „Betriebe gewinnen“ um eine Vertriebstätigkeit“ (SCHWARZ/MORALES 2015, S. 29). Für diese Vertriebstätigkeit finden sich dann förderliches Gesprächsverhalten und Nutzenargumente. In diesem Projekt werden – ähnlich dem SESAM-Projekt – einige Stolpersteine benannt, die deutlich machen, dass es lohnend wäre, genauer hinzuschauen, warum AoG zumindest bislang kein Selbstläufer ist.

Die Erfahrungen vergleichbarer Projekte sind durchaus ähnlich, werden aber in den einschlägigen Projektpublikationen nicht erwähnt. Das ist der Annahme geschuldet, nur Erfolgsberichte böten die Chance auf Nachfolgeprojekte und Erfolg bemesse sich in großen Zahlen. Aus dem SESAM-Projekt, das auf den Erfahrungen der ersten Förderperiode aufbaute, lässt sich bilanzieren:

„Aber schon in der ersten und jetzt in der zweiten Förderperiode des BMBF zur Grundbildung und Alphabetisierung von Erwachsenen mit dem arbeitsorientierten Schwerpunkt zeigt sich, dass dieser Weg, das endogene Potenzial zu qualifizieren, ähnlich den Bemühungen um Nachqualifizierung, ein mühsamer und steiniger Weg ist und die Wegegabelungen ein hohes Maß an Um- und Irrwegswahrscheinlichkeiten bedeuten“ (KLEIN 2015, S. 9).

Das ABAG-Projekt zieht als Fazit: „Insgesamt zeigen die Projekterfahrungen, dass es keinerlei Sinn macht, gegen Widerstände zu agieren und Unternehmen zu überreden, dass AoG ein Thema für sie sein könnte“ (SCHWARZ/MORALES 2015, S. 29).

Ein Fazit an dieser Stelle könnte sein, Abschied von dem Ziel zu nehmen, die 56 Prozent derjenigen zu erreichen, die laut leo. – Level-One Studie beschäftigt sind und über nicht hinreichende Kompetenzen im Schriftsprachlichen verfügen. Erfolg bemäße sich dann darin, sich auf diejenigen Unternehmen und Beschäftigten zu konzentrieren, die für die Weiterbildung ihrer Geringqualifizierten aufschließbar sind – aus welchen Gründen auch immer.

Ursachen für die Mühsal der Ebene?

Diese Mühsal der Ebene ist zum einen – aber nicht nur – auf ein zu geringes Interesse der Unternehmen an der Qualifizierung ihrer An- und Ungelernten zurückzuführen (Abbildung 1) oder den fehlenden Bedarf. Zum anderen hat es auch mit der Spezifika der Zielgruppe zu tun.

Abbildung 1: Gründe gegen AoG und Nachqualifizierung aus Unternehmensperspektive

- ▶ Genügend Arbeitskräfte auf dem Markt
- ▶ Bildungsinvestitionen vergleichsweise teuer – andere kostengünstigere Lösungen haben Vorrang
- ▶ Befürchtung, dass mit der Qualifizierung Erwartungen an steigende Entlohnung verbunden sind
- ▶ Weiterbildung für die Beschäftigtengruppe hat geringe bis keine Priorität
- ▶ Mitarbeiter gelten als froh, überhaupt einen Arbeitsplatz zu haben
- ▶ Kompensation nicht hinreichender Kompetenzen Einzelner regeln Kollegen untereinander
- ▶ Personalfreistellung für betriebliche Weiterbildung nicht möglich
- ▶ Interne Treiber „gehen verloren“

Unter Zielgruppe wird in der Regel eine Gruppe verstanden, die ein bestimmtes Maß an Gemeinsamkeiten, an Homogenität charakterisiert. Bei den sogenannten Geringqualifizierten ist eher von einer ausgeprägten Heterogenität auszugehen im Hinblick auf

- ▶ individuelle Interessen und Bedarfe,
- ▶ die Bildungsbiografien,
- ▶ die Lebensumstände und
- ▶ die subjektiven Perspektiven.

Zur Zielgruppe gehören Personen ohne Schulabschluss und/oder Berufsabschluss, aber auch Personen mit einem formalen Berufsabschluss, die aber mehr als vier Jahre als An- und Ungelernte in einem ausbildungsfremden Berufsfeld beschäftigt sind. Zur Zielgruppe zählen auch Langzeitarbeitslose bzw. Personen mit diskontinuierlichen, immer wieder durch Arbeitslosigkeit unterbrochenen Berufskarrieren. Das schließt auch Personen mit langjähriger Berufserfahrung und den in diesem Rahmen informell und nicht formal erworbenen berufspraktischen Kompetenzen ein, die aber keine formelle Anerkennung finden, genauso wie Personen mit Zuwanderungsgeschichte, die über das Anerkennungsgesetz keine volle Gleichwertigkeitsanerkennung für im Ausland erworbene Berufsqualifikationen erlangen konnten. Häufig geht es bei der Definition von formal Geringqualifizierten vor allem um Zuschreibungen von außen oder auch um langjährig sich verfestigende Selbstzuschreibungen. Was sind die Erfolgsindikatoren? Aus den vorstehenden Ausführungen ergeben sich für die Bildungsarbeit mit dieser Gruppe folgende Erfordernisse:

- ▶ differenzierte Zugangswege,
- ▶ spezifische Lern- und Lehrformate,
- ▶ vielfältige didaktische Ausrichtungen und
- ▶ die Berücksichtigung von mehrdimensionalen Kompetenzen und Wissensformen.

Bedarfsorientierte Angebote

Einer der wesentlichen Erfolgsindikatoren ist die Fokussierung des Bildungsangebotes auf die Interessen und Bedarfe der Individuen; sie müssen zentraler Ausgangs- und Bezugspunkt für das Lernen sein. Das steht nicht zwingend im Widerspruch zu betrieblichen Bildungsinteressen, ist aber auch nicht voraussetzungslos kompatibel (vgl. KLEIN 2015). Stehen betriebliche Interessen bei der Konzipierung entsprechender Bildungsangebote im Vordergrund und bleibt kaum Raum für die Bearbeitung von individuellen Bedarfen und Interessen der Betroffenen, wird das Angebot von den Betroffenen nicht selten als etwas eingeschätzt, was ihre Erfahrung von Lernen zu bestätigen scheint: Sie begreifen sich wieder – wie häufig in ihrer bisherigen Lernbiografie – als Objekte und nicht als Subjekte des Lernens. Die Forderung nach der Fähigkeit und Bereitschaft zum lebenslangen Lernen wird erfahren als lebenslängliche Anpassungszumutung.

Das kann selbstverständlich nicht heißen, dass betriebliche Bedarfe und Erfordernisse marginal sind. Arbeitsorientierte Grundbildung als betriebliche Weiterbildung hat als Bezugspunkt die konkrete Arbeit und zielt auf die Verbesserung von Arbeitshandeln. Die Anforderungsstrukturen des Arbeitsplatzes werden als Gelegenheitsstrukturen genutzt, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten oder weiterzuentwickeln und um die Flexibilität von Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Auch abschlussbezogene Nachqualifizierungsmaßnahmen müssen sowohl die individuelle Qualifizierung und damit einen persönlichen Nutzen für die Teilnehmenden, ob beschäftigt oder arbeitssuchend, in den Blick nehmen, andererseits in gleicher Weise die Unternehmensperspektive bezüglich Fachkräftesicherung, Arbeitsorganisation und betrieblicher Erfordernisse im Zusammenhang von Restrukturierungs- oder Innovationsprozessen berücksichtigen.

Nützliche Lerninhalte am Lernort Arbeit

Die Lerninhalte ergeben sich aus und für reale aktuelle und zukünftige Arbeitssituationen. Damit ist die Chance gegeben, die Lernförderlichkeit von Arbeitsumgebungen zu nutzen, also den Lernkontext, den Geringqualifizierte als den für sie am besten geeigneten Lernkontext einschätzen (vgl. BAETHGE/BAETHGE-KINSKY 2004). Die Orientierung an der Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen ermöglicht es auch, vorhandene, oft verborgene Kompetenzen der Beschäftigten zum Ausgangspunkt für Lernen zu machen, und verhindert so eine defizitorientierte Vorgehensweise, bei der das Nichtwissen und Nichtkönnen zum Ausgangspunkt gemacht wird, was bei den Geringqualifizierten, die auf eine gescheiterte Lernbiografie zurückblicken, nicht selten die alten Versagensängste reaktiviert. Kompetenzorientiertes erwachsenengerechtes Vorgehen bietet die Möglichkeit, mit den Lernenden gemeinsam Lernanlässe, Lernziele und Lernwege zu entwickeln, die sich aus kritischen, neuen Anforderungssituationen ergeben. Auch im Rahmen der berufsabschlussorientierten Qualifizierung wird der Lernprozess möglichst eng mit betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozessen verknüpft: typische Arbeits-

aufträge, Prozessabläufe oder Kundenbeziehungen als Gegenstand des Lernens, Verknüpfung der theoretischen Inhalte mit der praktischen Anwendung, Berücksichtigung vorhandener Kompetenzen der Lernenden.

Mehr als Handlungswissen ist nötig

Die Nützlichkeit des Lernens wird in realen Lebens- und Arbeitssituationen erlebbar. Angesichts immer komplexer werdender Anforderungsstrukturen auch an den sogenannten Einfacharbeitsplätzen reicht allerdings eine Beschränkung auf die Vermittlung von Handlungswissen nicht mehr aus. Zur Sicherung und Erweiterung der Beschäftigungsfähigkeit braucht es auch Interaktions-, Identitäts- und Orientierungswissen (vgl. SCHRADER 2003; REUTTER 2015), ohne die Kompetenzzuwächse in den relevanter werdenden Soft Skills/Schlüsselkompetenzen kaum möglich sind.

Hürde Unternehmenszugang

Eine Hürde ist nach wie vor, den Zugang zu den Unternehmen zu finden und zu gestalten. Betriebe verstehen sich in erster Linie als Arbeitsorte und werden von den dort handelnden Akteuren nicht ohne Weiteres auch als Lernorte begriffen. Arbeitsplätze dienen in erster Linie der Unternehmensrentabilität und nicht der Erweiterung der Kompetenzen der Mitarbeitenden, die häufig als Bringschuld der Beschäftigten verstanden wird. Seltsamerweise gilt Letzteres vor allem bei Geringqualifizierten. Gleichwohl lassen sich gelungene Praxisbeispiele benennen und förderliche Strategien aufzeigen. Dabei ist die Darstellung des betrieblichen Nutzens und die Verknüpfungen mit strategischen Innovationsherausforderungen des Unternehmens ein Muss (vgl. KLEIN 2015).

Die qualitative Empirie des SESAM-Projektes (www.sesam-nrw.de) verweist darauf, dass sich insbesondere solche Unternehmen für die Weiterbildung ihrer Geringqualifizierten interessieren, bei denen sich in der Leitungsebene Treiber fanden, die das Thema proaktiv in ihrem Unternehmen befördern wollten (vgl. KEUKEN/KLEIN 2015). „Die Beweggründe, das Thema (AoG) voranzutreiben, waren unterschiedlich. Bei einigen Unternehmen standen technologische und/oder organisatorische Umstrukturierungen bevor, die erhöhte Anforderungen an die schriftliche und mündliche Kommunikationsfähigkeit stellen würden“ (ebd., S. 17). In einigen Fällen ging es auch darum, die Mensch-Maschinen-Kommunikation oder auch die Mensch-Mensch-Kommunikation in der Arbeit zu optimieren.

Angemessene Ansprache

Ein wichtiger Erfolgsindikator ist die angemessene Ansprache der Zielgruppe der Geringqualifizierten im Unternehmen. Wenn bereits im Titel des Bildungsangebotes signalisiert wird,

dass Mitarbeitende mit Defiziten angesprochen werden sollen, ist eine Diskriminierung angelegt und die Wahrscheinlichkeit sehr gering, die entsprechenden Beschäftigten tatsächlich zu erreichen. Jedwede Ansprache sollte über veränderte Anforderungen in der Arbeit bzw. am Arbeitsplatz begründet sein und das Motiv für die betriebliche Weiterbildungsmaßnahme in der Mitnahme der Beschäftigten an solchen Veränderungen begründet sein. (Schriebe eine VHS etwa ein Bildungsangebot aus: „Handwerken für Menschen mit zwei linken Händen“, würden sich nur die souveränen und selbstbewussten Dilettanten melden, nicht die, die unter ihrer Inkompetenz leiden.) Eine Etikettierung wie bspw. „Business-Deutsch Altenhilfe“, „Optimal dokumentieren“, „Mit Kunden umgehen“ verweisen auf die Normalität von Weiterbildungsbemühungen. Erfolgreich in der Umsetzung sind insbesondere Lernangebote, die gemeinsam mit den Beschäftigten ausdifferenziert werden und sich an ihren Bedarfen orientieren, die dann im Anschluss didaktisiert werden. Ihre Mitbeteiligung erleichtert das Erreichen des Ziels der Optimierung ihrer beruflichen Handlungskompetenzen. Nicht selten mit der Folge, dass sich ihre Arbeitszufriedenheit erhöht und ihre Stellung im Betrieb stärkt.

Lernen begleiten – menschenferne Bildung vermeiden

Insbesondere im Feld der längerfristigen berufsabschlussbezogenen Qualifizierung sind für den Erfolg vielfältige Begleit- und Unterstützungsleistungen nötig, gerade aber nicht nur in der Arbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund: Bildungscoaching, integrierte Lern- und Sprachförderung, also die gemeinsame Vermittlung von sprachlichen und fachlichen Elementen, Lernprozessbegleitung, interkulturelle Begleitung, Mentoring, Prüfungsvorbereitung, berufsfachlicher Ergänzungsunterricht etc. In diesem Zusammenhang sind alle vorbereitenden und eine Maßnahme begleitenden bzw. in eine Maßnahme integrierten Unterstützungsleistungen zu berücksichtigen.

Ein Erfolgsindikator, der den Bildungsanbietenden viel Flexibilität abverlangt, ist die Entwicklung vielfältiger Angebotsformate außerhalb der etablierten seminaristischen kursförmigen Settings. Gerade in KMU wird es häufig notwendig, kleinteilige Angebotsformate wie Einzel- oder Tandemcoaching zu realisieren und prozessbegleitende Lernberatung zu etablieren. Warum Coaching nicht länger ein Privileg der Führungskräfte bleiben sollte und darf, sondern insbesondere in der Arbeit mit Problemgruppen des Arbeitsmarktes das Mittel der Wahl sein sollte, haben Prof. Bosch und Prof. Bullinger auf der Dortmunder Arbeitsmarktkonferenz 2014 eindrücklich begründet.

Fazit

Es ist noch ein weiter Weg, bis arbeitsorientierte Grundbildung und abschlussorientierte Qualifizierungen der formal gering qualifizierten Beschäftigten zum selbstverständlichen Teil betrieblicher Weiterbildung werden. Erfolge werden sich dann einstellen, wenn

- ▶ betriebliche Personalentwicklung ihr gesamtes endogenes Potenzial in den Blick nimmt;
- ▶ Beschäftigte Bildungsangebote erhalten, die ihnen Mitgestaltungsmöglichkeiten einräumen und zu einer konkreten Verbesserung ihrer Arbeitssituation beitragen;
- ▶ Bildungseinrichtungen die nötige Flexibilität und Offenheit entwickeln, um arbeits- und arbeitsplatznahe Bildungsangebote zu realisieren, und gleichzeitig die erforderliche Planungssicherheit und verlässliche Rahmenbedingungen gegeben sind;
- ▶ Lehrende, Dozenten/Dozentinnen und Trainer/-innen lernen, im Spannungsfeld von ökonomisch-betrieblichen und pädagogischen Interessen zu navigieren;
- ▶ Lehrende für ihre Tätigkeit auskömmlich honoriert werden.

Der Blick auf die niedrighschwelligigen Angebote einer betrieblichen arbeitsorientierten Grundbildung zeigt zudem:

- ▶ Die Erfahrungen verschiedener Projektinitiativen zeigen, dass Unternehmen durchaus bereit sind, AoG oder abschlussbezogene Nachqualifizierungen zu unterstützen, z. B. durch Freistellungszeiten, Anpassung von Schichtdiensten und Bereitstellung von Räumen. Dazu bedarf es auch finanzieller Anreize. „Kernelemente einer breitenwirksamen Anreizstruktur wären Regelförderinstrumente, die verlässlich auf Dauer bereitstehen und flächendeckend verfügbar sind“ (KEUKEN/KLEIN 2015, S. 18).
- ▶ Will man kleine und mittlere Unternehmen erreichen, müssen solche Förderungen zudem ungewöhnliche Angebotsformate wie Einzel- oder Tandem-Coaching und die Weiterbildung in Kleingruppen ermöglichen und flexibel in Bezug auf den Lernort (Betrieb oder Bildungsinstitution) sein (vgl. KEUKEN/KLEIN 2015).
- ▶ Notwendig sind Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Trainer/-innen für arbeitsorientierte Grundbildung. Es kann nicht umstandslos erwartet werden, dass Lehrende sich in betrieblichen Kontexten zu bewegen wissen. Um in Betrieben professionelle Lernangebote realisieren zu können, müssen sie pädagogische und betriebliche Handlungslogiken miteinander verknüpfen, Akquisitionsgespräche führen und betriebliche Abläufe und Kommunikation für die Didaktisierung von Lernangeboten verstehen und nutzen können. Entsprechende und bereits vorliegende Weiterbildungskonzepte sollten Verbreitung finden (vgl. www.gruwe-nrw.de).

Literatur

- BAETHGE, Martin; BAETHGE-KINSKY, Volker: Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen. Münster 2004
- BOSCH, Gerhard: Langzeitarbeitslose – Restgröße der Wissensökonomie? In: Stadt Dortmund (Hrsg.): Dokumentation der Dortmunder Arbeitsmarktkonferenz vom 15.12.2014. Dortmund 2014, S. 19–34

- BULLINGER, Hans-Jörg: Arbeit der Zukunft – Zukunft der Arbeit. In: Stadt Dortmund (Hrsg.): Dokumentation der Dortmunder Arbeitsmarktkonferenz vom 15.12.2014. Dortmund 2014 (hier lässt sich die Seitenzahl nicht ermitteln. Das Dokument ist nicht mehr zugänglich.)
- KÄPPLINGER, Bernd: Die Weiterbildungsbeteiligung von Geringqualifizierten – Wie sehen dies die Betriebe in der Altenhilfe? In: KLEIN, Rosemarie (Hrsg.): „Lesen und Schreiben sollten sie schon können“ – Sichtweisen auf Grundbildung. Göttingen 2009, S. 181–192
- KEUKEN, Friedhelm; KLEIN, Rosemarie: Wie lässt sich arbeitsorientierte Grundbildung breitenwirksam umsetzen? In: ALFA-FORUM (2015) 87, S. 14–18
- KLEIN, Rosemarie: Arbeitsorientierte Grundbildung – Personalentwicklung für Geringqualifizierte? In: KUNZENDORF, Martina; MEIER, Jörg (Hrsg.): Arbeitsplatzorientierte Grundbildung. Grundlagen, Umsetzung und Ergebnisse. Bielefeld 2015, S. 9–24
- REUTTER, Gerhard: Geringqualifizierte in der arbeitsorientierten Grundbildung – wer sind sie und was brauchen sie? In: KUNZENDORF, Martina; MEIER, Jörg (Hrsg.): Arbeitsplatzorientierte Grundbildung. Grundlagen, Umsetzung und Ergebnisse. Bielefeld 2015, S. 25–36
- SCHRADER, Josef: Wissensformen in der Weiterbildung. In: GIESEKE, Wiltrud (Hrsg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld 2003, S. 228–253
- SCHWARZ, Sabine; MORALES, Martina: Zukunftsthema: Arbeitsorientierte Grundbildung – eine Handreichung für Unternehmen, Arbeitsmarktakteure und Weiterbildungsexperten. Köln 2015

© 2017 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, 53142 Bonn
Internet: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen>

KLEIN, Rosemarie; REUTTER, Gerhard; ZISENIS, Dieter:
Erfolgsindikatoren für die Implementierung von
Bildungsmaßnahmen für formal gering qualifizierte
Beschäftigte und Arbeitssuchende.

In: MATTHES, Britta; SEVERING, Eckart (Hrsg.): Berufsbildung für
Geringqualifizierte – Barrieren und Erträge. Bonn 2017, S. 85-93



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative Commons Lizenz

(Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 4.0 Deutschland).

Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt. Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative Commons-Infoseite: <https://www.bibb.de/cc-lizenz>