


Erstellung aufgabenbasierter Weiterbildungscurricula

Das Ziel 


Die aufgabenbasierte Erstellung von Jobprofilen, die benötigte Kompetenzen deutlich werden lassen und als Basis für Weiterbildungsaktivität dienen können.

Die Dauer 

Gesamtzeitraum: 6 Monate, Durchführung zentraler Workshop: 1 Tag

Die Beteiligten 

Personalabteilung/Weiterbildungsbeauftragte, Betriebsrat, Führungskräfte und vor allem Fachexperten aus den Arbeitsbereichen

Der Kontext 

In einem oder wenigen bestimmten Bereichen soll über eine systematische und klar arbeitsbezogene Weiterbildung ein Defizit behoben oder Fortschritt erreicht werden. Unternehmensweiter Einsatz möglich, dann aber erheblicher Aufwand.

Die Vorteile 

+ Sicherung Arbeitszusammenhang durch direkte Einbeziehung der Mitarbeitenden als Experten für Ihre Arbeit
 + Ziele und Inhalte der Weiterbildung werden aus realen, betrieblichen Aufgaben abgeleitet und nicht im Elfenbeinturm erdacht
 + magna aliquid erat, sed diam voluptua. At

GRUNDGEDANKEN

Aus den Arbeitsaufgaben abgeleitete Weiterbildungsprogramme sorgen für den Erwerb eben jener Kompetenzen, die für die selbstständige Erledigung dieser Aufgaben benötigt werden

Das entstehende Aufgabenprofil ist nicht selbst Weiterbildung o.ä. es ist das ZIEL, das mit Weiterbildung erreicht werden soll

Im Aufgabenprofil sind implizit auch die Qualifikationsanforderungen enthalten

DER EXPERTENWORKSHOP

Ziele:

1. Analyse und Beschreibung aktueller Arbeit in einem Bereich durch charakteristische Arbeitsaufgaben.
2. Bündelung der Arbeitsaufgaben zur Erstellung eines Weiterbildungsprofils für einen Bereich/ein Handlungsfeld (z.B. Anlagenführer).
3. Systematisierung der Arbeitsaufgaben zu einem Kompetenzentwicklungsmodell vom Anfänger zum Experten.

Betrachtet werden:

1. Stationen der beruflichen Entwicklung der Teilnehmenden: Welche Arbeitsaufgaben waren herausfordernd/qualifizierend – d.h. welche Aufgaben bergen Lernpotenzial?
2. Arbeitsaufgaben: Welche Aufgaben charakterisieren den Arbeitsbereich?

3. Kompetenzentwicklungsmodell (Aufbau): Wie können die Arbeitsaufgaben für das Weiterbildungscurriculum didaktisch sinnvoll strukturiert werden (was muss zuerst gelernt werden)?

Bei sehr komplexen Arbeitsfeldern oder zur Erfassung ganzer Berufe, sind ggf. mehrere Workshops durchzuführen, um alle Arbeitsaufgaben zu erfassen.

VORBEREITUNG WORKSHOP

- Eindeutige Definition und Abgrenzung des betreffenden Arbeitsbereichs
- Beginn mind. 2 Monate vor Experten-Workshop
- Empfehlung für 2 Moderatoren

<p>Aus dem Bereich Personalentwicklung/Bildung/... Methodenexperte Steuert den Gesamtprozess</p> <p>Intern o. extern möglich, Präferenz extern</p>	<p>Aus dem /mit profunden Kenntnissen im betreffenden Bereich Fachexperte Steuert die fachlichen Diskussionen Intern o. extern möglich, Präferenz: intern</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------
- Die Moderatoren sind nicht Ergebnislieferant. Sie verhalten sich neutral und ermöglichen mit Konsensorientierung produktive Arbeit der Teilnehmenden.
- Voruntersuchungen: Moderatoren sollen Bereich (exemplarisch) kennenlernen (Kontext, Ermöglichung Herstellung betriebsspezifischer Bezüge)
 - Beobachtung am Arbeitsplatz,
 - Interviews mit Beschäftigten,
 - Interviews mit Führungskräften (Abteilungs-, Fertigungs-, Linienleiter)
- Frühzeitige Einladung sinnvoll zur Organisation von Ersatz für die Teilnehmenden
- Als Durchführungsort empfehlen sich Räume außerhalb des Betriebs. Die üblichen Materialien sollten bereitgestellt werden (s. **Checkliste im Anhang**).

Teilnehmerkreis: Erfolgskritisch!

Expertenwissen und Erfahrung der Teilnehmenden ist die zentrale Informationsquelle



- Arbeiten im betreffenden Arbeitsbereich
- Min. 5 Jahre Berufserfahrung
- Umfassende Kenntnis der Prozesse und Arbeitszusammenhänge
- Bereitschaft Wissen und Erfahrungen zu beschreiben/zu teilen
- Hilfreich: Arbeit an technologisch fortgeschrittenen Arbeitsplätzen/in flexibler Arbeitsorganisation



- Direkte Vorgesetzte sollten nicht eingebunden werden (behindert erfahrungsgemäß die Arbeit)
- Das Prinzip „kann am ehesten im Betrieb entbehrte werden“ darf nicht zur Anwendung kommen!
- Min. 8 bis max. 16 TN.

ABLAUFVORSCHLAG WORKSHOP

Die hier vorgestellten Arbeitsaufgaben bilden die Basis für den weiteren Workshopverlauf.

	Thema	Dauer
1	<p>Begrüßung und Einführung</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hintergrund und Ziele des Workshops (Entwicklung Weiterbildungsprogramm, Analyse Arbeitsaufgaben und Stufenzuordnung); ➤ Ablauf des Workshops; ➤ Kurze Vorstellung aller TN/Kennenlernen 	30 Min
2	<p>Beschreibung und Präsentation des beruflichen Werdegangs <u>[zu viel Zeit???</u>] <u>Ziel</u></p> <p><u>Format</u> Einzelarbeit mit anschließender Präsentation vor Plenum</p> <p><u>Klärung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wichtig: Klärung der zentralen Begriffe (Arbeitsaufgaben, Stationen), ➤ Erläuterung das Arbeitsplatz sich räumlich wie inhaltlich ändern kann (mehr Aufgaben), ➤ Beispiele aus dem betroffenen Bereich verwenden. ➤ Erst fortfahren, wenn ein gemeinsames Verständnis der Begriffe erreicht ist <p><u>Arbeitsauftrag</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Präzise Aufgabenstellung geben ➤ Aufforderung der Beschränkung auf die wichtigsten 5 Stationen (ggf. zusammenfassen/Auswahl treffen) ➤ Jeder Station 3-4 Arbeitsaufgaben zuordnen [15-20 Minuten] ➤ Aufgaben markieren, die für heutige Arbeit besonders herausgefordert und/oder qualifiziert haben <p><u>Präsentation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Je Teilnehmendem max. 5 Minuten Präsentation der Aufgaben ➤ Nachfragen durch Moderatoren, v.a. wenn unklare/zu allgemeine Formulierungen ➤ Herausarbeiten: Schwierige Aufgabe oder ungenügend Vorbereitung? 	120 min
	Mögliche Kaffeepause	30 min
3	<p>Sammlung der betrieblichen Arbeitsaufgaben <u>Ziel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitsaufgaben aus Bereich identifizieren und beschreiben <p><u>Format</u></p>	60 min

- Kleingruppenarbeit – 3-4 Teilnehmende je Gruppe

Klärung

- Teamfindung durch die Teilnehmenden
- Teamzusammenstellung nur dann durch Moderatoren, wenn klar abgrenzbare Spezialisierungen im Arbeitsbereich vorhanden
- Vermeiden das direkte Führungskräfte in einer Gruppe sind – schädigt die Arbeitsfähigkeit
- Jeder Kleingruppe wird ein Buchstabe zugeordnet (wichtig für weitere Auswertung)
- Ausgabe von vorstrukturierten Arbeitsblättern
- Klarstellung: Es geht um aktuelle und individuelle Aufgabenbeispiele
- Richtzahl 10-20 Arbeitsaufgaben zur Beschreibung eines Bereichs

Arbeitsauftrag

Sammeln der Aufgaben, die aktuell bearbeitet werden oder die auf dem Weg zum Experten eine große Rolle gespielt haben.

Drei Schritte:

1. Zusammentragen der Arbeitsaufgaben (AA), die alle Teilnehmenden ausgeführt haben (ausgehend von der Phase 2); Diskussion; Eintrag ins Arbeitsblatt
2. Identifikation der AA, die nur einige Teilnehmende ausgeführt haben; kurze Vorstellung; Diskussion; Entscheidung für/gegen Aufnahme der AA
3. Prüfung ob es AA gibt, die keiner im Team bearbeitet hat, die aber trotzdem prägend für den Bereich sind oder es in naher Zukunft werden

Verschriftlichung auf dem Arbeitsblatt wie folgt:

- Titel jeder AA ist ein vollständiger Satz
- Jede AA erhält eine fortlaufende Nummer beginnend mit dem Kennbuchstaben des Teams
- Beschreibung der AA nur in Stichpunkten, aber so ausführlich, dass ein umfassender Eindruck der Praxis entsteht und der Kontext der AA erkennbar wird
- Angaben zu Werkzeugen, Methoden, Anforderungen einbeziehen
- Titel und Nummer auf Arbeitsblatt und auf Metaplankarten schreiben

[Begrenzung auf max. 60 Minuten Arbeitszeit]

Moderatoren

- Prüfen, ob Aufgabe verstanden wurde, Nachfragen stellen
- Diskussionen der Kleingruppen verfolgen Diskussionen,
- Kontrollieren den Zeitrahmen
- Fertigen vor der Präsentation im Plenum (Phase 4) Kopien der ausgefüllten Arbeitsblätter für alle Teilnehmenden

Mögliche Mittagspause

60
min

Wichtig, da erst jetzt der Überblick über das ganze Spektrum der Aufgaben vorhanden ist.

4	<p>Präsentation und Clustern der Arbeitsaufgaben</p> <p><u>Ziel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vollständige Beschreibung der Arbeit der Teilnehmenden erreichen <p><u>Format</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Abwechselnde Präsentation und Diskussion im Plenum <p><u>Arbeitsauftrag</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Team A beginnt und stellt eine AA vor und pinnt diese an die Stellwand 2. Die anderen Teams ergänzen gleiche/ähnliche AA 3. Aus der entstehenden Diskussion heraus soll am Ende Konsens erreicht werden 4. Team B stellt eine AA vor... 5. 6. n. <p>Fortführung bis alle Arbeitsaufgaben geprüft wurden</p> <p>Die Gesamtzuordnung wird von Teilnehmenden und Moderatoren kritisch geprüft.</p> <p>Cluster ähnlicher AA erhalten eine gemeinsame Überschrift durch die Teilnehmenden (fortlaufend nummerieren!)</p> <p><u>Moderatoren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bei der Präsentation: Nachfragen, ggf. weitere Punkte auf Ihren Kopien notieren ➤ Fragen bei der Ergänzung ähnlicher AA nach, ob Zusammenfassungen/Unterordnungen/... möglich sind ➤ Notieren Argumente/Meinungen von Minderheiten aus der Diskussion ➤ Den Abstraktionsgrad beachten! Gefahr, dass alle AA zu einer übergeordneten Aufgabe gruppiert werden/AA den Charakter von Teilaufgaben/Tätigkeiten annehmen/... ➤ Können Vorschläge für Cluster-Titel machen ➤ Fachkompetenz nun essentiell: ähnliche/zusammengehörige/zu trennende/fehlende Aufgaben? <p>Diese Diskussion ist zentral. Entscheidungen über Anzahl, Tiefe und Breite der AA fällt hier. Die entstehende Übersicht ist wesentliches Ergebnis des Workshops. Genügend Zeit einräumen!</p>	90 min
	Mögliche Kaffeepause	30 min
5	<p>Analyse und Zuordnung der Arbeitsaufgaben nach Entwicklungsstufen</p> <p><u>Ziel</u></p> <p>Einordnung der AA hinsichtlich Schwierigkeit und Komplexität in die Kategorien Anfänger – Fortgeschrittener – Experte (s. dazu S. 16 Leitfaden 2 wap)</p>	90 min

	<p>Format Kleingruppendiskussion + Plenumspräsentation (erfordert ausreichend Zeit) ODER Plenumsdiskussion</p> <p><u>Arbeitsauftrag</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyse/Diskussion und Einordnung (Konsens) der AA in die Anforderungsstufen in den Kleingruppen [30 min] Präsentation, Diskussion, Entscheidung via Konsens im Plenum (wenn ausreichend Zeit!) ➤ Team A präsentiert für die erste AA seinen Vorschlag mit Begründung ➤ Prüfung durch die anderen Teams. Konsens? → Anpinnen; sonst: Gegenvorschläge ➤ Entsteht keine Einigkeit: Erstellung zweier Varianten der AA mit verschiedenen Titeln ➤ Team B präsentiert für eine weitere AA seinen Vorschlag ➤ ... ➤ ... <p>Alternative: Die Diskussion zu Schwierigkeit und Komplexität sowie die Zuordnung erfolgt unmittelbar im Plenum (Konsens!)</p> <p><u>Moderatoren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nachfragen stellen in Diskussion (Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen sichern!) ➤ Unpassend erscheinende Zuordnungen Diskussion über alternative Zuordnung anregen ➤ 	
6	<p>Abschluss des Workshops</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bitte um Reflektion und abschließende Bewertung des Gesamtergebnisses (Bspw. mit Blitzlicht oder Punktabfrage) ➤ Ausblick geben: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ergebniszusammenfassung, ○ Auswertung, ○ ausführliche Beschreibungen der Aufgaben ○ Vorstellung im Unternehmen einige Wochen später ➤ Herzlichen Dank für die Teilnahme ➤ 	15 min

Die Zeitangaben ermöglichen die Durchführung bspw. von ungefähr 08:00 - 16:45 Uhr.

Faktoren, die die Anpassung des Ablaufs erfordern können:

- Anzahl der Teilnehmenden
- Eigenheiten der Teilnehmenden (eher still oder eher diskussionsfreudig?)
- Vorkenntnisse zum Thema und zum Workshopverlauf
- Gewünschte Exaktheit der Ergebnisse
- Umfang des Arbeitsfeldes
- Rahmenbedingungen am Veranstaltungsort

AUSWERTUNG DER WORKSHOPERGEBNISSE

Ziel

- Erstellung des Weiterbildungsprofils durch ausführliche Beschreibung der zusammengetragenen AA

Vorgehen

- Aufgabe der Moderatoren
- Verwendung einer Tabelle im folgenden Format möglich

Nr.	Charakteristische Arbeitsaufgaben (Plenum)	Arbeitsaufgaben Team 1	Arbeitsaufgaben Team 2	Arbeitsaufgaben Team 3	Individuelle Arbeitsaufgaben (Biografie)
1.	Titel und ergänzende Aussagen	Titel und Erläuterungen des Teams	Titel und Erläuterungen des Teams	Titel und Erläuterungen des Teams	Titel und Aussagen der Teilnehmer
2.	Titel und ergänzende Aussagen	Titel und Erläuterungen des Teams		Titel und Erläuterungen des Teams	Titel und Aussagen der Teilnehmer
n.		Titel und Erläuterungen des Teams	Titel und Erläuterungen des Teams		Titel und Aussagen der Teilnehmer

1. 1:1 Abbildung des Aufgabenprofils aus dem Workshop-Plenum (Workshopphase 4) → Spalte 1 in der Tabelle; hier keine weitere Zusammenfassung!
 2. Zusammenstellung und Zuordnung der Aufgaben aus den einzelnen Teams (Workshopphase 3) → Spalten 2- 4 in der Tabelle; hier keine weitere Zusammenfassung!
 3. Zusammenstellung und Zuordnung der individuellen Aufgabenbeispiele (Workshopphase 2) → Spalte 5 in der Tabelle (Referenzliste typischer AA, da sehr i.d.R. sehr vielfältig hier ähnliche Aufgaben zusammenfassen)
 4. Wichtige Aussagen der Teilnehmenden zur Charakterisierung der Aufgabengruppe zuordnen
 5. Abstraktionsprozess von individuellen Aufgabenbeispielen zu charakteristischen AA. Einzelne Ergebnisse vergleichen.
 - Wurden Dinge nicht berücksichtigt?
 - Gab es eine Dominanz durch bestimmte Teilnehmende in der Aufnahme/Zuordnung zu den Plenumsergebnissen
 - usw.
- Bei mehreren durchgeführten Workshops zu einem Bereich: Ergebniszusammenfassung in einer Liste
 - Nach Erstellung der Liste: Ausformulierung (nicht mehr nur Stichpunkte) der einzelnen charakteristischen AA unter Einbezug aller Quellen und Informationen aus dem Workshop)
 - Titel: Übernahme aus dem Workshop, nötigenfalls Anpassung
 - Beschreibung:
 - Inhalt der AA inkl. Gegenständen, Werkzeugen, Methoden.
 - Darstellung als vollständige Handlung,

- Beschreibung der mit der AA verbundenen Anforderungen
- Weitere mögliche – aber i.d.R. nicht notwendige – Beschreibungskriterien
 - Betroffene Geschäftsfelder
 - Betroffene Schnittstellen zu anderen Fachabteilungen
 - Hinweise zu betrieblichen Besonderheiten
 - Voraussetzungen zum Kompetenzerwerb für Ausführung (Rahmenbedingungen für Lernprozessgestaltung, Faktoren bei Lernprozessen verändern: z.B größere Fertigungstoleranzen o.ä.)
 - Bemerkungen zur Einordnung Arbeitsaufgaben Entwicklungsstufen (bauen aufeinander auf/ergänzen sich o.ä.)



ABSCHLUSSPRÄSENTATION DER ERGEBNISSE

- Vor einer Expertengruppe im Betrieb – Personenkreis: Wer ist später in die Weiterbildung involviert? (Führungskräfte wie Produktions-, Bereichs- und Linienleiter; Vertreter des Personalwesens; Vertreter des Betriebsrats; einige der Experten aus dem Workshop)
- Termin ca. 4 Wochen nach Experten-Workshop,
- Moderatoren stellen Ergebnisse vor (Titel und Beschreibungen der AA)
- Nachfragen, Veränderungswünsche, Rahmenbedingungen (wie anstehende Veränderungen) können hier benannt werden
- Abschluss durch „offiziellen“ Beschluss/Absegnung des Weiterbildungsprofils

DIE AGENTURQ

- Berät Sie gerne ausführlicher zu Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod
- Berät Sie gerne auch zur Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod
- Die Beratungsleistung ist für Mitgliedsunternehmen von Südwestmetall kostenlos.

AgenturQ
Lindenspürstraße 32
70176 Stuttgart

 0711/ 36 59 188-XX
 xxxxxxxx@agenturq.de

Anleitung basiert auf

Grundlegendes Instrument entwickelt vom Institut Technik und bildung (ITB) der Universität Bremen

Eingesetzt in Aus- und Weiterbildungsprojekten auf nationaler und internationaler Ebene#

Verwendete Bilder:

Alle verwendeten Bilder sind unter einer CC0-Lizenz veröffentlicht.
<https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.de>

ANHANG

Checklisten für die Organisation des Experten-Workshops

Checkliste für die Auswahl der Moderatoren

- Neutrale Rolle der Moderatoren
- Fachkenntnisse im untersuchten Arbeitsbereich
- Moderationserfahrung
- Erfahrungen bei der Steuerung von Gruppenprozessen

Checkliste für die Auswahl der Teilnehmer

- Derzeitige Aufgaben entsprechen dem zu untersuchenden Arbeitsbereich
- Aktueller Arbeitsplatz gehört zum Untersuchungsbereich
- Umfassende Berufs-/Arbeiterfahrung ist vorhanden
- Innerbetrieblicher Aufstieg wurde vollzogen
- (Kontinuierliche) Weiterbildung im entsprechenden Arbeitsbereich
- Arbeit an technologisch fortgeschrittenen Arbeitsplätzen
- Mitarbeit in einer flexiblen Arbeitsorganisation
- Aufgaben im Arbeitsbereich sind komplex
- Weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten im Aufgabenbereich
- Kein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis der Teilnehmer
- Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit

Checkliste für die Ausstattung des Raumes

- Ausreichende Größe (für ca. 20 Personen, 3 Stellwände, Flip-Chart)
- Overheadprojektor und Projektionsfläche
- Kopiermöglichkeit in der Nähe
- Getränke und Snacks für die Pausen
- Ideal: 2 bis 3 weitere Räume für die Teamarbeit

Checkliste für die Moderationsmaterialien

- Präsentation auf Folien oder digital
- Moderatorenkoffer mit Metaplan-Karten und Stiften
- Packpapier
- Vorbereitete Namensschilder
- Folien zur Durchführung des Workshops
- Aufnahmegerät mit den entsprechenden Bändern
- Folien „Stationen...“ und Arbeitsblätter „Arbeitsaufgaben...“
- Wasserfeste Folienstifte
- Fotoapparat

Arbeitsaufgabe definiert

Beschreiben konkrete Arbeit

Basis: charakteristische Aufträge

Typische für Handlungsfeld (Beruf, Tätigkeitsbereich,...)

Vollständige Handlung, damit auch „Sinn vermittelnden Arbeitszusammenhängen“ (Bestimmung der Aufträge, Planung und Durchführung der Aufträge, Kontrolle und Bewertung Arbeitsergebnis, klarer Anfang, klares Ende, Sinn im Betriebszusammenhang)

d.h. eben keine Detailtätigkeiten (Feilen eines Winkels, Löten, ...) sondern ganze Abläufe mit Beginn und Ende

Beispiel!!!!!!! (S. 12/13)

Zu abstrakt: „Instandhalten von Maschinen“

Zu detailliert: Beschreibung mithilfe einer 500-Arbeitsschritte umfassenden Liste

Richtiges Maß! Abhängig von Komplexität

Ein Beruf = 10-20 Arbeitsaufgaben (einfacher 8-12)

Stationen beruflicher Entwicklung

- Arbeitsplätze,
- Werkstätten,
- andere konkrete betriebliche Arbeitsbereiche,

die die Experten durchlaufen haben, und die sie geprägt haben.