

Grundbildung wirkt!?

Zum Nutzen von betrieblichen AoG-Trainings und -Coachings

2015 – 2017

Ergebnisse der Wirkungsevaluation

Rosemarie Klein, Gerhard Reutter, Melanie Rudolph

Unter Mitarbeit von Julia Gosert und Ellen Schmidt (Mitarbeiterinnen im Praktikum)

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

R. Klein & Partner GbR

Große Heimstr. 50

44137 Dortmund

www.bbb-dortmund.de

Dieser Bericht bezieht sich auf die qualitative Erfassung des Nutzens von AoG-Trainings und ergänzt die quantitativen Ergebnisse des Gruwe-Projektes, die dem MAGS NRW im Januar 2018 vorgelegt wurden.

Dortmund im März 2018

Einleitung

Eine zentrale arbeitsmarktpolitische Intention der diversen Förderprogramme zur **Arbeitsorientierten Grundbildung (AoG)** ist die dauerhafte Etablierung von AoG in betrieblichen Weiterbildungsprogrammen. So selbstverständlich heute Anpassungsförderungen für Fach- und Führungskräfte in Unternehmen sind, so selbstverständlich sollen Fortbildungsangebote für Un- und Angelernte in Unternehmen werden. Bei den anstehenden Veränderungen in der Arbeitswelt – Arbeit 4.0, Digitalisierung, Fachkräftesicherung – gilt es, auch die einfachen Arbeitskräfte mitzunehmen, wenn entsprechende Veränderungsprozesse gelingen sollen. Bis heute sind die einfachen Arbeitskräfte in der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklungspolitik eher selten im Fokus der Planenden, obwohl die demographische Entwicklung die Unternehmen zunehmend nötigt, auf die Qualifizierung ihres endogenen Potenzials zu setzen und in die Weiterbildung ihrer Geringqualifizierten, der an- und ungelerten Beschäftigten zu investieren.

AoG wird sich allerdings nur dann etablieren, wenn der Nutzen in derartige Investitionen nachweisbar ist. Der Nutzen muss dabei allerdings mindestens zwei Adressaten zugutekommen, dem Unternehmen und dem Beschäftigten. „AoG am Lernort hat zwei Adressaten: den Beschäftigten und die Organisation – d.h. den Betrieb bzw. die Betriebsverantwortlichen. Unternehmen... und Mitarbeitervertretungen werden AoG nur dann als sinnvolle Möglichkeit ansehen, wenn über den individuellen Nutzen hinaus auch ein betrieblicher Nutzen zu erwarten ist, der klar beschreib- und erkennbar ist.“ (Klein, Reutter, Schwarz, 2017, S. 7)

Die Erfassung des Nutzens von AoG-Trainings für kleine und mittlere Unternehmen war deshalb im Gruwe-Projekt von besonderer Bedeutung. Im Projekt Gruwe wurde der Nutzen von AoG aus der subjektiven Perspektive von drei Akteursgruppen erfasst: Leitungs- und Führungskräfte, an AoG-Trainings teilnehmende Beschäftigte und AoG-Trainings durchführende Trainer*innen.

Im Verlauf und am Ende der jeweiligen AoG-Trainings und AoG-Coachings wurden beobachtbare Wirkungen mit Fokus auf den Nutzen der Trainings bilanziert und schriftlich festgehalten. Die Ergebnisse werden in diesem Bericht präsentiert und diskutiert. Die Datengrundlage und das methodische Vorgehen sind im Anhang beschrieben.

Was kann unter Arbeitsorientierter Grundbildung verstanden werden?

- Arbeitsorientierte Grundbildung befasst sich mit der Frage, was Menschen mindestens wissen und können sollten, um erfolgreich an der Arbeitswelt teilhaben zu können
- Arbeitsorientierte Grundbildung schafft Lernmöglichkeiten vor allem für Erwerbstätige mit niedrigen formalen Qualifikationen
- Die inhaltlichen Lernfelder für Arbeitsorientierte Grundbildung leiten sich aus den „echten“ Handlungsanforderungen an den verschiedenen Arbeitsplätzen ab

AoG - ein anschlussfähiges Produkt

- Ziel und Ergebnis des AoG-Trainings sind Verbesserungen im Arbeitshandeln.
- AoG ist deshalb an konkreten Arbeitsanforderungen und Bedarfen des Unternehmens und der Beschäftigten orientiert.
- Ein AoG-Training findet meistens arbeitsplatznah und / oder arbeitsbegleitend am Arbeitsplatz statt.
- Unternehmen sehen AoG im Kontext von Optimierung von Arbeitsprozessen, Fehlerreduzierung, QM, Effektivität und Effizienz in der Arbeitsorganisation.

1. Zentrale Fragestellungen

Gruwe folgte bei der Nutzenevaluation folgenden Zielfragen:

- Wie lässt sich der Nutzen von AoG-Trainings aus der Perspektive der Trainer*innen, der Leitungs- und Führungskräfte und der Teilnehmenden an den Trainings (den Beschäftigten) beschreiben?
- Auf welchen Ebenen des Systems Arbeit und Beschäftigung wird der Nutzen in welcher Weise sichtbar?
- Lassen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede mit Blick auf den Nutzen von AoG-Trainings aus den verschiedenen Perspektiven (Trainer*innen, Leitungs- und Führungskräfte, Teilnehmende) erkennen?

2. Ergebnisse

2.1 Nutzenebenen Beschäftigte und Unternehmen

Es zeichnen sich zwei Nutzenebenen ab: Nutzen für Beschäftigte und Nutzen für das Unternehmen. In den nachfolgenden Unter-Kapiteln werden die den Beschäftigten und die den Unternehmen zugeordneten Nutzenkategorien mit Beispielen aus dem Auswertungsmaterial vorgestellt und diskutiert.

2.1.1 Nutzenebene Beschäftigte

Inwiefern wird ein AoG-Training für die teilnehmenden Beschäftigten wirksam und nützlich?

Der Blick auf die Nutzenebene Beschäftigte zeigt: aus der Teilnahme an AoG-Angeboten ergibt sich eine Fülle von Nutzeinschätzungen, die unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden können. (Abb. 1)

Nutzen von AoG für Beschäftigte	
Kategorien	Beispiele aus Auswertungsmaterialien
Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entwicklung des beruflichen Profils ➤ Entwicklung neuer beruflicher Perspektiven ➤ Bessere Bewältigung der Arbeitsaufgaben
Persönlichkeitsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selbstbewusstsein ➤ Vertrauen in eigene Lernfähigkeit ➤ Selbstständigkeit
Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aktives Einbringen im Arbeitsteam ➤ Soziale Kompetenzen ➤ Sich im Team akzeptiert fühlen
Empowerment mit Bezug zu Lernen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eigeninitiative für mehr Weiterbildung und Kompetenzentwicklung ➤ Interesse ➤ Motivation und Lernbereitschaft
Steigerung von fachlichen Grundkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sprachliche Grundkompetenzen (z.B. fachspezifisches Vokabular) ➤ Mathematische Grundkompetenzen ➤ Digitale Grundkompetenzen

Identifikation mit dem Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empfinden von Wertschätzung des Arbeitsgebers durch Training ➤ Sensibilisierung für Verantwortung
Veränderung der Einstellungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Positiv gegenüber Veränderungen am Arbeitsplatz ➤ Positiv gegenüber den Lerninhalten (Abbau von Lernblockaden)

Abb. 1: Nutzenebene Beschäftigte

Die Verbesserung bzw. Stabilisierung der **Beschäftigungsfähigkeit** als Nutzen zeigt sich aus Sicht der Akteure an der besseren Bewältigung von Arbeitsaufgaben,

„Ich kann jetzt Arbeitsgänge besser nachvollziehen.“ [K22_A_T19TN]

„Bei problemhaltigen Aufgabenstellungen kann er Lösungswege planen, auf vorhandenes Wissen zu rückgreifen sowie Kontrollschritte benennen und festhalten.“ [K28_B_T18]

an der Entwicklung neuer beruflicher Perspektiven

„Alle Teilnehmer waren hoch motiviert zur Teilnahme an dem Training und sahen ihn als Chance zur Verbesserung ihrer Bewerbungslage auf dem Arbeitsmarkt.“ [K23_A_T7]

und an der Verbesserung des eigenen beruflichen Profils.

„Der Teilnehmer will eine Ausbildung machen, weil er weiß, dass seine Berufserfahrung allein in Deutschland nicht genügt.“ [K39_A_T5]

Durch das Absolvieren von AoG-Trainings haben sich **fachliche Grundkompetenzen** erweitert, sei es durch eine Verbesserung der mathematischen oder der digitalen Kompetenzen, sei es durch die Zuwächse in sprachlichen Fähigkeiten, wie das Beherrschen des fachsprachlichen Vokabulars.

„Numerische Zahlenfolgen sind verstanden; Arbeitszettel und Lohnscheine werden korrekt zugeordnet.“ [K28_B_T18]

„Die vorhandenen Textbausteine sind nun orthographisch korrekt. Damit ist der überwiegende Teil der schriftlichen Kommunikation abgedeckt. Der Teilnehmer ist sensibilisiert, wie wichtig es ist, seine schriftlichen Kompetenzen zu verbessern und sein Unternehmen nach Außen besser darzustellen.“ [K18_A_T1]

Auch die Optimierung der **Teamfähigkeit** der Beschäftigten wird als eine Wirkung der AoG-Trainings hervorgehoben. Sie äußert sich in einem stärkeren aktiven Einbringen im Arbeitsteam

„1. Zunächst wurden ausgewählte Mitarbeiter/innen angemeldet. Nachdem die ersten Termine durchgeführt waren, wollten im Vorfeld nicht angemeldete Mitarbeiter/innen auch an dem Projekt teilnehmen. 2. Motivation der Mitarbeiter/innen, Veränderungen einzuleiten. 3. Umsetzung der ersten erarbeiteten Veränderungen. 4. Vorfreude auf den gemeinsamen Termin. 5. Erwartung der noch umzusetzenden Veränderungswünsche. 6. Mitarbeit, Offenheit und Zusammenarbeit im Team war offensichtlich schon verbessert. Bedingt durch die positiven Rückmeldungen und die Wahrnehmung jedes einzelnen Mitarbeiters. 7. Gemeinsamer Termin:

Offenheit, gemeinsame Mitarbeit, Freude darüber, gehört zu werden und Wünsche äußern zu dürfen und zu sehen, dass bereits die ersten Ideen umgesetzt werden.“ [K29_A_T16]

sowie durch eine generelle Erhöhung der Sozialkompetenzen.

„Vorgesetzte wie Kolleginnen haben die Fortschritte in Pünktlichkeit, Kundenkommunikation und Berücksichtigung von Kundenwünschen hervorgehoben.“ [K39_A_T5]

Damit sind auch **Einstellungsveränderungen** verbunden, die ggf. neuen Anforderungen am Arbeitsplatz nicht unter Bedrohungsaspekten, sondern als positive und bewältigbare Herausforderung wahrnehmen lassen.

„Für die Teilnehmenden war es wichtig, das Gefühl zu bekommen, nicht den Anschluss verloren zu haben und zu wissen, worüber die Anderen reden. Dass moderne Computertechnik keine Zauberei, sondern eine Frage des Trainings ist, dass diese Kenntnisse genauso erworben werden können, wie zum Beispiel das Erlernen einer Sprache. In der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit ist es gelungen, die Hemmschwelle der Teilnehmer, mit modernen Medien umzugehen, herabzusetzen. Die Sorge: „da kann ich etwas kaputt machen“, wurde ihnen genommen und sie gehen unbekümmerter mit der Technik um.“ [K41_A_T1]

Dazu trägt auch bei, dass durch AoG die Sensibilität für die eigene Verantwortung in der Arbeit und in Arbeitsprozessen gesteigert wird.

„Herr D. geht sehr sorgfältig mit den Werkstücken um, so dass es zu einer deutlichen Qualitätssteigerung kam. Die Qualität und die Quantität wurden deutlich verbessert. Die Installation von zwei Uhren am Arbeitsplatz trägt ebenfalls dazu bei, dass Herr D. einen besseren zeitlichen Überblick bei den einzelnen Arbeitsschritten hat. Er startet jeden neuen Auftrag nach Absprache und meldet auch die Fertigstellung. So kann die Produktivität überprüft und gesteigert werden. Die Eingabe am BDE (Betriebliches Daten Erfassungssystem) erfolgt sicher. Herr D. erhält regelmäßig Nachschulungen, so dass auch geplante Veränderungen am BDE für ihn kein Problem darstellen sollten (Tandemlernen). Die zu Beginn festgelegten Bedarfe wurden nachhaltig umgesetzt. Diese Nachhaltigkeit wurde unter Beweis gestellt, als Herr D. aus einem 4-wöchigen Weihnachtsurlaub erfolgreich seine Arbeit wiederaufgenommen hat.“ [K6_B_T18]

„Durch das AoG Training bekamen sie Einblicke in andere Abteilungen und deren Betriebsabläufe, konnten jetzt nachvollziehen, wie die Weiterverarbeitung der Produkte aussieht, wieso Qualität so wichtig ist und sich mit ihrer eigenen Tätigkeit darauf einstellen.“ [K22_A_T19]“

Die vom Unternehmen gestützte Teilnahme an AoG wird als Ausdruck von Wertschätzung durch Vorgesetzte empfunden, was zu einer größeren **Identifikation mit dem Unternehmen** beiträgt und somit als weiterer Nutzen gewertet werden kann.

„Verbesserungen wurden bereits nach den ersten Einzelterminen umgesetzt. So wurde im Team wahrgenommen, dass die Wünsche und Ideen von der Geschäftsleitung gehört und als gut befunden wurden. Dies führte zu einer kommunikativen positiven Grundstimmung in der Praxis.

Dies wiederum führte zu einer Kollegialität, die in der angenehmen Form im Vorfeld noch nicht bestand.“ [K29_A_T16]

Der Nutzen geht jedoch deutlich über diese betrieblich relevanten Kategorien hinaus. Einen hohen Stellenwert erhält der Nutzen für den Beschäftigten als Person und seine **Persönlichkeitsentwicklung**. Das Selbstbewusstsein und die Selbstständigkeit verbessern sich, was sich auch in einem größeren Vertrauen in die eigene Lernfähigkeit zeigt.

„Sein Selbstwertgefühl steigt durch die Maßnahme, es muss aber noch weiter gefördert werden!“ [K40_B_L5]

„Da der Teilnehmer bereits erste Erfahrungen mit Outlook hat, wird bereits in der ersten Schulungseinheit deutlich, wie er mit jedem eigenen „Tun unter Anleitung“ selbstsicherer wird.“ [K25_A_T9]

„Der Mitarbeiter ist selbstsicherer geworden, er probiert jetzt schon mal selbst aus, bevor er den Kollegen um Rat fragt“. [K25_A_L9]

„Herr F. konnte [...] immer besser Verträge mit Kunden abschließen – er ist in der Arbeit selbstständiger geworden.“ [K30_B_T11]

Ein aus der Außenperspektive beeindruckender Nutzen zeigt sich in einer veränderten **Einstellung zum Lernen**. Die häufig unterstellte Annahme, gering qualifizierte, an- und ungelernete Arbeitskräfte seien wegen ihrer Bildungsferne weitgehend weiterbildungsabstinent, bestätigt sich hier nicht. Es scheint vielmehr so, dass die bisherigen, zurückliegenden Lernerfahrungen und die dort erfahrenen Rahmenbedingungen des Lernens, für diese Arbeitskräfte so ungünstig- und wenig anschlussfähig gewesen sind, dass sie zu dem Selbstbild führten, für ein Weiterlernen nicht geeignet oder nicht klug genug zu sein, beziehungsweise zu der persönlichen Überzeugung, dass Lernen wenig nutzbringend für die Bewältigung alltäglicher Anforderungen sei. Die passgenauen, bedarfsgerechten, inhaltlich auf die konkrete Arbeit bezogenen und arbeitsplatznah realisierten AoG-Trainings und die Lernformate, die vom Einzelcoaching bis zum Lernen in kleinen Gruppen reichten, haben die Motivation und die Lernbereitschaft gefördert und führen dazu, dass eigeninitiativ mehr Zeit und Energie in Weiterbildung und Kompetenzentwicklung investiert wird.

„Die Beschäftigten entwickelten eine höhere Motivation, die deutsche Sprache zu erlernen, und eine Verbesserung der Arbeitsabläufe bei den fortgeschrittenen Teilnehmern war zu bemerken.“ [K11_A_T10]

„Teilnehmer freut sich schon, seiner Tochter einen Brief zu schreiben. Teilnehmer möchte unbedingt weitermachen.“ [K14_A_T6]

„In ein Training eingebundener, regulärer Kontakt mit der Fremdsprache ist exakt, was die Teilnehmer wünschen. Systematisch die Grammatik zu lernen und diese im Rollenspiel mit authentischen Bezügen zu trainieren, entspricht den Bedürfnissen und motiviert zum Weiterlernen.“ [K2_A_T15]

Insgesamt wird hier die Polyvalenz von Weiterbildung beeindruckend deutlich. Den AoG-Trainer*innen ist es offensichtlich gelungen, neben der Vermittlung fachlich-funktionaler Qualifikationen, Bildung auch als Möglichkeit der Persönlichkeitsentwicklung umzusetzen. Dieser Nutzen ist auch deshalb so hoch zu bewerten, weil mit den positiven Lernerfahrungen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, der Notwendigkeit lebenslangen Lernens nicht mit Furcht zu begegnen und sie als „lebenslängliche Anpassungszumutung“ zu begreifen, sondern als Chance, sich fachlich und persönlich durch Weiterbildung weiterzuentwickeln.

2.1.2 Nutzenebene Unternehmen

Was haben Unternehmen davon, dass AoG-Trainings für ihre Arbeitskräfte durchgeführt wurden? Auch der Blick auf die Nutzenebene Unternehmen zeigt: aus den realisierten AoG-Trainings ergeben sich eine Fülle von Nutzeneinschätzungen, die unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden können. (Abb. 2)

Nutzen von AoG für Unternehmen	
Kategorien	Beispiele aus Auswertungsmaterialien
Instrument der Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stärkung der Verbundenheit mit dem Unternehmen ➤ Höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden ➤ Weniger Mitarbeiterfluktuation
Ressource zur Fachkräftesicherung / Unternehmensinterne Besetzung von Stellen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mitarbeiter können qualifizierter eingesetzt werden ➤ Mitarbeiter übernehmen Aufgaben, die sie sich vorher nicht zugetraut haben ➤ An- und ungelernete Mitarbeitende deutlich flexibler einsetzbar
Steigerung der Produktivität	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Weniger Fehler in der Produktion ➤ Verbesserung der Arbeitsabläufe ➤ Rückgang von Krankheitsstand und Fehlzeiten ➤ Mehr Engagement durch Mitarbeitende
Steigerung der professionellen Außenwirkung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Umgang mit Kunden, Gästen, Patienten
Verbesserung des Betriebsklimas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Weniger Rückfragen an Kollegen (Entlastung) ➤ Gruppendynamik
Vorgesetzte lernen mit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Umgang mit Mitarbeitenden (Bewusstwerden der Komplexität von Kommunikationssituationen) ➤ Verständnis für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden
Anpassung des Betriebs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Umstrukturierung von Betriebsabläufen

Abb. 2: Nutzen für Unternehmen

Der Nutzen für Unternehmen wird zum einen darin gesehen, dass AoG sich als **Instrument der Mitarbeiterbindung** erweist. Verdeutlicht wird dies exemplarisch über eine verstärkte Verbundenheit von Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und einen Rückgang in der Mitarbeiterfluktuation. Mit der erhöhten Zufriedenheit der Beschäftigten wird auf einen Doppelnutzen für Betrieb und Beschäftigte hingewiesen.

„Viele positive Reaktionen aufgrund der Fördermaßnahme und der ihnen entgegengebrachten Wertschätzung als Arbeitskraft.“ [K9_L]

„Unternehmen können durch AoG nur gewinnen. Mitarbeiter, die in allgemeinen und betrieblichen Defiziten gefördert werden und deren Arbeitskraft persönlich wertgeschätzt wird, haben nicht das Bedürfnis, ihren Arbeitsplatz zu wechseln.“ [K22_A_T19]

„Bei einigen TN Wechsel in verantwortungsvollere Arbeitsbereiche als Anerkennung ihrer Leistungsentwicklung.“ [K12_A_L10]

Der Nutzen von AoG für Unternehmen wird auch in einem Beitrag zur **Fachkräftesicherung** gesehen, insbesondere in Bezug auf die interne Besetzung von Stellen und Tätigkeitsfeldern. Beispielhaft belegt wird dies dadurch, dass Beschäftigte sich nach dem AoG-Training mehr zutrauen oder Aufgaben übernehmen, für die sie sich vor dem Training nicht hinreichend ausgestattet gefühlt haben.

„Teilnehmer erkennt ganz viele Tätigkeiten wieder, bei denen er sonst auf die Hilfe der Kollegen angewiesen war. Er ist sich sicher, diese nun eigenständig zu erledigen.“ [K25_A_T9]

Die Nennungen „Rückgang von Fehlern in der Produktion“, „Verbesserungen in den Arbeitsabläufen“, „der Rückgang von Krankheitsstand und Fehlzeiten“ sowie „die Beobachtung eines höheren Engagements durch Mitarbeitende“ verdeutlichen, wie der Nutzen von AoG in Bezug auf eine **Steigerung der Produktivität** belegt wird.

„Die Fa. S. ist mit den bisherigen Lernerfolgen sehr zufrieden, vor allem was das Verständnis und die damit verbundene Verbesserung der internen Arbeitsabläufe betrifft. Die Produktivität konnte gesteigert und die Qualität der Arbeit deutlich verbessert werden. Durch die externe Betrachtung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsvorgänge werden nun einige Veränderungen angestrebt, damit eine schnelle und effiziente Einarbeitung von neuen Mitarbeitern möglich ist. Hier ist ein weiterer Mehrwert für das Unternehmen zu verzeichnen.“ [K6_B_T18]

„Herrn F. werden jetzt mehr Aufgaben zugetraut und abverlangt.“ [K30_B_T11]

Bemerkenswert ist auch die Wirkung von AoG-Trainings auf die **Außenwirkung** von Unternehmen. AoG verhilft hier zu einem professionelleren Umgang mit Kunden.

„Vorgesetzte wie Kolleginnen haben die Fortschritte in Pünktlichkeit, Kundenkommunikation und Berücksichtigung von Kundenwünschen hervorgehoben... seine Kommunikation mit den Kunden ... klappt besser als zuvor!“ [K39_A_T5]

Einige Nutzenäußerungen lassen darauf schließen, dass AoG positive Wirkungen auf das **Betriebsklima** hat. Interessant sind hier die Einschätzungen, dass aufgrund der Kompetenzentwicklung von Beschäftigten weniger „überflüssige“ Rückfragen an Arbeitskollegen notwendig werden.

„Teilnehmer erkennt ganz viele Tätigkeiten wieder, bei denen er sonst auf die Hilfe der Kollegen angewiesen war. Er ist sich sicher, diese nun eigenständig zu erledigen.“ [K25_A_T9]

„Herr P., der Vorgesetzte, wünschte sich eine Entlastung seiner Kollegen durch mehr Selbstständigkeit des Herrn F. [...] Kollegen gaben positives Feedback bezüglich gewachsener Fähigkeiten des Herrn F.“ [K30_B_T11]

Überhaupt kommt es zu einer entspannten Gruppendynamik in Teams und unter Kollegen.

„Teilnehmer untereinander wurden gestärkt durch die gemeinsame Teilnahme am Seminar.“ (K22_A_L19).

„AoG ist mehr als Berichte schreiben, lesen können. Die Unterstützung aus dem Team ist sehr wichtig und oftmals wirkungsvoller als Weiterbildungsangebote allgemeiner Art.“ [K29_A_T16]

Bemerkenswert sind die Kategorien, welche verdeutlichen, dass **AoG auch auf die Unternehmen selbst wirkt** und zu Veränderungen in Betriebsabläufen auf organisationaler Ebene führt. Durch AoG-Trainings wurden bspw. Betriebsabläufe umstrukturiert. Besonders interessant erscheint uns die Kategorie, die Rückschlüsse auf die Wirkung auf Vorgesetzte erlaubt. Auch für sie bildeten AoG-Trainings die Basis neuer Lernanlässe, was zu den nicht intendierten Nutzen von Arbeitsorientierter Grundbildung gehöre. Belegt wird dies u.a. durch Aussagen, sensibler im Umgang mit den Mitarbeitenden geworden zu sein, und ein stärkeres Bewusstsein für die Komplexität von Kommunikationssituationen entwickelt zu haben.

„Nachdem das Eis gebrochen wurde und eine Vertrauensbasis aufgebaut werden konnte, sind tatsächlich sehr viele Themen angesprochen worden, die man zu Beginn des Projekts nicht angedacht hatte. [...] Doch hatte die Vorgesetzte, Frau W. die Tatsache verdrängt, dass sich aufgrund des Umzugs und des kompletten Teamwechsels auch die Grundlagen komplett verändert hatten. Frau W. setzte Tatsachen voraus, von denen die „neuen“ Mitarbeiter/innen jedoch noch keine Kenntnisse hatten.“ [K29_A_T16]

„Durch die externe Betrachtung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsvorgänge werden nun einige Veränderungen angestrebt, damit eine schnelle und effiziente Einarbeitung von neuen Mitarbeitern möglich ist. Hier ist ein weiterer Mehrwert für das Unternehmen zu verzeichnen.“ [K6_B_T18]

2.2 Gemeinsamkeiten in den Sichtweisen der Akteure

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, welche Gemeinsamkeiten zwischen den Nutzeneinschätzungen der drei Akteursgruppen Trainer*innen, Leitungs- und Führungskräfte und Teilnehmende (Beschäftigte) bestehen. Auch hier folgt die Auswertung auf den beiden grundlegenden Nutzenebenen „Beschäftigte“ und „Unternehmen“.

2.2.1 Gemeinsamkeiten auf der Ebene Nutzen für Beschäftigte

Gemeinsame Einschätzungen der drei Akteursebenen zum Nutzen des AoG-Trainings für Beschäftigte stellen eher die Ausnahme dar. Hier sind die Perspektiven der Akteursgruppen größtenteils verschieden. Während es zwischen Teilnehmenden und Trainer*innen eine Reihe von gemeinsamen Nutzeneinschätzungen für Beschäftigte gibt, thematisieren Leitungs- und Führungskräfte den Nutzen für ihre Beschäftigten generell seltener.

Gemeinsamkeiten zwischen teilnehmenden Beschäftigten und Trainer*innen treffen auf folgende Kategorien zu:

- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
- Persönlichkeitsentwicklung
- Empowerment mit Bezug zu Lernen
- Steigerung von fachlichen Grundkompetenzen
- Veränderung der Einstellungen

Die Sicherung der **Beschäftigungsfähigkeit**, wie sie aus Sicht der Trainer*innen und der Teilnehmenden verdeutlicht wird, zeigt zum einen, dass es gelungen ist, auf die bessere Bewältigung von Arbeitsaufgaben vorzubereiten. Wenn AoG einen Beitrag zur Entwicklung des beruflichen Profils leistet und einen Schritt zur Entwicklung neuer beruflicher Perspektiven darstellt, so kann dies als Nutzen, im Sinne einer Emanzipation der Beschäftigten, aufgefasst werden. Die verbesserten Voraussetzungen (für eine erfolgreiche Behauptung auf dem Arbeitsmarkt) haben in vereinzelt Fällen nicht nur dazu geführt, dass Beschäftigte bessere berufliche Perspektiven in „ihrem“ Unternehmen erhielten, sondern gaben überdies den Anstoß für einen Arbeitsplatzwechsel.

Der Nutzen in Bezug auf die **Persönlichkeitsentwicklung** der Beschäftigten, ist die (von Trainer*innen und Beschäftigten) eindeutig am meisten hervorgehobene Kategorie, mit einer sehr breiten Beschreibungsebene. Im Rahmen von AoG tritt Bildung als handlungsleitendes Element zu Tage, welches hier als Bestärkung der Beschäftigten für eine bessere Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen wirksam wird. Trainer*innen und Beschäftigte konkretisieren diese Kategorie u.a. in einer Steigerung der Konzentrations- und Merkfähigkeit,

„Er sagt von sich selbst, dass er wesentlich konzentrierter sei und nur noch sehr selten Notizen – als Erinnerungsstütze – am Arbeitsplatz genutzt werden müssen.“ [K28_B_T18]

in der der Fähigkeit, Feedback annehmen – oder aber auch Hilfe in Anspruch nehmen zu können,

„Der Lernzuwachs zeigt sich derzeit ... darin, dass H. einsieht, dass er auch Hilfe bei seinem privaten Problem braucht. Allerdings bedeutet das einen großen Schritt für ihn.“ [K40_B_T5]

und darin, mehr Selbständigkeit in der Erledigung von Arbeitsaufgaben zu haben. Zudem wird die verbesserte Stressbewältigung von beiden Akteursgruppen als bedeutsamer Nutzen hervorgehoben.

„Herr K. berichtet über die vergangene Woche. Er hatte mehrere Fahrstunden und am (Termin) hat er seine praktische LKW-Prüfung bestanden. Er war begeistert, wie gut dabei die erworbenen Stressbewältigungsstrategien geholfen haben.“ [K27_A_T18]

Die Kategorie **Empowerment mit Bezug zum Lernen**, deren Nutzen von den Beschäftigten insgesamt durchaus bestätigt wird, stellt insbesondere für die Trainer*innen eine entscheidende Perspektive auf den Mehrwert von AoG-Trainings für Teilnehmende dar. Dies entspricht dem professionellen Anspruch von Beratenden und Trainierenden an die eigene Tätigkeit,

Teilnehmende auf das lebensbegleitende Lernen vorzubereiten. Damit wird ein impliziter Nutzen deutlich, der in seiner Bedeutung nicht unterschätzt werden darf. Die fehlende Lernmotivation und Anstrengungsbereitschaft zum Lernen, welche der Gruppe der Geringqualifizierten häufig unterstellt wird, erweist sich hiernach als nicht begründet.

„In der letzten Unterrichtsstunde befragte ich Herrn D. zu seinem Nutzen, den er persönlich aus dem Coaching [...] gewonnen hat. Hier eine kurze Wiedergabe seiner Antworten: [...] Er möchte sich privat weiter fortbilden und bei der VHS an Deutschkursen teilnehmen.“ [K7_C_T18]

„Frau B. war in dieser letzten Stunde offener und zugänglicher... Im Rückblick bewertet sie die Teilnahme am Kurs für sich als positiv. Sie kann sich vorstellen und hält es für sinnvoll, weiter zu lernen.“ [K21_B_T11]

„Herr F. hat sich zum Ziel gesetzt, besser schreiben zu lernen und sich damit sicherer und selbstbewusster durchs Leben bewegen zu können.“ [K30_B_T11]

Aber vereinzelt gibt es zu dieser Kategorie auch Beobachtungen seitens der Vorgesetzten.

„Wie Herr H. [Vorgesetzter] mir berichtete, hat die Belegschaft einen deutlichen Fortschritt bemerkt, was mich sehr freut... Der Teilnehmer, Herr R., lernt gerade, sich nicht mehr auf seine Phantasie zu verlassen, sondern auf sein Gelerntes [...] zu vertrauen. Das ist phänomenal und sichert ihm einen Weg in die richtige Richtung. Und das ist nicht selbstverständlich, was meine Erfahrung angeht. Herr R. ist hoch motiviert.“ [K31_A_T8]

Da der Wandel der betrieblichen Anforderungsstrukturen ein Kontinuum ist, erweist sich die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen zunehmend als Voraussetzung für den Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit. Aus der Außenperspektive ist diese Bereitschaft zum Weiterlernen eine zentrale Nutzenkategorie für Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen. Die einbezogenen AoG-Teilnehmenden machen in ihren Aussagen deutlich, dass von einer fehlenden Bereitschaft zum Lernen nicht die Rede sein kann. Sie weisen aber darauf hin, dass die hier praktizierten Lernformate und die handlungsleitenden Prinzipien der AoG –Trainer*innen den Bedarfen und Interessen der Lernenden entgegenkommen und so Lernen als Bereicherung und für diejenigen erfahrbar wird, deren bisherige Lernbiographie von Misserfolg geprägt war.

„Die Fortschritte sowohl im beruflichen wie aber auch insbesondere im persönlichen Bereich konnten nur im Einzelcoaching erreicht werden. Ein weinender Mann z.B. – in einer Gruppe wäre das nicht möglich gewesen.“ [K39_A_T5]

Auch die Steigerung von **fachlichen Grundkompetenzen** und **Veränderungen der Einstellungen** werden von Beschäftigten und Trainer*innen gleichermaßen als nützlich erachtet. Insbesondere die fallbezogenen Dokumentationen weisen nach, dass der Nutzen von AoG für die Beschäftigten darin liegt, dass nicht ein fachorientiertes, sondern ein an komplexen arbeitsbezogenen Handlungsanforderungen und -situationen orientiertes Lernen gefördert wird, in dessen Ergebnis es nicht nur um Wissen, sondern um Einordnen, Verstehen und optimiertes Arbeitshandeln, kurz um Performanz, geht. Ein solches Lernen ermöglicht auch die Veränderung von Einstellungen zur

Arbeit, zu Arbeitsabläufen und dazu, Lernen als nützlich und als Chance für Veränderung zu betrachten.

2.2.2 Gemeinsamkeiten auf der Ebene Nutzen für das Unternehmen

In Bezug auf den Nutzen von AoG-Trainings für das Unternehmen zeigen sich sehr wohl gemeinsame Sichtweisen zwischen den Akteuren. Diese liegen in folgenden Kategorien:

- Steigerung der Produktivität
- Steigerung der professionellen Außenwirkung
- Verbesserung des Betriebsklimas

In Bezug auf die **Steigerung der Produktivität** sind die drei Akteursebenen sich einig, dass die AoG-Trainings ihre nützliche Wirkung in Form einer Abnahme von Fehlern in der Produktion und in der Optimierung der Arbeitsabläufe (z.B. durch schnellere Erledigung von Arbeiten) entfalten.

„Erste positive Erfahrungen bei Excel-Tabellen Gestaltung und Auswertung. Teilweise auch schneller zum Ziel gekommen. Teilnehmer haben verschiedene Lösungswege gelernt und konnte alle Fragen adressieren.“ [K36_A_L3-2]

„Sowohl der Teilnehmer als auch sein Arbeitgeber gaben telefonisch und im Gespräch positive Rückmeldungen. Der Teilnehmer führt jetzt Arbeiten aus, die er vorher nicht ausführen konnte. Verträge abschließen z.B.“ [K30_B_T11]

Auch wird von allen Beteiligten die Steigerung des arbeitsbezogenen Engagements hervorgehoben. Bei der **Verbesserung der professionellen Außenwirkung** wird betont, dass sich AoG-Trainings positiv auf die Kompetenzen der Gesprächsführung mit unterschiedlichen Kunden ausgewirkt haben.

„Vorgesetzte wie Kolleginnen haben die Fortschritte in Pünktlichkeit, Kundenkommunikation und Berücksichtigung von Kundenwünschen hervorgehoben.“ [K39_A_T5]

Die Beispiele belegen, wie AoG hier seine Nützlichkeit erweist, indem das an konkreten Arbeitssituationen festgemachte- bedarfsorientierte Lernen sich in einem Kompetenzzuwachs auf fachlicher, sozialer und personaler Ebene niederschlägt. Die Beispiele illustrieren zudem den Erfolg des Lerntransfers in Arbeitshandeln.

Die signifikante Nutzenkategorie der **Verbesserung des Betriebsklimas** wird an Beispielen verbesserter Kommunikation festgemacht, die sowohl auf der fachlichen als auch auf der sozialen Ebene angesiedelt sind. Hier scheint das für AoG-Trainings nicht unerhebliche Ziel, Arbeitshandlungen und -prozesse für Beschäftigte versteh- und nachvollziehbar zu machen, seine Wirkung zu entfalten.

2.3 Unterschiede in den Sichtweisen

Für welche Akteure ist AoG warum von Nutzen?

Abschließend soll hervorgehoben werden, wo sich die Sichtweisen der drei Akteursgruppen unterscheiden und wie die Prioritäten der jeweiligen Akteursgruppen sich zu den Nutzenkategorien verhalten.

Zentrale Nutzenperspektiven der teilnehmenden Beschäftigten:

- Persönlichkeitsentwicklung
- Steigerung der fachlichen Grundkompetenzen
- Empowerment mit Bezug zu Lernen
- Veränderung der Einstellung

Die Beschäftigten fokussieren, im Rahmen der Identifikation von Nutzen durch AoG-Trainings, primär subjektive Entwicklungen und Veränderungen, die ihrerseits nützlich für Arbeitsprozesse und Unternehmen sind. Explizit auf Unternehmen bezogene Kategorien werden von den Beschäftigten nachrangig genannt.

Zentrale Nutzenperspektive der Trainer*innen

- Empowerment mit Bezug zum Lernen
- Steigerung der fachlichen Grundkompetenzen
- Persönlichkeitsentwicklung
- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
- Ressource zur Fachkräftesicherung
- Steigerung der Produktivität
- Steigerung der professionellen Außenwirkung
- Verbesserung des Betriebsklimas

Die Trainer*innen fokussieren den Nutzen der AoG-Trainings sowohl in Bezug auf die Beschäftigten als auch auf die Unternehmen. Das Bewusstsein, einer doppelten Kundenschaft dienen zu müssen, einen Nutzen für Individuum und die Organisation zu erzielen, spiegelt sich auch in den Wahrnehmungen und Beobachtungen bezüglich der Wirkungen wieder, die für beide Kunden nützlich sind.

Zentrale Nutzenperspektive Leitungs- und Führungspersonen

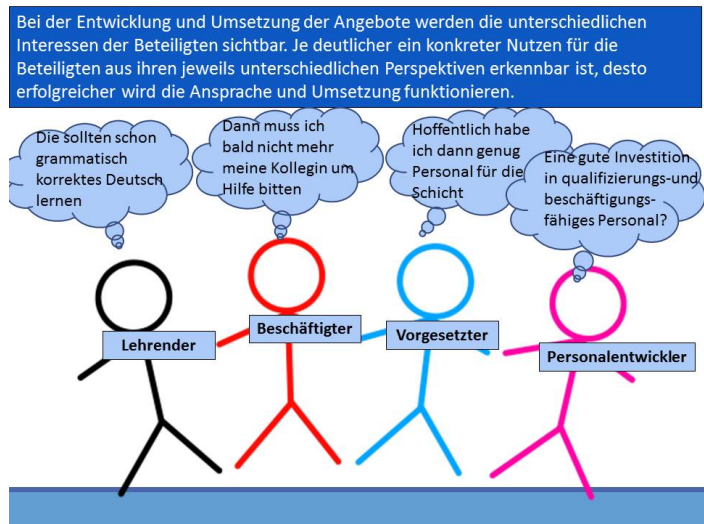
- Verbesserung des Betriebsklimas
- Steigerung der Produktivität
- Steigerung der professionellen Außenwirkung
- Ressource zur Fachkräftesicherung/unternehmensinternen Besetzung von Stellen

Für die Leitungs- und Führungspersonen überwiegt die Bedeutung, der für das Unternehmen relevanten Nutzenkategorien. In diesem Bereich muss AoG seine Nützlichkeit unter Beweis stellen. Diese berechtigte Fokussierung der Unternehmen macht deutlich, dass Betriebe in erster Linie Arbeits- und nicht Lernorte sind. So erwägen Betriebsinhaber und Personalverantwortliche bei der Nutzensgewichtung von AoG-Trainings, im Unterschied zu Beschäftigten und Trainern, insbesondere den Vorteil für das Unternehmen.

3. Ergebnisthesen

- ✚ Arbeitsorientierte Grundbildung erweist ihren facettenreichen Nutzen sowohl im Hinblick auf die Beschäftigten als auch auf die Unternehmen. Daher weisen die vorliegenden Ergebnisse eine Fülle von Nutzenkategorien auf. Die Beispiele verdeutlichen indes, wie unternehmensspezifisch die beobachteten – und als nützlich erachteten – Entwicklungen jeweils sind.
- ✚ Es zeigt sich, dass der Nutzen aus Sicht der Leitungs- und Führungskräfte anders definiert ist als aus der Sicht der Teilnehmenden und der beteiligten Trainer*innen. Die zentralen Kategorien der Leitungs- und Führungskräfte beziehen sich vor allem auf den Nutzen für das Unternehmen. Die Kompetenzerweiterung der in AoG qualifizierten Mitarbeiter*innen spielt eine Rolle bei der Nutzeneinschätzung von AoG. Dies ist allerdings im Einzelfall abhängig von der Führungspersönlichkeit und ihrem Führungsverständnis.
- ✚ Fast spiegelbildlich konzentrieren sich die Nutzeneinschätzungen der (an AoG-Trainings- und -Coachings teilnehmenden) Beschäftigten in erster Linie auf den subjektiven Nutzen, während der Nutzen für das Unternehmen beiläufig unterstellt wird.
- ✚ Dennoch zeichnet sich bei den befragten AoG-Trainings-Teilnehmenden die Tendenz ab, den subjektiven Nutzen und die persönliche Entfaltung in erster Linie „unter dem Dach des Unternehmens“ zu verorten. Der Bezug zum Unternehmen drängt sich förmlich auf, da neue Fähigkeiten und Kompetenzen meist im direkten Arbeitsumfeld erworben und hier zuerst ausprobiert werden.
- ✚ Bei den Trainer*innen spielen beide Nutzenebenen eine Rolle. Sie folgen der professionellen Überzeugung, bei AoG als betrieblichem Weiterbildungsangebot, den Nutzen für die Beschäftigten und für das Unternehmen im Blick zu haben. AoG ist für sie mehr als ein Kurs, der hinter verschlossener Tür stattfindet. AoG ist ein Prozess, eine „Grundhaltung“ und eine systemische Intervention.
- ✚ Bei der Betrachtung der Nutzenkategorisierung und den zugeordneten Nutzenbeispielen zeichnen sich Entwicklungen ab, die auf einen Doppelnutzen für Betrieb und Beschäftigte hinweisen. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden hat sich verbessert – ein Nutzen für Beschäftigte und Unternehmen. Die Beschäftigten trauen sich nach dem AoG-Training mehr zu und übernehmen Aufgaben, für die sie sich vor dem Training nicht kompetent genug gefühlt haben – ein Ergebnis, das das subjektive Selbstbewusstsein steigert aber auch direkte Wirkungen auf die Produktivität im Arbeitsprozess zeitigt (vgl. Klein/Reutter 2018).

- Die Ergebnisse der Nutzevaluation zeigen auch, wie es den AoG-Trainer*innen gelingt, AoG nach dem Ansatz einer outputorientierten Bildungsplanung zu realisieren, die nicht auf bestimmte festgelegte Inhalte oder Themen fokussiert, sondern auf Lernergebnisse und Kompetenzprofile. AoG-Trainer*innen richten dabei ihre Interventionen systemisch aus: d.h. sie zielen mit ihrem Lern-/Lehrangebot auf angestrebte „nützliche“ Ergebnisse aus und berücksichtigen dabei die unterschiedlichen Perspektiven, Interessen, potenziellen Befürchtungen und Nutzenerwartungen aller im Unternehmen mit dem AoG-Angebot und seinen Wirkungen befassten Akteuren (vgl. Klein/Reutter/Schwarz 2017).



4. Fazit

Selbst wenn sich die Perspektiven der AoG-Trainer*innen auf den Nutzen von AoG Angeboten zum Teil deutlich von den Perspektiven der Teilnehmenden und denen der Leitungs- und Führungskräfte unterscheiden, (welche den jeweils anderen Akteur mitunter als „Instrument“ zur eigenen Nutzenmaximierung betrachten), beschreiben alle Akteur*innen AoG als ein nützliches Angebot für Beschäftigte und Unternehmen.

Die AoG Weiterbildungen stellen ein vielschichtiges und facettenreiches Angebot betrieblicher Weiterbildung dar, von dem alle involvierten Akteure in unterschiedlicher Art und Weise profitieren. Insbesondere die enge Zusammenarbeit der AoG-Trainer*innen mit Vorgesetzten und Beschäftigten im Unternehmen macht es möglich, Trainings auf die spezifischen Bedürfnisse der Beschäftigten und ihrer Arbeit zuzuschneiden und arbeitsorientierte Grundbildung so auf konkrete Arbeitshandlungen auszurichten, wodurch Erfolge unmittelbar im täglichen Arbeitsalltag sichtbar werden, ohne dabei den Beschäftigten als ganzheitliche Person zu vernachlässigen.

Diese Haltung wird dadurch unterstützt, dass AoG-Trainer*innen in den Unternehmen in der Rolle von „Dienstleistern“ auftreten und den Beschäftigten ein niedrighschwelliges Angebot dort anbieten, wo sie es brauchen (nämlich am Arbeitsplatz), was sich von den zuvor erlebten Lernsituationen vieler Geringqualifizierter unterscheidet, die häufig vordergründig als Kontrolle wahrgenommen wurden, statt als Angebot.

Es wird jetzt darum gehen Strategien zu entwickeln, mit denen insbesondere Klein- und Mittelunternehmen der Nutzen von AoG-Angeboten nahe gebracht wird. Dazu braucht es „Anker“ in Unternehmensnetzwerken, -kammern und Gewerkschaften, damit AoG-Angebote

selbstverständlicher Teil betrieblicher Weiterbildungsangebote werden. Dazu braucht es auch weiterhin professionelle und professionalisierte Trainer*innen, die AoG als nützliches betriebliches Weiterbildungsangebot zu planen und zu realisieren wissen.

Den Nachweis des Nutzens hat Gruwe erbracht. Daran gilt es anzuknüpfen.

Literatur und Quellen

Klein, R. / Reutter, G. / Schwarz, 2017: Arbeitsorientierte Grundbildung – Worüber reden wir? Positionspapier. Zuletzt online unter: http://www.gruwe-nrw.de/images/Positionspapier_AoG.pdf

Klein, R. / Reutter, G., 2018: Warum müssen zwei überzeugt werden, damit einer lernt? – Beschäftigte für Arbeitsorientierte Grundbildung gewinnen. In: Alfa-Forum 2/2018 (in Vorbereitung)

Klein, R. / Schwarz, S. / Janßen, P. (Hg.) 2018. Arbeitsorientierte Grundbildung (AoG) in Nordrhein-Westfalen. Gute Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen. Dortmund, Köln, Düsseldorf

Klein, R. / Keucken, F. / Schwarz, S. (Hg.) 2016: Arbeitsorientierte Grundbildung (AoG) in NRW. Gute Praxis in Unternehmen. Dortmund, Bottrop, Köln

Anhang: Methodisches Vorgehen

Datengrundlage

Zur Beantwortung der zentralen Fragestellungen werden mehrere Dokumentationsarten genutzt.

- Zum einen die zu Evaluationszwecken eingesetzten AoG-Trainings-*Auswertungsbögen*. Diese zielen darauf, am Ende der jeweiligen Trainings die Perspektiven der drei Akteursgruppen - Teilnehmende, Trainer*in, Leitungsperson – auf den Trainingsverlauf und seine Ergebnisse³ zu sichern. Die Auswertungsbögen wurden entweder von jeder Akteursgruppe wie ein Fragebogen ausgefüllt. Etliche Trainer*innen entschieden sich jedoch für einen anderen Weg. Sie nutzen die Auswertungsbögen für die Teilnehmenden und die Führungskräfte in einem Bilanzierungsgespräch und übernahmen dabei die Rolle der Protokollführer.
 - Perspektive AoG-Trainer*innen (15 ausgefüllte Bögen), Kürzel **T**
 - Perspektive Leitungs- und Führungskräfte/Vorgesetzte (12 ausgefüllte Bögen), Kürzel **L**
 - Perspektive AoG-Teilnehmende (52 ausgefüllte Bögen), Kürzel **TN**.
- Zum anderen wurden auch die in protokollarischer Schriftform vorliegenden sogenannten *narrativen Evaluationen* herangezogen. Es handelt sich dabei um verschiedene Formate *reflexiver Dokumentationen* der Trainingsverläufe und ihrer Ergebnisse durch die jeweiligen AoG-Trainer*innen.

- 25 Dokumentationsbücher
 - 10 eigenständig verfasste Verlaufsprotokolle
 - 1 knappe Fallbeschreibung
 - 1 Interview-Transkript
 - 1 Interviewzusammenfassung
 - 3 Protokolle von Kooperationstreffen zwischen Trainern
- Ergänzt wurden diese Daten durch eine Analyse der aktuellen *Good-practice-Unternehmensbroschüre* (Klein/Schwarz/Janßen 2017), in der die Kategorie „Nutzen von AoG-Trainings“ in Originalzitate von Unternehmensvertreter*innen und Trainer*innen dokumentiert sind. Die Broschüre diente ausschließlich der ersten Kategorienbildung (s.u.)
 - Gleichfalls einbezogen wurden die Nutzenstatements aus einer Unternehmensbroschüre, die im Rahmen des BMBF-geförderten SESAM-Projektes mit großen und mittleren Unternehmen in NRW entstanden ist (Klein/Keucken/Schwarz 2015). Auch diese diente der Kategorienbildung.

Auswertungsschritte

Die Ergebnisse wurden in fünf Auswertungsschritten generiert:

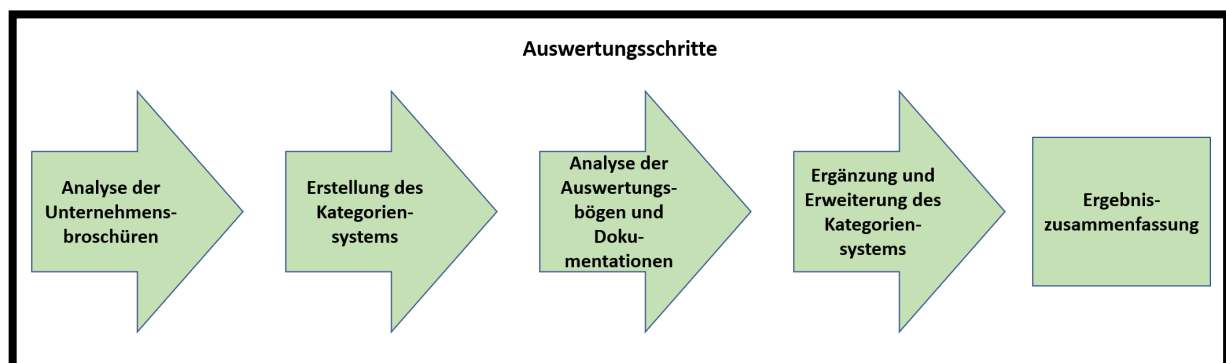


Abbildung 1: Auswertungsschritte

Nach Sichtung des gesamten Materials wurde entschieden, zunächst die beiden Unternehmensbroschüren zu untersuchen (Schritt 1). Sie bildeten die Grundlage für das Identifizieren von Nutzenkategorien und die Erstellung des Kategoriensystems (Schritt 2). Die identifizierten Nutzenkategorien wurden mit Hilfe von Beispielen aus den Unternehmensbroschüren näher beschrieben. Im dritten Schritt wurden ergänzend die vorliegenden narrativen Dokumentationen der Trainer*innen und die Evaluationsbögen der drei unterschiedlichen Perspektiven herangezogen, jede Perspektive ausgewertet und mit Beispielen unterlegt. Das Kategoriensystem wurde so – Schritt vier – weiterentwickelt und verfeinert. Auf Grundlage der entstandenen Auswertungsmatrix wurde herausgearbeitet, auf welchen Ebenen der Nutzen beschrieben wurde. Es konnten perspektivenübergreifende gemeinsame Ergebnisse identifiziert werden und es konnte die Nutzenperspektiven der einzelnen Akteure – Unternehmensvertretung, Beschäftigte/Teilnehmende, AoG-Trainer*innen – transparent gemacht werden.