



projekt ***make it***

mitarbeiterorientierte kompetenzentwicklung im team

Praktische Gestaltung
betrieblicher Kompetenzentwicklung

impresum

Herausgeber:

Weiterbildungs-Stiftung

Kreuzberger Ring 42

65205 Wiesbaden

Telefon: 0611-970098-0

Telefax: 0611-970098-16

E-mail: service@wbs-wiesbaden.de

Internet: www.wbs-wiesbaden.de

Verantwortlich: Heinz Schlieper

Redaktion: Dr. Martin Hingst

Fotonachweis:

Werner Bachmeier (S. 3, 7, 8, 13, 15, 17, 21, 31)

B. Braun Melsungen AG (Titel, S. 11, 21, 23, 31)

Grafikbüro Ehlers+Kaplan (Hintergrundbilder S. 4, 15, 29)

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Druck: Printec, Kaiserslautern

inhalt

Vorwort.....	2
Einführung.....	5
1. Konzepte des Projekts zur Kompetenzentwicklung	6
a) Mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung	6
b) Prozessintegriertes Qualifizierungskonzept	14
2. Lernförderliche Gestaltung von Arbeitsplätzen	16
Analyse bestehender Arbeitsplätze mittels eines Beobachtungsinterviews.....	18
Einschätzung der Arbeitsplätze durch das Unternehmen	19
Auswertung der Analyse- und Einschätzungsergebnisse	19
Erarbeitung von Gestaltungsmaßnahmen zur Lernförderlichkeit	20
Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen	21
Erfolgskontrolle	22
3. Übertragung der Ergebnisse auf andere Unternehmen	24
Theoretische Überlegungen	24
Unternehmensbeispiele	25
4. Überlegungen zur nachhaltigen Sicherung der Projektergebnisse.....	28
Transfer der Projektergebnisse in die Unternehmensstrukturen	28
Transfer der Projekterkenntnisse in die betriebliche Bildungspraxis	30
5. Ausblick	31
Die Projektpartner	32

vorwort

Wir erleben aktuell vielfältige Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft mit teilweise gravierenden Auswirkungen auf Unternehmen und ihre Beschäftigten.

Zur Erläuterung wird dabei häufig auf das Phänomen der „Globalisierung“ verwiesen. Dieser Begriff ist nicht zuletzt verbunden mit technologischen Entwicklungen, die es u.a. ermöglichen, in permanente wirtschafts- und finanzpolitische Prozesse über den gesamten Globus einzutreten.

Dieser Umstand für sich allein genommen stellt bereits Unternehmen und ihre Beschäftigten vor neue Herausforderungen. Bedingt z.B. durch höhere Anforderungen an die Produktqualität und -vielfalt, sowie der Verkürzung von Produktzyklen – und das alles zu möglichst günstigen Herstellungskosten – ergeben sich Auswirkungen auf betriebliche Arbeitsorganisationsstrukturen und damit verbunden veränderte Qualifikations- und vor allem Kompetenznotwendigkeiten für die Beschäftigten. Wenn sich die nationale Wirtschaft weiterhin am Weltmarkt behaupten will, müssen u.a. die vorgenannten Voraussetzungen möglichst optimal erfüllt werden.

Durch Untersuchungen des Unterstützungsvereins der chemischen Industrie ist auch für die uns betreffende Branche deutlich geworden, dass veränderte Anforderungen an die Beschäftigten keine abstrakte Größe darstellen, sondern in der Praxis bereits nachhaltig durchschlagen. Der Bedarf an sog. „An- und Ungelernten“ wird in den kommenden Jahren weiterhin deutlich rückgängig sein. Im Zusammenhang mit möglichen demografischen Auswirkungen folgt daraus, in betriebliche Fort- und Weiterbildungsprozesse bereits aus diesem Grunde die Gruppe der geringer Qualifizierten mit einzu beziehen.



Deshalb erschien es notwendig, einen innovativen beispielhaften Bildungsprozess in einem Unternehmen zu entwickeln, der es im Prinzip allen Beschäftigten eines Betriebes ermöglicht, den notwendigen Qualifizierungsbedarf zu erwerben. Dabei sollten sowohl die betriebswirtschaftlichen Grundsätze erfüllt, als auch der alte Erwachsenenbildungsgrundsatz, die potentiellen Teilnehmer dort abzuholen, wo sie gerade (bildungsmäßig) stehen, befolgt werden.

Neben anderen günstigen Voraussetzungen führten diese Erkenntnisse dazu, bei und mit der B. Braun Melsungen AG in der Zeit vom 01.01.2002 bis 31.12.2005 ein Projekt durchzuführen, um innovative Voraussetzungen für eine deutliche Kompetenzsteigerung der Beschäftigten im Unternehmen zu etablieren und dies auch in anderen Betrieben praxiswirksam zu implementieren. Die detaillierten Entwicklungsschritte werden nachfolgend aufgezeigt und machen deutlich, dass die Umsetzung von Forschungserkenntnissen in die Praxis hervorragend gelingen kann, wenn alle Beteiligten das gemeinsame Ziel über alle anderen möglichen Partialinteressen setzen.

In diesem Sinne gilt unser besonderer Dank allen Projektbeteiligten der B.Braun Melsungen AG, nicht zuletzt den befragten Beschäftigten und vor allem dem Betriebsrat dieses Unternehmens, insbesondere Frau Pöllmann als stellvertretende Vorsitzende, der unser Vorhaben stets unterstützt hat. Seitens des verantwortlichen Managements sind wir Herrn Hofer, Arbeitsdirektor, und Herrn Sauerwald, Leiter des Bereichs Management Development, zu großem Dank verpflichtet.

Wir freuen uns ebenso, dass die Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel und dabei in Vertretung Herrn Prof. Dr. Frieling sowie mit der IG BCE, Frau Wolf, Leiterin der Abteilung Forschung/Technologie/Wissenschaft, besonders erfolgreich für das Gelingen des Projektes war.

Schließlich gilt unser Dank den überaus engagierten Projektmitarbeitern, sowie Herrn Johannes Sauer, der zum Zeitpunkt der Durchführung des Vorhabens beim BMBF zuständig für den Bereich Kompetenzentwicklung war und unser Projekt fachkundig begleitet hat. Ohne seine fortschrittliche Auffassung sinnvoller betrieblicher Kompetenzentwicklung wäre das Projekt nicht zustande gekommen.

einführung

Im Projekt **make it** wurden bei und in enger Zusammenarbeit mit der B.Braun Melsungen AG neue Formen der Kompetenzentwicklung entwickelt und erprobt, die sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und des Unternehmens orientierten. Den Hintergrund des Projekts stellte eine zwischen der Unternehmensleitung der B.Braun Melsungen AG, dem Betriebsrat sowie der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie getroffene interne Vereinbarung zur Sicherung der Beschäftigung sowie zum Ausbau des Standorts Melsungen dar.

Kompetenzentwicklung steht für ein Konzept der betrieblichen Weiterbildung, das sowohl die Anforderungen des Unternehmens als auch die Entwicklungsinteressen der Beschäftigten aufgreift. Dies erfordert auf Seiten des Unternehmens die Bereitschaft zu einer neuen Lernkultur mit entsprechenden Freiräumen für die Beschäftigten zur Mitgestaltung von Lernprozessen, und auf Seiten der Mitarbeiter ein Bewusstsein für die Bedeutung von beruflicher Entwicklung für ihre Beschäftigungsfähigkeit sowie die Befähigung, die eigenen Kompetenzen zu erkennen und auszubauen. Kompetenzen sind demnach mehr als durch Berufsabschluss oder Zusatzausbildung erworbene Qualifikation. Sie umfassen Werte und Einstellungen sowie Kenntnisse, Fertigkeiten, Wissens- und Erfahrungsbestände sowie die Fähigkeit und Motivation zum selbstorganisierten Lernen und Handeln.

Diese Erfordernisse aufzugreifen und mit geeigneten Instrumenten praxistaugliche Hilfestellungen zur Gestaltung von Prozessen zur Kompetenzentwicklung anzubieten, war zentrale Aufgabe des hier beschriebenen Projekts.

1 konzepte des projekts zur kompetenzentwicklung

Die im Projekt **make it** entwickelten Konzepte zur Kompetenzentwicklung orientierten sich eng am betrieblichen Entwicklungsbedarf. Um dies zu gewährleisten, war eine systematische Bedarfsanalyse, die das vorhandene Potential der Mitarbeiter sichtbar macht und die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens abbildet, die wesentliche Grundlage. **make it** erprobte hierzu zwei verschiedene Ansätze der Bedarfsermittlung:

- a) Mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung
- b) Prozessintegriertes Qualifizierungskonzept

a) Mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung

Bei diesem Ansatz stand die Beteiligung der Mitarbeiter und der Führungskräfte an der Planung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen im Vordergrund. Zielgruppe bei B.Braun waren die 4.000 Beschäftigten am Standort Melsungen. Die Vorgehensweise erfolgte entlang von **sechs Projektphasen**:

1. Informationsphase

Um im Unternehmen die nötige Vertrauensbasis für die geplante Bildungsinitiative zu schaffen, wurden Führungskräfte und Beschäftigte zu Beginn ausführlich über die Ziele und Vorgehensweise im Projekt informiert. Dies erfolgte in mehr als 200 Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter sowie 80 Gesprächen mit Vorgesetzten.

Weiterhin berichtete man laufend über aktuelle Aktivitäten, z. B. über regelmäßige Publikationen in der Unternehmenszeitschrift, einen Auftritt im Intranet, die Erstellung von Flyern und Aushängen zur Ergebnisspiegelung etc.

2. Ist-Analyse

Zur Ermittlung des Entwicklungsbedarfs befragte man zunächst die Beschäftigten zu ihren Kompetenzen (Ist-Analyse). Erfragt wurden neben schulischen und beruflichen Qualifikationen allgemeine Stärken und Fähigkeiten sowie privat absolvierte Weiterbildungen und ehrenamtliches Engagement. Darüber hinaus wurden die Mitarbeiter aufgefordert, ihren persönlichen Entwicklungsbedarf zu benennen sowie Vorschläge zu machen, wie sich die tägliche Arbeit verbessern ließe. Die Daten aus dieser freiwilligen Befragung anonymisierte man für das weitere Vorgehen abteilungsweise, um Rückschlüsse auf Daten einzelner Personen auszuschließen.

Im Rahmen der Ist-Analyse kamen verschiedene Erhebungsinstrumente zum Einsatz, um die unterschiedlichen Zielgruppen ideal ansprechen zu können sowie im Zuge der Projektevaluation Aufwand und Ergebnis alternativer Befragungsformen gegenüberstellen zu können.



Bei B.Braun wurden 320 Interviews mit Beschäftigten geführt, 1250 Mitarbeiter füllten selbstständig einen schriftlichen Fragebogen aus, und 130 Beschäftigte sandten einen per E-mail erhaltenen elektronischen Fragebogen ausgefüllt zurück.

3. Soll-Analyse

In einem nächsten Schritt der Bedarfsanalyse wurden Interviews mit Führungskräften aller Hierarchieebenen von Coachebene (Meisterebene) bis zur Direktion zu künftigen Zielen ihrer Abteilung oder ihres Bereichs, zu anstehenden Veränderungen sowie zu den Anforderungen an die Beschäftigten geführt. Diese Gespräche hatten eine Dauer von etwa einer Stunde.

Bei B.Braun in Melsungen wurden im Rahmen der Soll-Analyse etwa 100 Gespräche mit Führungskräften geführt.



3 Berufserfahrung vor Eintritt bei B. Braun

- 3.1 Haben Sie in anderen Unternehmen als bei B. Braun gearbeitet?** ja ☐ nein ☐
 (falls nein, bitte weiter mit Abschnitt 4)

Zeitraum (von - bis)	Branche	Berufsbezeichnung/Position

- 3.2 Waren Sie in Gruppen- oder Teamarbeit eingebunden?** ja ☐ nein ☐
Waren Sie Gruppen- oder Teamsprecher? ja ☐ nein ☐
- 3.3 Haben Sie in Projektgruppen mitgearbeitet ?** ja ☐ nein ☐
Waren Sie Projektleiter? ja ☐ nein ☐

In welchen Themenbereichen haben Sie Projekterfahrung?

(wenn möglich, bitte Zusatzangaben – z. B.: SAP-Projekt, Gruppenarbeitsprojekt, etc)

- ☐ Kaufmännische Projekte.....
- ☐ Qualitätsmanagement.....
- ☐ Technische Projekte.....
- ☐ Personalentwicklung.....
- ☐ Organisationsentwicklung.....
- ☐ EDV/IT Projekte.....
- ☐ Sonstige Projekte, und zwar:.....

A) Erfassung von Zielen / Veränderungen in den Abteilungen

A 1) Welche (strategischen) Ziele hat Ihre Abteilung / Ihr Bereich in der laufenden / kommenden Planungsperiode? (Planungshorizont / Zeitraum)

.....

.....

.....

.....

A 2) Stehen organisatorische, technische oder personelle Veränderungen in Ihrer Abteilung / Ihrem Bereich an?

.....

.....

.....

.....

B. Erfassung von künftigen Anforderungen an die Mitarbeiter

B 1) Welche zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeiter sind absehbar / leiten sich aus den Veränderungen ab? Welche Kompetenzen werden benötigt?

.....

.....

.....

Ausschnitt aus dem Leitfaden zur Soll-Analyse



4. Entwicklungsphase

Auf der Basis der Ergebnisse von Ist- und Soll-Analyse einer Abteilung erarbeitete das **make it**-Team einen Abgleich, indem die von den Vorgesetzten geforderten Fähigkeiten den bereits vorhandenen Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten gegenübergestellt wurden (**Soll/Ist-Abgleich**). Diesen Abgleich erweiterte man um die von den Beschäftigten genannten Veränderungsvorschläge.

Der Abgleich diente dann als Grundlage für die eigentliche Qualifizierungsplanung. Hierzu wurden in gemeinsamen **Workshops** mit der Abteilungsleitung, Mitgliedern von Betriebsrat und Personalentwicklung sowie Mitarbeitern der Abteilung diskutiert und verbindlich festgeschrieben, welche Maßnahmen zur Deckung des aufgezeigten Entwicklungsbedarfs zu beschließen sind. Moderiert wurden die Workshops vom **make it**-Team.

Die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt beispielhaft eine im Lauf des Workshops erarbeitete Liste beschlossener Entwicklungsmaßnahmen.

Kompetenz- entwicklungsziele	Beschreibung	Zielgruppe	Priorität	Umsetzung bis...	Umsetzung durch...
Fachkompetenz					
Technische Prozesse:					
Steuerung und Fehlerbehebung	Kleinere Störungen (Bedeutung von Fehlermeldungen) erkennen und Auswirkungen von Einstellungen und Veränderungen kennen	Alle Maschinen- bediener	mittel	Dez. 04	Fachabt./ MD; HR (eventuell Kunststoff- handwerker)
Technologie- Schulungen zur Optimierung der akt. Kenntnisse	Kenntnisse über alle produktionsre- levanten Bereiche und Themenfelder	Gruppe A-D	hoch	Apr. 04	Fach- abteilung
Qualitätssicherung	Spezial- kenntnisse	Gruppe A	mittel	Ende 05	QS
BWL	----				
IT-Kompetenz					
EDV allgemein	Erstellen einer Checkliste „PC- Bedienung“ am Beispiel Chargen- erfassungspro- gramm	Alle Mitarbeiter ohne ent- sprechende Kenntnisse	hoch	Dez. 04	Hr. XY und erfahrene Kollegen
Methodenkompetenz					
Problemlösung					
methodisches/ analytisches Vorgehen	Analyse tech- nischer Störungen	Einrichter (ca. 6 MA)	mittel	2. Quartal 05	MD
...					

Liste beschlossener Entwicklungsmaßnahmen



5. Umsetzungsphase

Die in der Entwicklungsphase beschlossenen Maßnahmen wurden in der Regel von der Fachabteilung selbst umgesetzt. Die Personalentwicklungsabteilung und das **make it**-Team begleitete die Umsetzung und bot unterstützende Hilfe an.

6. Evaluationsphase

Im Anschluss an die Umsetzungsphase erfolgte eine Befragung zum Erfolg der durchgeführten Maßnahmen. Hierzu setzte sich das **make it**-Team mit der entsprechenden Abteilung in Verbindung und erfragte die bei der Umsetzung gemachten Erfahrungen sowie den Nutzen der Maßnahmen für die Abteilung. Die Ergebnisse wurden dann für eine Gesamtbetrachtung zusammengestellt, die der Projektgruppe als Grundlage für die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen für zukünftige Aktivitäten im Rahmen von Prozessen zur Kompetenzentwicklung diente.

b) Prozessintegriertes Qualifizierungskonzept

Bei dieser Vorgehensweise zur Bildungsbedarfsanalyse stand der Produktionsprozess mit seinen Anforderungen im Mittelpunkt. Es wurden zunächst alle Tätigkeiten entlang der Prozesskette einer Produktionslinie erfasst und in kleinere Einheiten (Teiltätigkeiten) unterteilt. Diese Teiltätigkeiten analysierte man dann in Bezug auf deren entsprechende Qualifikationsanforderungen. Im nächsten Schritt ordnete man die Teiltätigkeiten den einzelnen Abteilungen/Arbeitsbereichen zu (Teiltätigkeitslisten). Der Qualifizierungsbedarf der dort Beschäftigten wurde aus dem Abgleich ihrer aktuell vorhandenen Kompetenzen mit den in den Teiltätigkeitslisten hinterlegten Anforderungsprofilen ermittelt.

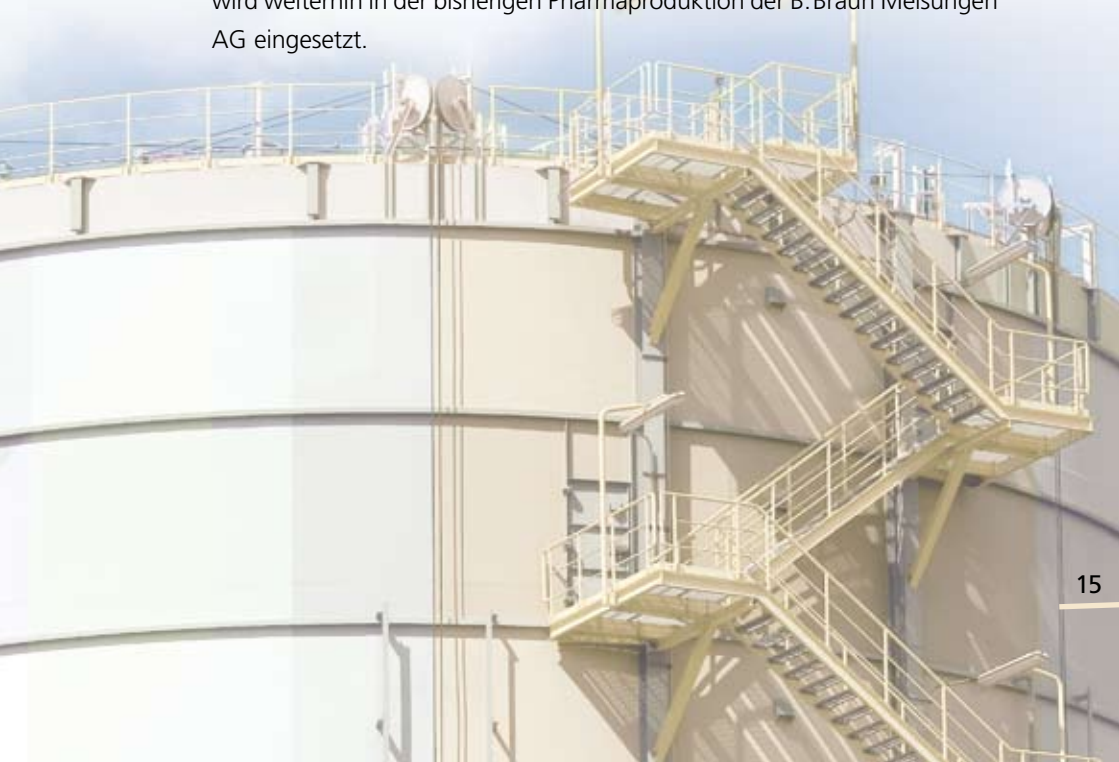
		Produktion		Schulung / Qualifizierung		Mitarbeiter 1		Mitarbeiter 2	
		Priorität	Dauer (h)	Ist-Profil	Soll-Profil	Ist-Profil	Soll-P		
Automatisierter Produktionsprozess		1	50						
1.1	Anlagenführung und Maschinenbedienung.			x	x				
1.2	Wartungs-, Reinigungs- und Einstellarbeiten.				x				
1.3	Störungsbehebung und Durchführung von Reparaturen.				x				
1.4	Bestückung Magazine.			x	x				
1.5	Reinigungsprozesse (Räume und Anlagen).			x	x				
1.6	Technische Überwachung Produktionsprozess.			x	x				
1.7	Bedienung Recyclinganlage.			x	x				
Palettierung		1	20						
2.1	Palettierung - Anlagenbedienung (vollautomatisch durch Roboter).				x				
2.2	Prozeßüberwachung.				x				
2.3	Wartungs- und Reinigungsarbeiten.				x				
2.4	Durchführung von Transporten im Hallenbereich.				x				

Exemplarische Teiltätigkeitsliste



Mit Hilfe dieser Vorgehensweise wurde Transparenz über betriebliche Abläufe und über aktuelle und künftig benötigte (Kern-)Kompetenzen der Mitarbeiter geschaffen. Derartige Teiltätigkeitslisten können computergestützt verwaltet werden (Kompetenzdatenbank) und vereinfachen so die Planbarkeit betrieblicher Veränderungsprozesse.

Die Bildungsbedarfsanalyse basierend auf Teiltätigkeitslisten diente bei B. Braun als Qualifizierungsgrundlage für die Mitarbeiter der neuen Pharmafabrik, die während der Projektlaufzeit in Melsungen errichtet wurde. Sie wird weiterhin in der bisherigen Pharmaproduktion der B. Braun Melsungen AG eingesetzt.



2 lernförderliche gestaltung von arbeitsplätzen

Neben traditionellen Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen trägt insbesondere das Lernen im Prozess der Arbeit zur Kompetenzentwicklung bei. Unterstützen lässt sich diese Lernform durch die Gestaltung der Arbeitsplätze, der Arbeitsumgebung und der Arbeitsorganisation nach lernförderlichen Kriterien [¹ + ²].

Die Schaffung bzw. Weiterentwicklung lernförderlicher Arbeitsbedingungen war ein Ansatz im Projekt **make it**, um insbesondere solchen Beschäftigtengruppen ein Angebot zur Entwicklung ihrer Kompetenzen machen zu können, die in der Regel nicht an klassischen Formen der Weiterbildung teilhaben (z.B. angelernte Beschäftigte).

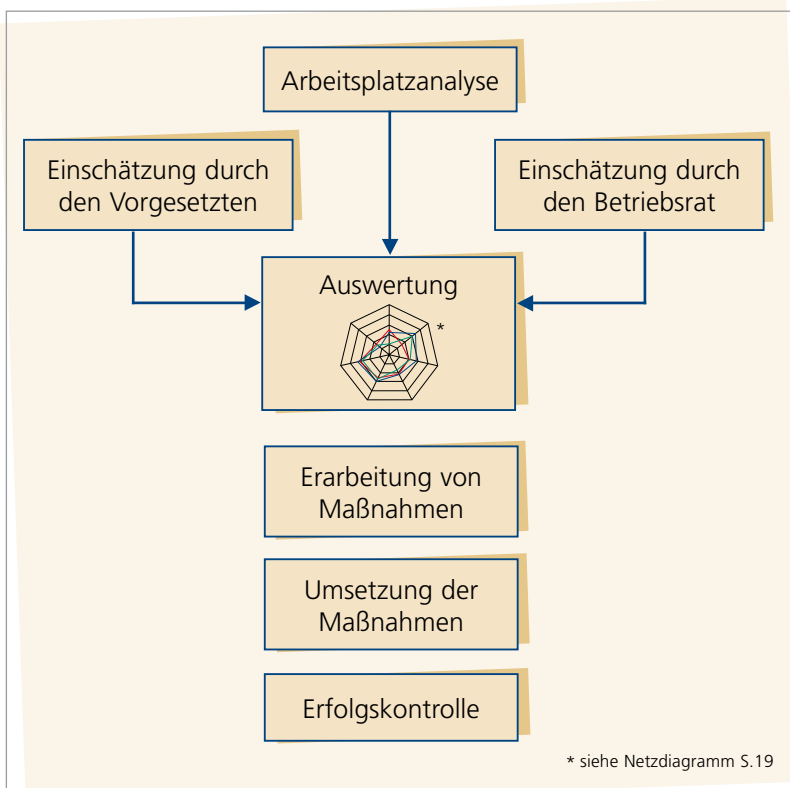
Vorgehensweise im Rahmen des Projekts make it

Die Gestaltung der Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen erfolgte systematisch und bedarfsgerecht mit Hilfe eines bereits in der Praxis erprobten Instruments: das **Lernförderlichkeitsinventar** [²]. Am Beispiel von Arbeitsplätzen in der Produktion wurden in einer sechsstufigen Vorgehensweise entsprechende Maßnahmen zum Lernen im Prozess der Arbeit entwickelt, umgesetzt und bewertet.

[¹]: Frieling, Bernard, Müller, Bigalk (2001). Lernförderliche Arbeitsplätze.

Eine Frage der Unternehmensflexibilität? In: QUEM-Report, Heft 69. Berlin: AWBF e.V.

[²]: Frieling et al. (2001). Lernförderlichkeitsinventar. Projektbericht, IfA 2002



Fließschema zur Analyse der Lernförderlichkeit

Analyse bestehender Arbeitsplätze mittels eines Beobachtungsinterviews

In einem ersten Schritt wurden bestehende Arbeitsplätze auf ihre Lernförderlichkeit hin analysiert. Hierzu erfasste ein Beobachter anhand eines Leitfadens (Beobachtungsinterview) objektive Merkmale der Lernförderlichkeit entlang verschiedener Kriterien. Diese waren

Selbstständigkeit bei der Arbeit

(z.B. Freiheiten bei der Planung der Arbeitsschritte, der zeitlichen Gestaltung, der Wahl eingesetzter Arbeitsmittel etc.)

Partizipation der Mitarbeiter

(z.B. Mitwirkung bei der Arbeitsgestaltung, bei der Aufgabenverteilung etc.)

Komplexität und Variabilität der Tätigkeit

(z.B. Übernahme neuer Teiltätigkeiten, wechselnde Funktionen an den Arbeitsplätzen etc.)

Kommunikation und Kooperation

(z.B. Erfahrungsaustausch mit Kollegen, Vorgesetzten etc.)

Feedback und Information

(z.B. systematische Ergebnissrückmeldung zur Beurteilung und Optimierung der eigenen Arbeitsergebnisse etc.)

Arbeitsumgebung

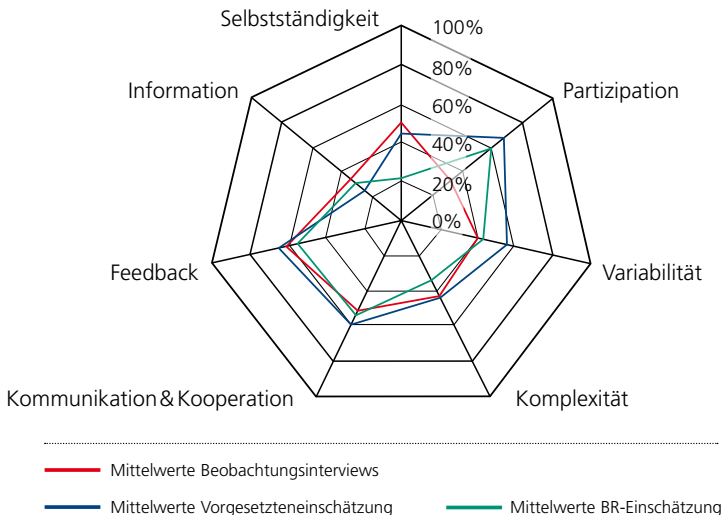
(z.B. die Verfügbarkeit von Lehr- und Informationsmitteln etc.)

Einschätzung der Arbeitsplätze durch das Unternehmen

Um lernförderliche Arbeitsbedingungen bedarfsgerecht und nachhaltig zu gestalten, war die Einbeziehung der betrieblichen Parteien in das Vorgehen von entscheidender Bedeutung. Dazu wurden einerseits der Vorgesetzte und andererseits der Betriebsrat um eine Einschätzung der untersuchten Arbeitsplätze gebeten. Als Instrument kam ein Leitfaden zum Einsatz, der sich ebenfalls an den links in der Abbildung aufgeführten Kriterien orientiert.

Auswertung der Analyse- und Einschätzungsergebnisse

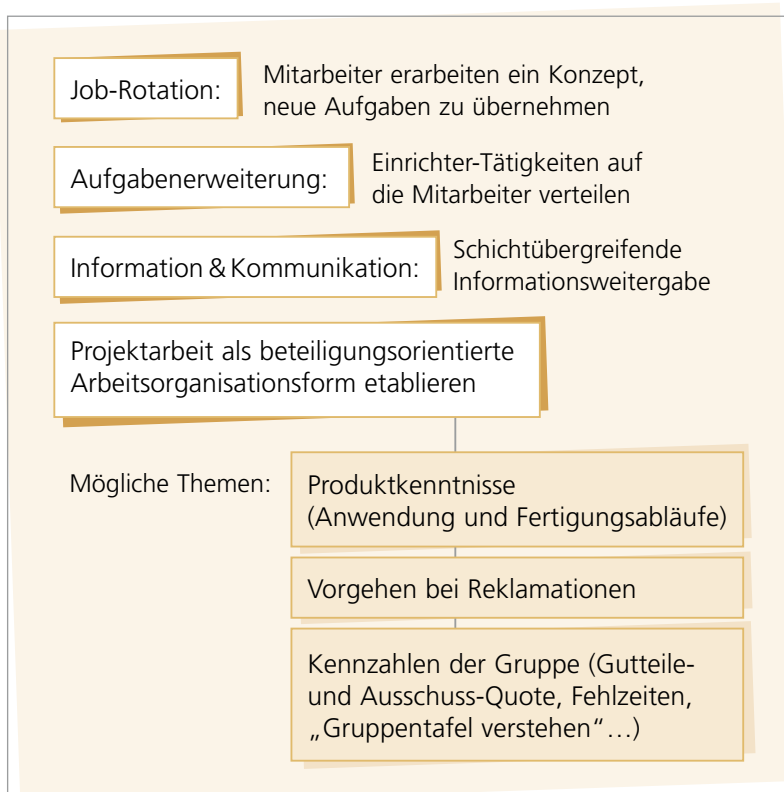
Zur Auswertung der Untersuchungsergebnisse wurden die Ausprägungen der Lernförderlichkeit in den oben genannten Kriterien ermittelt und in einem Netzdiagramm dargestellt. Analyseergebnis, Vorgesetzten- und Betriebsratseinschätzung wurden separat aufgezeigt. Dies ermöglichte, Gestaltungsfelder zu erkennen (geringe Ausprägung in einem bestimmten Lernförderlichkeits-Kriterium) und Diskussionsbedarf zu identifizieren (Abweichungen in den Graphen untereinander). Folgende Grafik zeigt beispielhaft ein solches **Netzdiagramm** auf:



Erarbeitung von Gestaltungsmaßnahmen zur Lernförderlichkeit

Auf der Grundlage der aufbereiteten Untersuchungsergebnisse wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Lernförderlichkeit erarbeitet. In Arbeitsgruppen, bestehend aus Führungskräften und Mitarbeitern der jeweiligen Abteilung, aus Vertretern des Betriebsrats und der Personalabteilung sowie dem **make it**-Team wurden Vorschläge zur Gestaltung und Umsetzung solcher Maßnahmen gemeinsam erstellt.

Im Folgenden ist beispielhaft ein Ausschnitt des Maßnahmenplans einer Produktionsabteilung dargestellt:





Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen

Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgte gemäß dem gemeinsam im vierten Schritt erarbeiteten Umsetzungskonzept. Beteiligt an der Umsetzung waren maßgeblich die Führungskräfte und Mitarbeiter der entsprechenden Abteilung. Betriebsrat, Personalabteilung und das **make it**-Team konnten unterstützend tätig werden.

Die im vorausgegangenen Schritt beispielhaft beschriebene Produktionsabteilung verständigte sich gemeinsam mit Personalabteilung und Betriebsrat, die Maßnahmen an speziellen „Qualifizierungs-Tagen“ umzusetzen. Die Abteilung organisierte eine entsprechende Initiative an drei aufeinanderfolgenden Samstagen. Außerhalb des Produktionsbetriebs hatten die Beschäftigten die Möglichkeit, erste Einblicke in neue Tätigkeitsbereiche zu erhalten.

Die in der Abteilung vorkommenden Arbeitsplätze wurden von Mitarbeitern – sog. Paten – vorgestellt, die ihre Kollegen über die Arbeitsschritte, Aufgaben und Besonderheiten an diesen Arbeitsplätzen informierten. Anschließend konnten die Kollegen selbst an den Arbeitsplätzen tätig werden und mittels „learning by doing“ Einblicke in die Arbeitsabläufe gewinnen.

Weiterhin bestand die Möglichkeit, eine Produktschulung zu besuchen, die Eigenschaften und Anwendungsgebiete der in der Abteilung hergestellten Produkte aufzeigte und so Hintergründe und übergreifende Informationen zu den Tätigkeiten vermittelte.

Ergänzend führte der für die Abteilung zuständige Coach Einweisungen am Info-PC durch, die den Teilnehmern Einblicke in weitere Produktionsprozesse verschaffte.

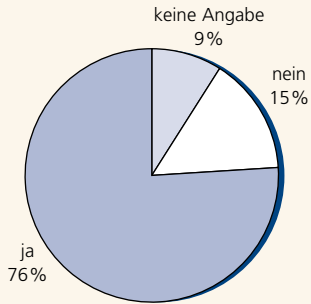
Erfolgskontrolle

Ein wesentliches Element der Gestaltung von Lernförderlichkeit war eine anschließende Erfolgskontrolle. Diese stellte den Nutzen des Vorgehens fest und half bei der Optimierung der durchgeführten Schritte.

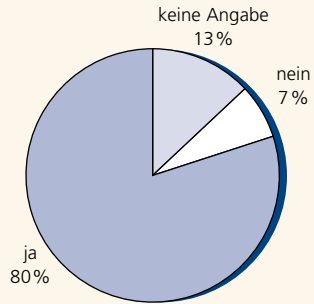
Die „Qualifizierungs-Tage“ (s.o.) wurden vom **make it**-Team begleitet und evaluiert. Hierzu wurden die Teilnehmer am Ende des jeweiligen Tages gebeten, einen kurzen Fragebogen auszufüllen. Die Ergebnisse sind im Folgenden zusammengestellt. Der Rücklauf der schriftlichen Befragung von 82 Mitarbeitern betrug 96%.

Neben dem als positiv bewerteten organisatorischen Ablauf sahen die Mitarbeiter ihre Erwartungen an den Qualifizierungstag überwiegend erfüllt. Positiv beantwortet wurden Fragen nach einem verbesserten Einblick in die tägliche Arbeit sowie in die Aufgaben der einzelnen Gruppen. Ein Großteil der Befragten wünschte sich eine Wiederholung der Veranstaltung. Und die überwiegende Zahl der Beschäftigten gab an, nun auch an anderen Arbeitsplätzen tätig werden zu können und zu wollen.

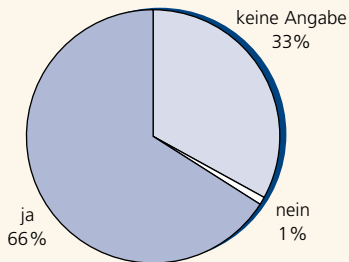
Die Qualifizierungstage sollten wiederholt werden ...



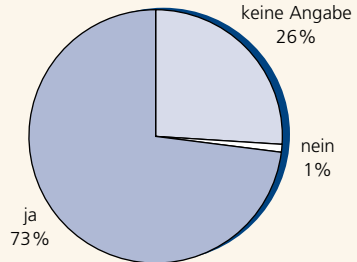
Ich kann mir künftig den Einsatz an anderen Arbeitsplätzen vorstellen.



Der Einsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen hat etwas gebracht...
... für einen besseren Überblick über die Aufgaben der Gruppe



... um künftig flexibler zu sein



Ausschnitt aus der Bewertung der Qualifizierungstage
durch die Mitarbeiter

3 übertragung der ergebnisse auf andere unternehmen

Theoretische Überlegungen

Ein wesentliches Ziel von **make it** war es, die Übertragbarkeit der entwickelten Konzepte auf andere Unternehmen, insbesondere Klein- und Mittelbetriebe, zu gewährleisten. Dazu wurden bereits bei der Konzepterstellung Überlegungen zu einer generalisierbaren Struktur des Vorhabens angestellt.

Um die Vorgehensweise unabhängig von der Unternehmensgröße zu halten, sind die einzelnen Projektphasen auf kleine Unternehmenseinheiten (i. d. Regel Abteilungen oder entsprechende Organisationseinheiten von ca. 10 bis 50 Beschäftigten) zugeschnitten. Kleinbetriebe können demnach als eine Organisationseinheit, entsprechend größere Betriebe als Summe möglichst homogener Unternehmenseinheiten behandelt werden. In Großbetrieben kann das Konzept zunächst in Pilotbereichen erprobt und ggf. an die betrieblichen Bedürfnisse angepasst werden, bevor eine Übertragung in weitere Bereiche erfolgt. Eine bereichsbezogene Durchführung in großen Unternehmen bietet darüber hinaus den einzelnen Unternehmenseinheiten die Möglichkeit, die Phasen von der Bedarfsermittlung bis zur Erarbeitung darauf aufbauender Maßnahmenpläne in einem überschaubaren Zeitrahmen (2 bis 4 Monate) durchlaufen zu können und so bereits zeitnah erkennbare Ergebnisse zu erzielen.

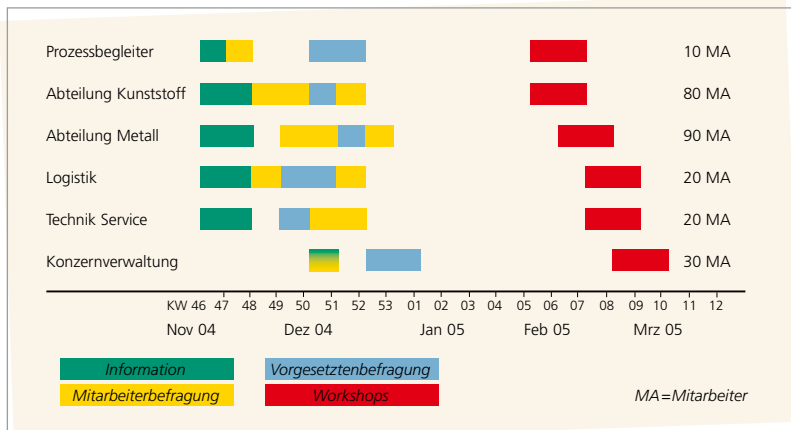
Zur Anpassung der **make it**-Konzepte an die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens ist die Installierung einer Projektgruppe vorgesehen, die mit der Umsetzung des Projekts beauftragt wird und sich aus Mitgliedern der verschiedenen betrieblichen Akteursgruppen (Unternehmensleitung, Betriebsrat, Personalleitung, Personalentwicklung, Beschäftigte, Gruppenbeauftragte etc.) zusammensetzt. So lassen sich die jeweiligen Interessenslagen dieser Akteursgruppen gleichberechtigt in das weitere

Vorgehen einbeziehen und deren im Unternehmen etablierten Kommunikationswege für Informationszwecke (anstehende Projektphasen, Zwischen- und Endergebnisse) nutzen.

Unternehmensbeispiele

Hinausgehend über die oben genannten Erörterungen war man sich im Kreis der **make it**-Projektpartner einig, dass eine Übertragbarkeit der Konzepte nicht allein durch theoretische Überlegungen gewährleistet werden kann, sondern idealerweise durch praktische Erprobung der Konzepte in anderen Unternehmen zu belegen sei. Als Ergebnis einer ausgedehnten Informationskampagne der WBS, in der das Projekt den Unternehmen der Chemiebranche präsentiert wurde, gelang es der Stiftung bereits während der Projektlaufzeit, zwei weitere Unternehmen für die Durchführung der **make it**-Konzepte zu gewinnen.

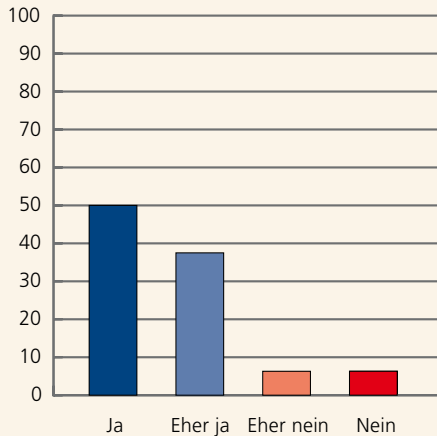
Übertragen wurde das Projekt zunächst auf einen mittelständigen Automobilzulieferer mit 260 Beschäftigten. Zielgruppe waren dort 5 Unternehmenseinheiten mit insgesamt 220 Beschäftigten. Die Laufzeit des Vorhabens betrug dort etwa vier Monate.



Zeitplanung am Beispiel eines mittelständischen Automobil-Zulieferers (260 Beschäftigte)

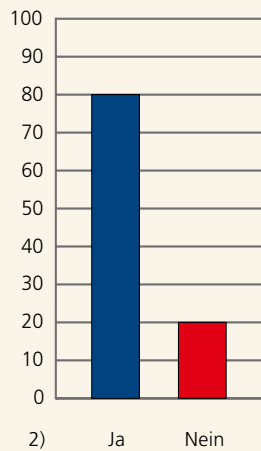
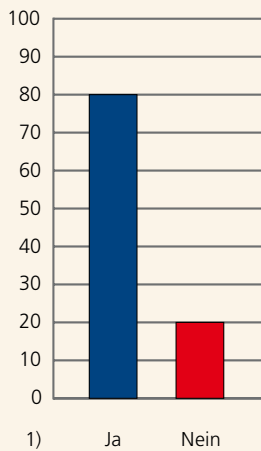
Bewertung durch die Mitarbeiter:

Waren die erarbeiteten Maßnahmen sinnvoll?



Bewertung durch die Vorgesetzten:

1) Waren die im Workshop erarbeiteten Maßnahmen für die Qualifizierungsplanung sinnvoll? 2) Werden Sie im Rahmen der nächsten Qualifizierungsplanung wieder einen Workshop durchführen?



Es wurden in fünf Workshops etwa 100 Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung erarbeitet, die in einer Evaluation von den Vorgesetzten und den Mitarbeitern in ihrem Nutzen sehr positiv bewertet wurden.

Nachfolgend übertrug man das Projektkonzept auf einen Personaldienstleister mit 22 Beschäftigten. Hier behandelte man das gesamte Unternehmen als eine Organisationseinheit und erarbeitete gemäß der **make it**-Vorgehensweise in einem abschließenden Workshop 45 bedarfsgerechte Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung.

Information:

- Zwei Informationsveranstaltungen für Vorgesetzte und Betriebsratsmitglieder
- Zwei etwa 2-stündige Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter

Mitarbeiterbefragung:

- 22 Einzelinterviews von ca je 30 Minuten Dauer an insgesamt zwei Tagen

Vorgesetztenbefragung:

- Drei einstündige Interviews mit Geschäftsführung/Geschäftsfeldleitung

Workshop:

- 45 erarbeitete Entwicklungsmaßnahmen

Zeitplan:



Umsetzung und Zeitplanung am Beispiel eines Personaldienstleistungs-Unternehmens (22 Beschäftigte)

4 überlegungen zur nachhaltigen sicherung der projektergebnisse

Transfer der Projektergebnisse in die Unternehmensstrukturen

Als wesentliches Erfolgskriterium für den Transfer von **make it** in die Unternehmensstrukturen ist zunächst die gleichberechtigte Einbeziehung aller beteiligten Akteursgruppen sowohl in die Erarbeitung als auch in die Umsetzung der Konzepte des Projekts zu nennen. Dieses wurde durch die Zusammensetzung der Projektgruppe und des Lenkungsausschusses, jeweils bestehend aus Vertretern der Personalentwicklung sowie des Betriebsrats der B.Braun Melsungen AG, der WBS, des IfA und der IG BCE als zuständiger Gewerkschaft gewährleistet. In der Arbeit dieser Gremien wurden wissenschaftliche Überlegungen mit betrieblichen Anforderungen ebenso in Einklang gebracht wie Unternehmens- mit Beschäftigteninteressen.

Entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung der geplanten Projektaktivitäten war die Schaffung von Transparenz (in Form von Informationsveranstaltungen, Aushängen, internen Publikationen, Flyern, Präsentationen etc.) über alle Schritte des Vorhabens (von der Projektkonstitution bis zur Evaluation) gegenüber allen Beteiligten im Unternehmen. Dazu nutzte man die im Unternehmen etablierten Kommunikationsformen und -wege (Gruppengespräche, Unternehmenszeitung, Betriebsversammlungen etc.). Weiterhin diente eine individuelle Ansprache der Mitarbeiter und Führungskräfte mit zielgruppenspezifisch gestalteten Befragungsinstrumenten der Unterstützung des Umsetzungserfolgs (schriftliche Fragebögen für administrative Mitarbeiter, geleitete Interviews für Beschäftigte in der Produktion, elektronische Fragebögen für Mitarbeiter des Außendienstes und der IT-Abteilungen, geleitete Interviews mit Führungskräften).

Im Sinne der Nachhaltigkeit lag ein weiterer Schwerpunkt der Projektaktivitäten darin, alle betrieblichen Gruppen aktiv in die Projektaktivitäten einzubeziehen. Führungskräfte und Betriebsräte wurden gezielt zu Multiplikatoren des Vorhabens aufgebaut. Im Fall der Führungskräfte erfolgte dies u. a. dadurch, dass die jährliche Erstellung einer Qualifikationsmatrix, die auf der im Projekt entwickelten Maßnahmenplanung basiert, im Sinne der Unternehmenszertifizierungen über die Projektlaufzeit hinaus verbindlich für alle Unternehmensabteilungen wurde. Das Betriebsratsgremium informierte man in einem Tagesworkshop zunächst ausführlich über die Thematik der Qualifizierungsplanung und machte es mit den im Vorhaben entwickelten Werkzeugen und Konzepten zur Kompetenzentwicklung vertraut. Man ermutigte die Betriebsräte, die Qualifizierungsberatung und Kompetenzentwicklung zu wichtigen Themen im Rahmen ihrer Aufgaben der Mitarbeitervertretung zu machen.

Auch die Beschäftigten bezog man eng in die Schritte der Qualifizierungsplanung ein. In den Entwicklungs-Workshops forderten die Projektverantwortlichen die anwesenden Mitarbeiter auf, die zu beschließenden Entwicklungsmaßnahmen mit ihrem Vorgesetzten gemeinsam zu gestalten. Sie selbst fungierten in diesen Veranstaltungen lediglich als Moderatoren und Begleiter des Planungsprozesses. So sollten die Teilnehmer in die Lage versetzt werden, ihren Bildungsbedarf zukünftig weitgehend selbstständig erarbeiten zu können.

Transfer der Projekterkenntnisse in die betriebliche Bildungspraxis

Zentrales Instrument der Maßnahmenplanung waren die Entwicklungs-Workshops. Die Moderatoren seitens der Projektgruppe informierten zu Beginn die Teilnehmer über mögliche Formen des Lernens und lenkten dadurch den Blick weg von klassischen Seminaren auf alternative Formen des Lernens. Dies brachte für die spätere Maßnahmenplanung entscheidende Vorteile: es regte die Teilnehmer zur Entwicklung kreativer, arbeitsnaher Maßnahmen an; gleichzeitig ließ sich das Bildungsbudget der Abteilungen entlasten.

Die eigentliche Entwicklung der Maßnahmen zur Deckung des durch das Projekt aufgezeigten Kompetenzentwicklungsbedarfs erfolgte dann durch die Workshop-Teilnehmer selbst. Diese diskutierten zunächst den dargelegten Kompetenzentwicklungsbedarf auf seine Richtigkeit und Vollständigkeit.

Anschließend beschrieben die Teilnehmer selbstständig die Maßnahmen zur Deckung des Entwicklungsbedarfs – allenfalls unterstützt durch vorsichtige Impulse der Moderation.

Um die nötige Verbindlichkeit für die Umsetzung der Maßnahmenplanungen zu schaffen, benannten die Teilnehmer für jede Maßnahme einen Zeitrahmen und eine verantwortliche Person. Dabei achtete man seitens der Moderation darauf, alle Teilnehmer gleichermaßen einzubeziehen – nicht nur die Führungskraft bzw. den Personalentwickler. Somit konnten die Lasten der Umsetzung auf einen größeren Kreis verteilt und die Zahl der zur Umsetzung beitragenden Akteure erhöht werden.



5 ausblick

Bestätigt durch die positiven Erfahrungen im Transfer des Projektkonzepts in andere Unternehmen führt die WBS nach Abschluss der Projektlaufzeit die Arbeit mit den beschriebenen Instrumenten zur Kompetenzentwicklung weiter fort. Derzeit sind in mehreren Unternehmen der chemischen Industrie entsprechende Aktivitäten erfolgt. Diese Aktivitäten umfassen ausführliche Beratungen einzelner Unternehmen in Fragen der betrieblichen Gestaltung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung bis hin zur vollständigen Durchführung des **make it**-Konzepts durch Mitarbeiter der Stiftung.

Es ist mittlerweile deutlich zu beobachten, dass das Projekt in der Branche – sowohl in den Unternehmen als auch in den Chemieverbänden – einen hohen Bekanntheitsgrad und große Akzeptanz erlangt. Dies drückt sich insbesondere in der Zahl weiterer Unternehmen aus, die gegenüber der WBS bereits Interesse für den Einsatz der Konzepte in ihrem Haus bekunden.

die projektpartner



Weiterbildungs-Stiftung Wiesbaden (WBS)

Die Weiterbildungs-Stiftung wurde 1993 vom Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und der damaligen Industriegewerkschaft Chemie, Papier, Keramik (heute Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, IG BCE) als rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts, die ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke verfolgt, gegründet. Ziel war es, betriebliche Weiterbildung als ein in ihrer Bedeutung stark zunehmendes Aufgabenfeld einer raschen technologischen Veränderungen unterworfenen Branche sozialpartnerschaftlich zu gestalten. Organ der Stiftung ist ein paritätisch besetzter Vorstand, dem ein ebenfalls paritätisch besetzter Fachbeirat zur Seite gestellt ist.

Die Stiftung ist Dienstleister für Unternehmen der Chemie-Industrie und unterstützt diese durch die Entwicklung von Weiterbildungskonzepten und Fortbildungsmodellen bei ihren Weiterbildungsvorhaben. Besondere Aufmerksamkeit wird aktuellen inhaltlichen und methodischen Trends sowie der politischen Entwicklung, z.B. im europäischen Raum gewidmet. Darüber hinaus berät die Stiftung Unternehmen und Betriebsräte in allen Fragen der beruflichen Weiterbildung.

B. Braun Melsungen AG

Die B. Braun Melsungen AG ist ein Familienunternehmen der Pharmabranche mit Stammsitz in Melsungen. Mit zahlreichen innovativen Ideen für die Medizin werden Anwendern und Patienten immer wieder zukunftsweisende Produktentwicklungen zur Verfügung gestellt. Das Unternehmen ist mit einem Umsatz von 3,1 Mrd. Euro und mehr als 32.000 Mitarbeitern (Stand: 2005) in über 50 Ländern einer der weltgrößten Versorger der internationalen Gesundheitsmärkte (vgl. B. Braun Melsungen AG, 2003).

Das Produktangebot umfasst u.a. chirurgische Instrumente, Spritzen, Kanülen und Katheter, Infusionslösungen, -systeme und -pumpen sowie Dialysetechnik und gliedert sich am Standort Melsungen in die vier Kernbereiche Hospital Care (Produkte für den Einsatz im Krankenhaus), Aesculap (Produkte für die operative Medizin), Medizintechnik (Dialyse-Produkte) und Out Patient Market (Produkte für den außerklinischen Bereich).

In Melsungen arbeiteten zu Projektbeginn ca. 4.500 Mitarbeiter. Da sich Kompetenzentwicklung als strategische Aufgabe auf sämtliche Unternehmensbereiche beziehen sollte, wurden alle Fachbereiche und Beschäftigungsgruppen in das Projekt integriert.

Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel

Mit der Besetzung der Professuren für Arbeitswissenschaft wurde das Fachgebiet Anfang der 1980er Jahre an der Gesamthochschule Kassel eingerichtet. 1990 erfolgte unter Einbeziehung der Professur für Technik-anthropologie die Gründung des Instituts für Arbeitswissenschaft (IfA), das 1997 in den Fachbereich Maschinenbau integriert wurde. Durch die Besetzung der neu eingerichteten Lehrstühle für Projektmanagement und Qualitätsmanagement konnte das Institut im Jahre 2005 erheblich erweitert werden.

Das IfA hat die Aufgabe, die Lehre und Forschung im Fachgebiet Arbeitswissenschaft zu gewährleisten. Die sozio-technische Ausrichtung unterstützt eine integrative Bearbeitung der Forschungs- und Gestaltungsfelder Technik/Ergonomie, Organisation/Organisationsgestaltung, Personal- und Kompetenzentwicklung. Die Forschung ist vorwiegend feldorientiert. In Praxisprojekten werden Methoden zur Analyse und Bewertung von Arbeitstätigkeiten oder zur Gestaltung bzw. Evaluation betrieblicher Personal- sowie Organisationsentwicklungsprozesse entwickelt und eingesetzt.

Weitere Schwerpunkte liegen auf Verfahren zur Kompetenzmessung und zur Erfassung der Lernförderlichkeit von Arbeitsbedingungen. Praktische Maßnahmen beziehen sich z.B. auf die Ermittlung berufs- oder tätigkeits-spezifischer Belastungen und Beanspruchungen sowie deren Veränderung im Sinne einer humanen Arbeitsgestaltung, auf die Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisation, die Einführung und Begleitung von Gruppenarbeit, neuen Arbeitszeitmodellen oder Managementsystemen.



Industriegewerkschaft, Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)

Die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) versteht sich als Vertretung ihrer Mitglieder und als gesellschaftliche Reformkraft, die Modernisierung und soziale Gerechtigkeit miteinander verbindet. Zugleich steht sie als politisch gestaltende Kraft in der Gesamtverantwortung für Gesellschaft und Wirtschaft. Gerade heute im Zeitalter der Globalisierung verkörpert sie Werte, für die sie eintritt: Für ein lebenswertes und humanes Wirtschaftssystem, das allen gleiche Chancen lässt.

Die IG BCE ist eine junge Gewerkschaft mit traditionsreichen Wurzeln. Anfang der 90er Jahre kamen die IG Bergbau und Energie (IG BE), die IG Chemie-Papier-Keramik (IG CPK) und die Gewerkschaft LEDER (GL) überein, ihre Kräfte zu bündeln und sich zu einer neuen zukunftsorientierten, mitgliederstarken und durchsetzungsfähigen Organisation zusammenzuschließen. Im Jahre 1997 wurde die geplante Fusion vollzogen; die drei Gründungsgewerkschaften verbanden sich zur Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie und damit zur drittgrößten Organisation unter dem Dach des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) mit Sitz in Hannover. Die Basis der Organisation bilden die Ortsgruppen und Vertrauenskörper, die auf dieser Ebene gleichberechtigt nebeneinander stehen. Hierauf bauen weitere Einheiten wie der Bezirk, der Landesbezirk und der Hauptvorstand auf.

projektförderung

Das Projekt **make it** wurde im Rahmen des Förderprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie den Europäischen Sozialfonds.



Europäische Union
Europäischer Sozialfonds



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Weiterbildungs-Stiftung

www.makeit.wbs-wiesbaden.de