

## Bildungsplanung: Mit oder ohne die Beschäftigten?

### Projekt KOMPASS erprobt neue Wege

► Die Personalentwicklungs- und Weiterbildungsdiskussion ist nach wie vor betriebs- und personalwirtschaftlich geprägt. Qualifizierung wird mit Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Effizienzsteigerung sowie Erhöhung der Einsatzflexibilität und der Mobilität der Beschäftigten begründet. Dabei hat die kurzfristige Anpassung an aktuelle Bedarfe Vorrang. Im Projekt KOMPASS sollen der Grundstein für eine vorausschauende Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben gelegt und damit die Voraussetzungen für eine zukunftsorientierte Weiterbildung geschaffen werden. Im Gegensatz zum weit verbreiteten Top-down-Ansatz wurde ein hierarchieübergreifender, subjektwissenschaftlicher begründeter Beteiligungsansatz gewählt, der die Perspektiven von Führungskräften und Beschäftigten gleichberechtigt einschließt.



**MARTIN ALLESPACH**  
PD Dr., IG-Metall-Bezirksleitung  
Baden-Württemberg, Stuttgart



**HERMANN NOVAK**  
Dipl. Soz., Dipl. Soz.arb. (FH), Projektbüro  
für innovative Berufsbildung, Heidenheim

Über die Bedeutungszunahme betrieblicher Weiterbildung besteht heute im Prinzip Konsens, wobei allerdings die Voraussetzungen und Bedingungen für die Umsetzung dieser Feststellung in den Unternehmen nicht unterschiedlicher sein können. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMUs), in denen im Gegensatz zu Großbetrieben eine entsprechende Infrastruktur fehlt, tun sich schwer, eine umfassende Innovationsfähigkeit und damit Beschäftigung durch Weiterentwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten sicherzustellen. Hier setzt das mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Baden-Württemberg geförderte Projekt KOMPASS an. Ziel war es, eine vorausschauende Personalentwicklung und zukunftsorientierte Weiterbildung in KMUs konzeptionell zu untermauern und den Einstieg in eine systematische Personalentwicklung mit Instrumenten zu begleiten.

#### Ausgangslage

Das gängige Leitbild betrieblicher Arbeits- und Personalpolitik betrachtet die Beschäftigten als disponible Größe. Veränderungsprozesse und Anforderungswandel werden „zumeist als naturwüchsig dargestellt und aus Sicht des Menschen nur selten hinterfragt“ (IAB 2001, S. 36). Die Perspektive der Beschäftigten bleibt in aller Regel ausgeblendet, was nichts anderes bedeutet, als dass Bildungsplanung top-down erfolgt. Dies zeigte auch eine Untersuchung zum Stand der Personalentwicklung und Weiterbildung in den projektbeteiligten KMUs. Für die 17 in das Projekt einbezogenen Betriebe (vgl. Kasten) kann zusammenfassend festgehalten werden, dass Personalentwicklung sehr diffus definiert wird und eine planmäßige Personalentwicklung nur schwach vorhanden ist. Das Verständnis von Personalentwicklung reicht von „Mitarbeiter-Zeitung“ über „Wir lesen in der Frühe gemeinsam ein Kapitel aus einem Buch und motivieren uns so für die konfliktfreie Zusammenarbeit während des bevorstehenden Tages“ bis hin zu „Unternehmensleitlinien für die Zusammenarbeit“.

Sofern von einer Bildungsbedarfsanalyse die Rede ist, beschränkt sich diese auf das Erstellen einer Qualifikationsmatrix.

Trotz Zustimmung über die Notwendigkeit einer vorausschauenden, strategieorientierten und -umsetzenden Personalentwicklung werden letztendlich im Tagesgeschäft andere Prioritäten gesetzt. Insgesamt war eine weitgehend unsystematische und konzeptionslose Weiterbildung anzutreffen, die Bildungsplanung in hohem Maße situativ und reaktiv begreift: „Man tut was für bestimmte Beschäftigtengruppen.“

### **KOMPASS bezieht Beschäftigte in Analyse und Konzeption ein**

KOMPASS setzte auf die Initiierung und Gestaltung von funktions- und hierarchieübergreifenden Lernprozessen und die aktive *Einbeziehung der Beschäftigten in den Prozess der Analyse der Gesamtbedingungen und der Bildungsplanung*. Der Ansatz stellt die Verbindung her zwischen betrieblich bedingten Erfordernissen sowie den daraus sich ergebenden Anforderungen einerseits und den Interessen, Wünschen und Perspektiven der Beschäftigten andererseits. Für den Betrieb steht die Frage nach der Effizienz neuer Technik und neuer Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation im Vordergrund, für die Beschäftigten die Unsicherheit, welche Spielräume ihnen zukünftig bleiben oder neu sich ergeben, welche Anforderungen auf sie zukommen, ob früher erworbenes Wissen und die aufgebauten Erfahrungen entwertet oder daran angeknüpft werden kann. Beide Seiten sind unter gewissen Bedingungen und in einem gewissen Rahmen interessiert an alternativen Konzepten der Arbeits- und Produktionsprozessgestaltung. Mit einer kooperativen Beteiligung von Führungskräften, Betriebsräten und Beschäftigten als Mittelpunkt, und zwar nicht im Sinne einer Reparatur-, sondern einer Konzeptpartizipation, grenzt sich KOMPASS von den in der betrieblichen Praxis überwiegend vorherrschenden technokratischen und deduktiven Ansätzen ab.

Einbezogen in das Projekt waren Führungskräfte der Funktionsbereiche „Produktion/Montage“, „Technik“, „Qualität“ und „Planung“, denn zukünftige Qualifikationstrends treten im unmittelbaren Produktions- und Arbeitsprozess als Erstes auf. Nach unseren Erfahrungen ist im übrigen dieser Personenkreis aufgeschlossen gegenüber Fragen beruflicher Themen, weil zumindest gespürt wird, dass für eine Qualitätsarbeit berufliche Qualifikationen und Kompetenzen nicht nur notwendig, sondern unabdingbar sind.

### **Weiterbildung als gestaltungsorientierte Bildung im Kontext gestaltungsoffener Arbeit**

Der mit KOMPASS vertretene Form der Bildungsplanung liegt ein Weiterbildungsverständnis zugrunde, das betriebliche Weiterbildung unter dem Aspekt von *gestaltungsorientierter Bildung und gestaltungsoffener Arbeit* betrachtet. Dieses Weiterbildungsverständnis nimmt die persönliche Entfaltung und Emanzipation und damit zusammenhängend das Verstehen und Gestalten der eigenen Arbeits- und Lebensbedingungen zu ihren Bezugspunkten. Das Besondere des im Rahmen von KOMPASS entwickelten Ansatzes besteht darin, dass gleichberechtigt neben den Anforderungen, die sich aus Technik, Organisation und Markt ergeben, die Beschäftigten mit ihren Interessen und Perspektiven den Referenzpunkt betrieblicher Bildungsplanung darstellen.

Der KOMPASS-Ansatz wendet sich ab von den herrschenden Top-down-Ansätzen der Personalentwicklung, die mit zu den Auslösern von Weiterbildungsverweigerung, Weiterbildungsabstinenz oder Distanz zu Bildungseinrichtungen gehören – vgl. beispielhaft EVERS/KLEMM/KUHLMANN 1980; BOLDER/HENDRICH 2000 und 2002 – und bei denen das Management die Gesamtstrategie des Unternehmens definiert und daraus die Aufgabengebiete für die einzelnen Funktionsträger ableitet. Aus der Aufgabenbeschreibung ergibt sich bei dieser Vorgehensweise der Bildungsplanung dann der Soll-Katalog an Qualifikationen, die den Ist-Qualifikationen der Beschäftigten gegenübergestellt werden. Die Differenz soll diesem Ansatz folgend dann der objektive Bildungsbedarf sein.

FAULSTICH (1998, S. 105 ff.) bezeichnet so ermittelte, scheinbar sachliche „Bedarfe“ als Phantom der betrieblichen Weiterbildungsplanung, weil sie weder die Veränderungsdynamik und die damit implizierten Prognosedefizite abbilden, noch die Interessen der Beschäftigten berücksichtigen. Die viel beschworene Weiterbildungsverweigerung hat hier eine ihrer Wurzeln. Eine ähnliche Kritik findet sich auch bei STAUDT u. a. (1993). Die Autoren plädieren in Abgrenzung zu den weitgehend technizistischen und reaktiven Modellen für eine potenzialorientierte Personalentwicklung. BOSCH u. a. (1995, S. 226.) schlagen ein integratives Konzept vor, bei dem die Bildungsplanung als ein Partizipationsprozess angelegt ist, bei

---

#### **Das Projekt KOMPASS**

KOMPASS wurde gemeinsam von der IG-Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg und dem Arbeitgeberverband Südwestmetall durchgeführt. Im Projekt waren Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen aus 17 Klein- und Mittelbetrieben in der Größenordnung von 43 bis 490 Beschäftigten sowie ein Unternehmen mit 1.000 Beschäftigten aktiv. Im Vorfeld der Entwicklungs- und Erprobungsphase wurden mit 444 Personen/Beschäftigten in der Produktion über Mitglieder von Interessenvertretungen bis hin zum Management zum Teil intensive Einzelinterviews und in 15 Workshops Gruppendiskussionen geführt. Hinzu kamen Betriebsbegehungen in zehn Projektbetrieben und elf Fallstudien.

dem die Ermittlung der Bedarfe bottom-up, z. B. in einem Personalentwicklungs- oder Qualifizierungsgespräch, erfolgt. Hier werden die Bedarfe des Unternehmens und Bedürfnisse der Beschäftigten diskutiert und entsprechende Maßnahmen ausgehandelt. Der in Baden-Württemberg zwischen der IG Metall und Südwestmetall abgeschlossene Tarifvertrag zur Qualifizierung impliziert genau diese Vorgehensweise. Weiterbildungsplanung wird als ein Aushandlungsprozess verstanden, bei dem die Qualifikationsinteressen der Betriebe und die Bildungsinteressen der Beschäftigten gleichberechtigt Berücksichtigung erfahren. KOMPASS schafft hierzu die Grundlagen.

### Subjektwissenschaftliche Lerntheorie als Grundlage für KOMPASS

Lernen entsteht nicht einfach dadurch, dass von außen Anforderungen und Lernziele formuliert werden. Diese Erkenntnis zwingt zu der Einsicht, „dass die Vorstellung, man könne etwa durch Lehrpläne, Lehrstrategien, didaktische Zurüstung die Lernprozesse eindeutig vorausplanen, also Bedingungen herstellen, unter denen den Betroffenen

nichts anderes übrig bleibt, als in der gewünschten Weise zu lernen, eine Fiktion darstellt: Tatsächlich erzeugt man durch derartige Arrangements über die Köpfe der Betroffenen hinweg vor allem Widerstand, Verweigerung, Ausweichen ...“ (HOLZKAMP 1993, S. 24).

Lernanforderungen gehen nicht automatisch in Lernhandlungen über. Personen, und das trifft für Schüler, Auszubildende genauso zu wie für Beschäftigte, müssen für sich erkennen, was, wofür und wo es für sie etwas zu lernen gibt. Die jeweils individuellen Lerngründe sind somit zentraler Bestandteil der subjektwissenschaftlichen Lerntheorie und damit auch für das Projekt KOMPASS. Lernen erscheint nicht als von außen

bedingt, sondern von der Person *begründet*. Ich lerne, wenn ich Gründe dafür habe. Die subjektive Notwendigkeit des Lernens entsteht „in Problemsituationen, in denen das Subjekt einerseits ‚gute Gründe‘ hat, auf eine bestimmte Weise zu handeln, andererseits aber die Problemsituation so nicht zu bewältigen vermag“ (HOLZKAMP 1993, S. 182). Treten

Schwierigkeiten bei der Ausführung einer Arbeitsaufgabe auf, die mit dem bisher erworbenen Repertoire nicht überwunden werden können, hat das Subjekt einen Grund, eine „Lernschleife“ einzulegen, um die entstandene Diskrepanz zwischen der Handlungsproblematik und dem Lösungspotenzial zu überwinden und von seinem Standpunkt aus eine Lösung für die Probleme durch Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten zu finden. Nach HOLZKAMP handelt es sich um expansives Lernen.

Während der Projektlaufzeit von KOMPASS konnte eine 15-köpfige Lerngruppe bei einem Automobilzulieferer, die als Angelernte sich zu Industriemechanikern umschulden, intensiv befragt werden. Es ging um die Gründe, warum sie sich dieser Anstrengung unterzogen. Deutlich wurde, dass jeder Einzelne deshalb an der Umschulung teilnahm, um Arbeitsplatz-, Status- und Einkommensverlust zu vermeiden, da die Firma einem größeren Umstrukturierungsprozess unterzogen wurde. Holzkamp bezeichnet ein solches Lernen als „defensiv“. Defensives Lernen liegt im Vermeiden von Sanktionen begründet. Eine zweite Umschulungsgruppe kam im Übrigen nicht zustande, weil der drohende Arbeitsplatzverlust für die Beschäftigten durch eine mehrjährige Beschäftigungsgarantie nicht mehr die Bedeutung hatte.

Für die Bildungsplanung spielen also die jeweiligen Bedeutsamkeiten als Lernbegründung eine zentrale Rolle. Im Rahmen des Projekts KOMPASS wurde deutlich, dass Bedeutungen nicht in jedem Fall für jeden transparent sind, aber in intra- und interindividuellen Diskursen entwickelt werden können. Hier entfalten die im Rahmen von KOMPASS entwickelten Analyse- und Entwicklungsinstrumente und die ihnen zugrunde liegende Konzeption ihre besondere inhaltliche sowie didaktische und methodische Funktion. Sie bereiten auf den kooperations- und dialogorientierten angelegten Aushandlungsprozess vor, indem sowohl der Betrieb als auch die Beschäftigten ihre jeweiligen Lerngründe im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung reflektieren, ihre dabei gewonnenen Erkenntnisse und Sichtweisen offen legen und in die Arbeits- und Bildungsdiskussion einbringen, um daraus gemeinsame Zugänge zum Lernen zu erschließen.

Die Beschäftigten als Betroffene des Wandels von Anforderungen, Qualifikationen und Kompetenzen waren in dem Projekt KOMPASS sozusagen als Mitforscher beteiligt. Sie sollten als Akteure der Bildungsplanung Gelegenheit bekommen, sich mit ihrer Realität auseinander zu setzen, sie gegebenenfalls zu verändern und sich dadurch gestaltend einzubringen. Forschung und praktische Reformarbeit bildeten so einen unmittelbaren, wechselseitigen Zusammenhang. Damit ist Praxisforschung auch eine Form bewusster (emanzipatorischer) gesellschaftlicher Praxis, weshalb sich Forschung, Entwicklung und Anwendung nicht

#### Literatur

- BOLDER, A.; HENDRICH, W.: *Fremde Bildungswelten, Alternative Strategien lebenslangen Lernens*, Opladen 2000
- BOLDER, A.; HENDRICH, W.: *Widerstand gegen Maßnahmen beruflicher Weiterbildung: Subjektives Wissensmanagement*. In: *WSI-Mitteilungen*, Heft 1/2002, S. 19 ff.
- BOSCH, G.; KOHL, H.; SCHNEIDER, W.: *Handbuch Personalplanung*, Köln 1995
- EVERS, C.-H.; KLEMM, K. KUHLMANN, R.: *Entwicklung von Arbeitsbedingungen und Bildungsinnovationen von Industriearbeitern*. In: *WSI-Mitteilungen*, Heft 6/1980, S. 343 ff.
- FAULSTICH, P.: *Strategien der betrieblichen Weiterbildung*, München 1998
- HOLZKAMP, K.: *Wider den Lehr-Lern-Kurzschluß: Interview zum Thema Lernen*. In: *Arnold, R. (Hrsg.): Lebendiges Lernen*, Baltmannsweiler 1996
- HOLZKAMP, K.: *Lernen – subjektwissenschaftliche Grundlagen*, Frankfurt/New York 1993
- INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (IAB): *28. Arbeitsbericht*, Nürnberg 2001
- STAUDT, E.; KRÖLL, M.; VON HÖREN, M.: *Personalentwicklung und Qualifizierung als strategische Ressource betrieblicher Innovation*. In: *Dybowski, G.; Haase, P.; Rauner, F. (Hrsg.): Berufliche Bildung und betriebliche Organisationsentwicklung*, Berlin 1993

voneinander trennen lassen. Theorie und Praxis, Reflexion und Aktion sind aufeinander bezogen und bilden ein Ganzes.

### KOMPASS-Instrumente unterstützen die Weiterbildungspannung und Arbeitsgestaltung

Während der Projektlaufzeit wurden gemeinsam mit Führungskräften und den Beschäftigten in den Projektbetrieben sechs Analyse- und Entwicklungsinstrumente entwickelt und mit 315 Personen in Pilotgruppen erprobt. Die Instrumente sind downloadbar unter [www.berufsbildung.igm.de](http://www.berufsbildung.igm.de).

Das Kernstück der Tools ist **SALSA** (= Subjektive Arbeits- und Lernsituations-Analyse) in einer Version für die Beschäftigten und einer für die Führungskräfte.

Mit dem Instrument **SALSA<sup>SB</sup>** ist es den Beschäftigten möglich, ihre betrieblichen Arbeits- und Lernbedingungen aus ihrer ganz persönlichen Sicht zu betrachten. Daraus ergeben sich Lerngründe, die eine Grundlage für die Bestimmung ihres Bildungsbedarfs darstellen. Bei **SALSA<sup>FB</sup>** handelt es sich um ein Instrument für die Analyse der betrieblichen Arbeits- und Lernbedingungen aus Sicht der *Vorgesetzten*. Sie können mit den gleichen Fragen wie die Beschäftigten die Arbeits- und Lernbedingungen in „ihrer“ Abteilung untersuchen und Schlussfolgerungen für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, der Weiterbildungsplanung und somit für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten ziehen. Mit dem Betriebsrat und im Qualifizierungsgespräch mit den Beschäftigten besteht dann Gelegenheit, die möglicherweise unterschiedlichen Einschätzungen zu diskutieren, Vorstellungen über Veränderungen zu besprechen und daraus Schlussfolgerungen für die Bildungsplanung zu ziehen.

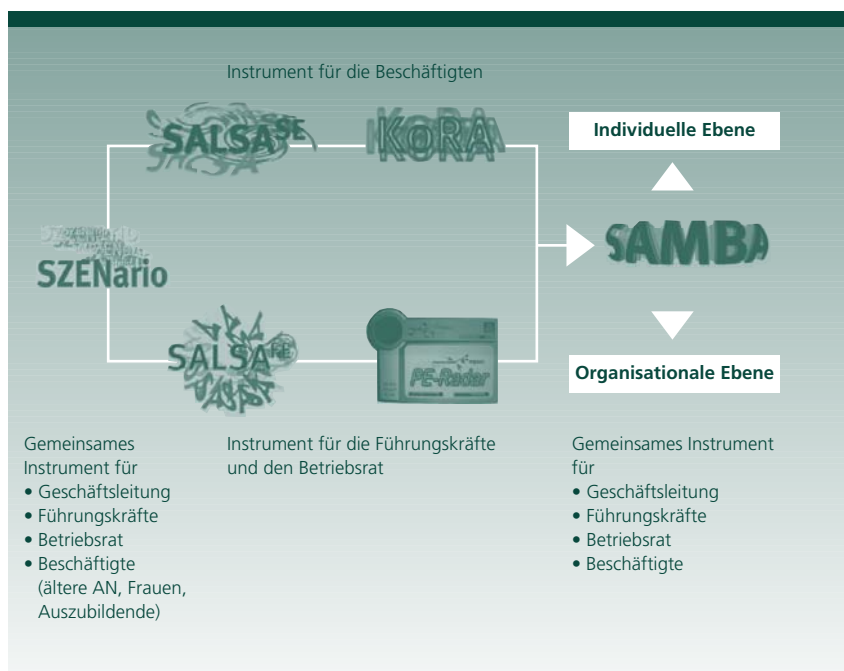
**Ko:RA** ist der *persönliche Bildungs- und Lernpass für die Beschäftigten* zur beruflichen Standortbestimmung. Mit diesem Instrument können die bisherigen Arbeits- und Berufswege betrachtet werden und kann das während der Arbeitstätigkeit entstandene Erfahrungswissen aufgespürt und reflektiert werden. Mit Ko:RA wird die Grundlage geschaffen, über neue berufliche Ziele nachzudenken.

Mit **SZENario**, ein Instrument für *Vorgesetzte, Beschäftigte und den Betriebsrat* ist der Sprung in die Zukunft möglich. Es lassen sich auf dem Hintergrund von gemeinsam herausgearbeiteten Kategorien zukünftige Herausforderungen und Veränderungsfelder bestimmen, um anschließend miteinander einen *Veränderungsplan* zu erstellen. Ein wichtiger Punkt bei SZENario ist die Frage nach den kritischen Situationen auf dem Weg der Veränderung, wer welche Unterstützung dabei benötigt und an welchen Stellen Bildungsbedarf besteht.

Mit **SAMBA**, gewissermaßen dem Ziel der Untersuchung, werden die aktuellen und zukünftig zu erwartenden Anforderungen und zukünftig gewünschten Entwicklungen gemeinsam herausgearbeitet und daraus *Konsequenzen für die konkrete Bildungsplanung* gezogen.

Die bisher dargestellten Instrumente liegen als Printmedien vor. Sie werden ergänzt durch ein *computergestütztes* Programm, das sogenannte **PE-Radar**. Es gibt dem Betriebsrat und den Vertretern der Geschäftsleitung die Möglichkeit, den im Unternehmen anzutreffenden Stand der Personalentwicklung zu reflektieren und aktuelle sowie zukünftige Handlungsschwerpunkte zu definieren.

Abbildung KOMPASS-Instrumente



Sowohl von den Führungskräften als auch den Beschäftigten wurden die Instrumente, das zeigte die flächendeckende Einführung in den Projektbetrieben, positiv aufgenommen. Es stellte sich allerdings heraus, dass es für beide Gruppen ungewöhnlich ist, systematisch und strukturiert den Zusammenhang von Arbeit und Bildung zu analysieren und in Gestaltungsoptionen zu transformieren. Die Chancen, die KOMPASS als Navigations- und Früherkennungssystem bietet, sind jedoch erkannt. Inzwischen sind die ersten Weiterbildungsseminare zur Qualifizierung betrieblicher Multiplikatoren angelaufen. Dabei geht es nicht um eine verkürzte Handlungsanleitung. Im Mittelpunkt steht die Analyse der Industriearbeit, die Herausarbeitung der Beziehung von Arbeit, Bildung und innovativer Arbeitsgestaltung, die Hinterfragung der Hintergründe und Wirkungen unterschiedlicher Personalentwicklungsansätze sowie die kritische Beleuchtung von Bildungs- und Lerntheorien und die Begründung der subjektwissenschaftlichen Theorie. ■