

# Prozessorientierung in der betrieblichen Weiterbildung – neue Funktionen für Führungskräfte

## Der Vorgesetzte als Lernberater und Coach

► Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen verändert sich grundlegend. Eine flexiblere und dynamischere Produktionsorganisation macht eigenmotiviertes und selbstständiges Lernen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Grundvoraussetzung ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Traditionelle Weiterbildungsformen erweisen sich hier als wenig hilfreich. Vielmehr müssen Führungskräfte der mittleren Ebene die Verantwortung für die Unterstützung flexibler, individueller Lernprozesse ihrer Mitarbeiter übernehmen. Der Beitrag resümiert die Ergebnisse einer Befragung von dreißig betrieblichen Experten zu ausgewählten Aspekten der Produktionsorganisation und der Lernarrangements in ihren Unternehmen, sowie der Entwicklungsziele, die sie daraus ableiten. Die Befragung fand im Rahmen des Modellversuchs FILIP statt.

### Prozessorientierte Produktion, flexible Lernformen und Individualisierung

Die Stellung von Mitarbeitern in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) hat sich grundlegend gewandelt. In handwerklichen oder tayloristischen Produktionsstrukturen sozialisierte Arbeitnehmer stehen vor der Herausforderung, die auch in KMU festzustellende „Subjektivierung der Arbeit“<sup>1</sup> zu bewältigen, d. h. sich auf Strukturen einzustellen, in denen größere Handlungsspielräume, aber auch mehr Eigenverantwortlichkeit kennzeichnend sind.

In KMUs des produzierenden Sektors ist dies eine Folge der sich schnell verändernden Produktionsorganisation. Um sich in globalen Wertschöpfungsketten bzw. auf rasch verändernden Märkten zu behaupten oder neu zu positionieren, stellen sie sich einem stetig wachsenden Wettbewerbs- und Veränderungsdruck durch die kontinuierliche Optimierung einer prozessorientierten Produktionsorganisation. Diese Veränderungen haben zu jenen Haupttendenzen der Dezentralisierung, Flexibilisierung, Individualisierung und Prozessorientierung des Lernens im Betrieb geführt, die heute vielfach analysiert werden.

Welche Formen die Umsetzung dieser Tendenzen konkret annimmt, wie Unternehmen mit den genannten Risiken umgehen und wo Unterschiede nach Unternehmensgröße und Branche festzustellen sind, diesbezüglich hat die Forschung in den letzten Jahren zwar große Fortschritte gemacht, von einem gesicherten Kanon des Wissens ist jedoch, zumal angesichts der Dynamik der Entwicklung, nicht auszugehen.<sup>2</sup> Die Ergebnisse einer Befragung von 30 Experten aus am Modellversuch FILIP beteiligten Unternehmen sollen hier einen illustrierenden Beitrag leisten.<sup>3</sup>

### Modellversuch FILIP

Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung – Ein Beitrag zur strategischen Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern und Unternehmen  
 Laufzeit: 1. 8. 2003 bis 31. 7. 2007

#### Durchführungsträger:

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, Nürnberg

#### Wissenschaftliche Begleitung:

ISOB Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH, Wenzelbach

#### Fachliche Betreuung:

BIBB (Dr. Dorothea Schemme)



#### ALEXANDER KRAUSS

Geschäftsführer isob – Institut für sozialwissenschaftliche Beratung Regensburg GmbH.  
 Ansprechpartner für das Team der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs



#### BARBARA MOHR

Dr., Dipl.-Volkswirtin, Projektleiterin beim Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, Nürnberg

Sieben mittelständische Unternehmen sind derzeit an der Entwicklung eines Beratungs- und Unterstützungskonzepts für die Personalentwicklung durch mittlere Führungskräfte im Rahmen des Modellversuchs beteiligt. In Oberbayern sowie im Bodensee-Raum haben sie sich zu einem regionalen „Firmennetz Weiterbildung“ zusammengeschlossen. Die Beteiligung am Firmennetz hat dabei selbst schon „Lerncharakter“: Die Unternehmen profitieren von der Diskussion und vom Erfahrungsaustausch mit den anderen Netzwerk-Partnern und nehmen Anregungen für die eigene Personalentwicklungs-Arbeit mit.

### Tendenzen der Produktionsorganisation

Es zeigte sich, dass eine Flexibilisierung der Produktion hinsichtlich des Volumens, aber auch der Organisation ein gemeinsames Merkmal der Unternehmensstrategie in den am Modellversuch beteiligten KMUs ist. In mehreren Unternehmen wurde oder wird ein grundsätzlicher Umbruch in der Produktionsorganisation vollzogen, teilweise dramatisiert in Veränderungsprojekten, die in relativ kurzen Zeiträumen und mit hohem Aufwand umgesetzt wurden. Sie sind mit umfangreichen Personalumsetzungen und neuen Aufgabenprofilen für fast alle Beschäftigte verbunden. Dieser Umbruch führte zu einer Lern- und Qualifizierungswelle im Unternehmen. Auffällig ist jedoch, dass diese Qualifizierung nur am Rande von traditionellen Weiterbildungsformen wie Schulungen und Seminaren getragen wurde, sondern dezentral und produktionsbezogen in den, häufig reorganisierten, Produktionseinheiten stattfand. Vier ausgewählte Gesichtspunkte des Lernens im Zusammenhang mit der Veränderung der Produktionsorganisation sollen hier beleuchtet werden.

### AUSWEITUNG SYSTEMATISCHER ARBEITSINTEGRIERTER QUALIFIZIERUNG AUF ALLE BESCHÄFTIGTE

Noch zu Ende des letzten Jahrzehnts erschien unklar, für welche Beschäftigtengruppen sich die Annäherung oder sogar Integration von Arbeiten und Lernen durchsetzen würde.<sup>4</sup> Fünf Jahre später kann aus der Befragung des Expertensamples berichtet werden, dass Lernen und bewusste Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess für breiteste Kreise von Beschäftigten ganz neu thematisiert wird. Es werden Personen in Lernprozesse einbezogen, für die Weiterbildung, in welcher Form auch immer, früher nicht oder nur zur Beseitigung akuter Defizite in den Blick genommen wurde. Dies jedoch nicht aus pädagogischem Idealismus. Zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben sind im Vergleich zu früher erheblich längere Einarbeitungsphasen und systematische Qualifizierungssequenzen erforderlich. Die angestrebte Flexibilität der Produktion erscheint nur dann herstellbar, wenn möglichst viele Beschäftigte die fachlichen Grundlagen besitzen, um sich an mehreren Arbeitsplätzen schnell einzuarbeiten. Dazu gehören auch die sozialen Kompetenzen, sich immer wieder neu an unterschiedlichen Stellen des Produktionsprozesses zu integrieren.

### GEEIGNETE LERNFORMEN ERZEUGEN EIN BREITES, HYBRIDES QUALIFIKATIONSPROFIL

Die Befragung der Betriebe des Modellversuchssamples bestätigt, dass die Einführung prozessorientierter Arbeitsformen „hybrid qualifizierte ... und mit Methoden und Sozialkompetenz ausgestattete Mitarbeiter“ benötige.<sup>5</sup> Lernfähigkeit und eine persönliche Bereitschaft zu ständigem Weiterlernen sowie flexiblem Einsatz auch jenseits des einmal erlernten oder gewohnten Berufs- bzw. Tätigkeitsspektrums ist im Urteil der betrieblichen Experten ein ganz wesentliches Merkmal der individuellen Beschäftigungsfähigkeit. Aus den Gesprächen wird ein Trend hin zu mit Arbeitsvollzügen integrierten, lernerzentrierten, kommunikativen und auf den Erfahrungserwerb gerichteten Lernformen deutlich. Wurde in der Literatur noch 1998 problematisiert, ob es sich bei „Auslandsaufenthalte(n), Jobrotation, Arbeitsbesprechungen“ um „Weiterbildung“ handle,<sup>6</sup> so heben die befragten Experten gerade diese Formen der Kompetenzentwicklung als besonders bedeutsam hervor. „Jobrotation“ im Sinne des bewusst auf den Kompetenzerwerb gerichteten Einsatzes an unterschiedlichen Arbeitsplätzen und in unterschiedlichen Einsatzfeldern wird in allen befragten Unternehmen eingesetzt.

Entwicklungsbedarf wird hier vor allem in einer stärker reflektierten Methodik der Qualifikations- und Anforderungserfassung sowie der Wissensvermittlung an den Einsatzorten gesehen. Beschäftigte sollen in die Planung und die Nutzung des Wechsels der Einsatzorte für die Gestaltung individueller Lernwege stärker einbezogen werden.

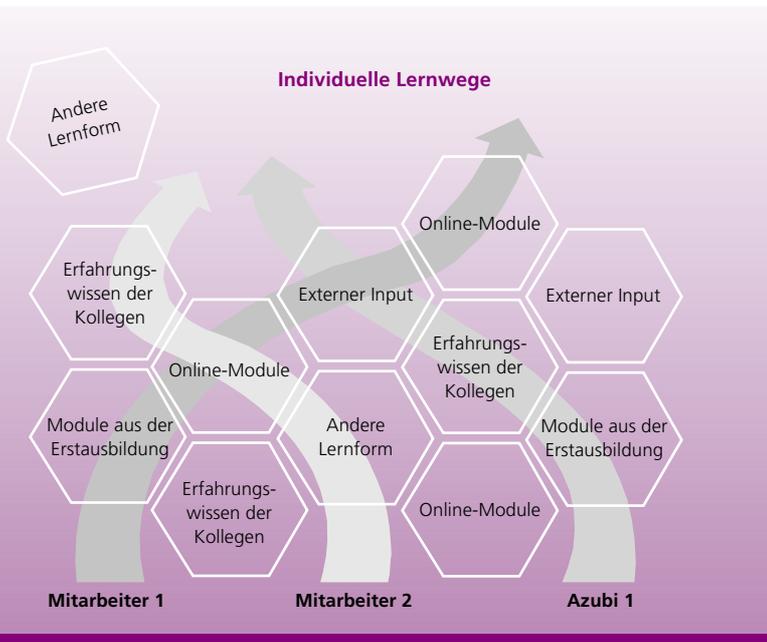


Abbildung 1 Lernformen

*Auslandsaufenthalte* werden als besonders geeignetes Instrument der Herstellung von in modernen Produktionsformen erforderlichen Dispositionen geschildert. So wird der „auslandserfahrene Monteur“ geradezu als Prototyp des gesuchten Typus des eigenverantwortlichen, flexiblen und selbstqualifizierenden Universalarbeiters vorgestellt. Flexibilität, Kundenbewusstsein, Beherrschung der vollständigen Arbeitshandlung, Kommunikationsfähigkeit und (inter-)kulturelle Sensibilität, die selbstständige, eigeninitiative Umsetzung von Arbeitsaufgaben, werden hervorgehoben.

Die *Gestaltung von Arbeitsbesprechungen* wird in allen Betrieben intensiv diskutiert. Die Experten stimmen hier der, in letzter Zeit auch von ingenieurwissenschaftlicher Seite verstärkt eingeräumten, Notwendigkeit solcher „weicher Formen“ der Absicherung der Produktionsprozesse zu.<sup>7</sup> Arbeitsbesprechungen seien geeignet, Friktionen im Produktionsprozess auszugleichen. Zugleich werden sie für die Bearbeitung von Schnittstellen (andere Abteilungen, andere Hierarchieebenen, Stabsabteilungen etc.) genutzt. Sie gelten zudem als bedeutsames Instrument kollegialen Lernens, der Reflexion des Arbeitsprozesses sowie der Ziel- und Aktionsplanung. Als Instrument reflexiven Lernens geben sie den Beschäftigten wichtige Orientierung für ihr individuelles Lernen. Führungskräfte nutzen sie, um die Einschätzungen, Vorstellungen, aber auch Vorbehalte der Mitarbeiter transparent zu machen. Diese Lernform soll stärker, aber zugleich effektiver genutzt werden.

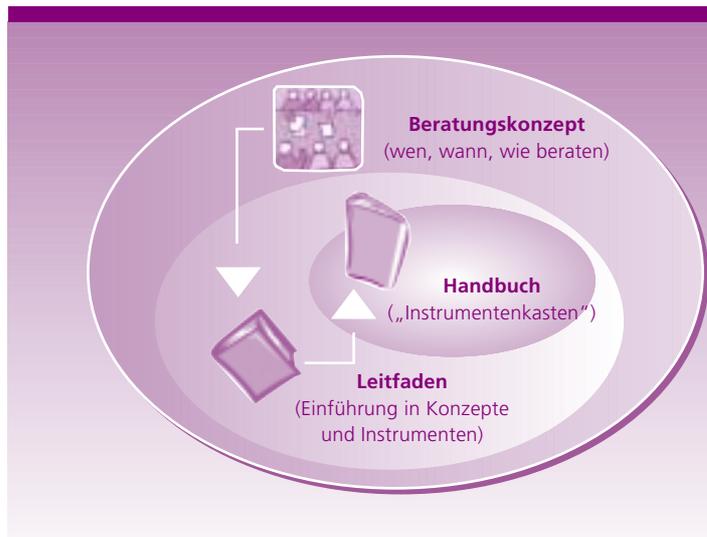
#### DER „UNTERNEHMERISCHE BLICK“ DER MITARBEITER: PROZESSBEWUSSTSEIN ALS SCHLÜSSELQUALIFIKATION

Die Sicherung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit in prozessorientierten Arbeitsformen erschöpft sich nicht in einem „Mehr“-Lernen. „Arbeitskraftunternehmer“<sup>8</sup> unterscheiden sich von traditionellen Arbeitnehmern zwar auch durch eine erhebliche Erweiterung der erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen. Vor allem aber unterscheiden sie sich durch die Haltung zu ihren Aufgaben, also dadurch, „wie“ sie etwas tun. Gefragt ist die möglichst optimale Orientierung am externen wie auch internen Kunden als Gegenstand der permanenten Selbstreflexion und Selbstentwicklung.<sup>9</sup> Dies erfordert eine Antizipation von deren Bedürfnissen und die Disposition, die entsprechenden Lerneranstrengungen selbst zu leisten.

In mehreren der befragten Unternehmen findet dieser geforderte unternehmerische Blick seinen besonderen Ausdruck darin, dass die Beschäftigten an Überlegungen beteiligt werden, welche Arbeiten am wirtschaftlichsten vom Unternehmen selbst geleistet werden können und welche sinnvollerweise ausgelagert werden sollten. Die Optimierung der Arbeitsprozesse und ihres Beitrags zur Gesamtwirtschaftlichkeit des Unternehmens gilt als Generalthema des Lernens im Betrieb. Dies erfordert eine Orientierung über die Unternehmensentwicklung und -strategie insge-

samt. Geschäftsführer wollen hierüber künftig intensiver informieren, was auch von Meistern, Gruppenführern, aber auch von Betriebsräten vermehrt gefordert wird. Umgekehrt halten Unternehmen eine bessere Orientierung über Wünsche und Einstellungen ihrer Beschäftigten für erforderlich, was als Ausweis einer relativen Abhängigkeit der Unternehmensentwicklung von diesen subjektiven Faktoren angesehen werden darf. Eine intensivere Arbeit an der Unternehmenskultur (Unternehmensgrundsätze, Führungsgrundsätze, Mitarbeiterbefragungen, Arbeit an der Familienfreundlichkeit des Unternehmens etc.) wird daher in allen befragten Unternehmen für erforderlich gehalten.

Abbildung 2 Das FILIP-Beratungskonzept



#### DIE ENTWICKLUNG IHRER MITARBEITER – EINE NEUE ROLLE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

In der wissenschaftlichen Diskussion der hier illustrierten Tendenzen wurde zu Recht der Schluss gezogen, dass „die Reorganisation der betrieblichen Bildung vom Ideal des sich selbst qualifizierenden Universalarbeiters getragen“ werden müsse.<sup>10</sup> Persönlichkeitseigenschaften dieses neuen Typus von Arbeitnehmer sind Antizipationsfähigkeit, Selbststeuerungs- und Selbstorganisationsdisposition sowie Initiative und Engagement, sich Zugang zu Lernprozessen zu verschaffen.<sup>11</sup> Kann die Kompetenzentwicklung im Betrieb künftig der spontanen Selbstorganisation dieses neuen Mitarbeitertyps im Rahmen der an ihn konkret gestellten Anforderungen überlassen werden? Es ist nicht zu verkennen, dass das Setzen auf Eigeninitiative der Beschäftigten nicht ohne Risiken ist.<sup>12</sup> „Subjektivierungslasten“ wie das Risiko, den Qualifikationsbedarf unter Bedingungen äußerst unvollständiger Information vorhersehen zu müssen, drohen auch an sich leistungsfähige Mitarbeiter/-innen zu überfordern. Unternehmen ihrerseits riskieren dort, wo das empirische Lernen im Betrieb mit der Arbeit verschmilzt, die Planung einer nicht nur für akute

Bedarfe, sondern auch für künftige Erfordernisse bedarfsgerechten Kompetenzentwicklung aus der Hand zu geben. All das sind Sorgen, die auch von den befragten Praktikern artikuliert werden.

Personalentwicklung gewinnt daher, so die Folgerung unserer Gesprächspartner, als Teil der „weichen“, aber erfolgsentscheidenden Faktoren der Unternehmensentwicklung eine neue Bedeutung. Anders als früher sind zunehmend die Führungskräfte der mittleren Ebene Schlüsselpersonen der praktischen Kompetenzentwicklung der Beschäftigten: Sie sind es, die über deren Einsatzfelder, Stattfinden und Gestaltung von Arbeitsbesprechungen und andere lernhaltige Aktivitäten entscheiden. Sie sind es, die Lernthemen in Mitarbeitergesprächen ansprechen oder nicht, sie sind es, die die Entwicklung der Qualifikation ihrer Mitarbeiter dem Zufall überlassen oder gezielt vorantreiben. Die Zusammenarbeit mit den mittleren Führungskräften als Schnittstelle zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter steht daher bei der künftigen Gestaltung der Personalentwicklung im Vordergrund.

Diese Verlagerung der Qualifikationsentwicklung an den Arbeitsplatz wird in den befragten Betrieben grundsätzlich positiv bewertet. Mehrere Gesprächspartner aus den Unternehmensleitungen betonten, dass die Steuerung der Lernanstrengungen im Betrieb durch die Produktionsverantwortlichen zu leisten sei. Hierzu müssten die Führungskräfte der mittleren Ebene die Unterstützung und Orientierung der Lernprozesse ihrer Mitarbeiter/-innen bewusst in ihr Aufgabenspektrum integrieren und die dafür erforderlichen Kompetenzen erwerben. Dies werde noch nicht von allen Führungskräften ausreichend verstanden und von einigen als sachfremde zusätzliche Anforderung aufgefasst. Der Dialog mit den mittleren Führungskräften über ihr neues Aufgabenprofil sei daher eine wesentliche

Aufgabe der Unternehmensleitung. Eine Sensibilisierung für das Thema, besonders aber eine Vertrautheit mit Konzepten arbeitsintegrierten Lernens und betrieblicher Personalentwicklung sei erforderlich. Dabei komme es auf einen hohen Praxisbezug und die arbeitsintegrierte Entwicklung dieser Kompetenzen an.

#### BERATUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE: GESTALTUNG FLEXIBLER UND INDIVIDUELLER LERNWEGE

Im Modellversuch „FILIP – Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung“ wird zusammen mit Führungskräften sowie betrieblichen Bildungsfachleuten ein Beratungskonzept entwickelt, das den fachlichen Vorgesetzten Sicherheit geben soll bei der Unterstützung des Lernens ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Wichtiges Hilfsmittel ist dabei eine Sammlung an Personalentwicklungs-Instrumenten – angefangen bei einer Anleitung zur Erstellung einer Qualifikationsmatrix über Beschreibungen unterschiedlicher Lernformen und Weiterbildungsmöglichkeiten bis hin zu Evaluationsmethoden zur Erfassung des Anwendungserfolgs der Bildungsaktivität. Aus diesen Verfahren und Instrumentarien können Führungskräfte die für ihr Unternehmen geeigneten Bausteine auswählen und zu einer individuellen Toolbox zusammenstellen. Ein Leitfaden mit Fallbeispielen gibt zudem Anregungen, wie Qualifizierungsprobleme gemeinsam mit den Mitarbeitern erkannt und gemeistert werden können.

Unterstützt werden die Führungskräfte durch externe Bildungsexperten. Diese beraten sie, wie flexible und individualisierte Lernformen im eigenen Arbeitsbereich eingesetzt werden können und geben Hilfestellung, wie die jeweils geeignete Kombination von Lerninhalten und Lernformen zu finden ist und zu einem individuellen Lernweg zusammengefügt werden kann. ■

#### Anmerkungen

- 1 Moldaschl, M. F.; Voß, G. G. (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. München 2002
- 2 Dies gilt auch nach den neuesten Untersuchungen, vgl. Bellmann, L., Leber, U.: *Individuelles und betriebliches Engagement in der beruflichen Weiterbildung*. In: *BWP* 32 (2003) 3, S. 14–18
- 3 Leitfadengestütztes Interview von jeweils einer Stunde Dauer
- 4 Baethge, M.; Schiersmann, Ch.: *Prozessorientierte Weiterbildung – Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft*. In: *QUEM Kompetenzentwicklung* 98, Berlin 1998, S. 15–87
- 5 Stahl, T.: *Innerbetriebliche Weiterbildung – Trends in europäischen Unternehmen* *GdWZ* 8 (5) 1997, S. 216–217
- 6 Baethge, M., Schiersmann, Ch. 1998, S. 32
- 7 Späth, D.: *Ganzheitliche Produktionssysteme – eine neue Chance für produzierende Unternehmen*. In: *Ratio*, 2003, 3, S. 9–11
- 8 Kennzeichen u. a.: *Selbst-Kontrolle, -Ökonomisierung, -Rationalisierung. Selbst-Ökonomisierung: „zunehmend aktiv zweckgerichtete ‚Produktion‘ und ‚Vermarktung‘ der eigenen Fähigkeiten und Leistungen“*. Pongratz, H. J.; Voß, G. G.: *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*, Berlin 2002
- 9 Schumann 2003, als Reaktion auf diese Anforderung muss Weiterbildung zunehmend reflexiv werden. Vgl. Baethge, M.; Baethge-Kinsky: *Arbeit, die zweite Chance – Zum Verhältnis von Arbeitserfahrungen und lebenslangem Lernen*. In: *QUEM Kompetenzentwicklung* 2002, Berlin 2002, S. 69–140, S. 74
- 10 Severing, E.: *Entberuflichung der Erwerbsarbeit – Folgerungen für die betriebliche Bildung*. In: *QUEM Kompetenzentwicklung* 2001, Münster 2001, S. 247–280, S. 275
- 11 Baethge, M., Baethge-Kinsky, V. 2002, S. 85
- 12 Dies bestätigten Beobachtungen der Begleitung des 5000x5000 Projekts bei VW. Vgl. Schumann, M.: *Struktureller Wandel und Entwicklungen der Qualifikationsanforderungen*. In *SOFI-Mitteilungen* 31 (2003), S. 105–112, Gerst, D.: *Industrielle Gruppenarbeit und der Leittypus des Arbeitskraftunternehmens*. S. 75–89, S. 86 Tullius, K.: *Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten*. In: *SOFI-Mitteilungen* 27 (1999), S. 65–83, S. 69