

## Neue Perspektiven betrieblicher Personalentwicklung

Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Howaldt, J., & Kopp, R. (2000). Neue Perspektiven betrieblicher Personalentwicklung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 23(2), 109-125. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-37173>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Neue Perspektiven betrieblicher Personalentwicklung

*Jürgen Howaldt und Ralf Kopp*

Mit den erhöhten Anforderungen einer zunehmend globalisierten Wirtschaft an die Flexibilität und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen wird die kontinuierliche Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern immer mehr zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Neben fachlichen Qualifikationen gewinnen soziale, methodische und organisatorische Kompetenzen zunehmend an Bedeutung. In vielen Unternehmen sind die zur Qualifizierung eingesetzten Ressourcen deutlich gestiegen. Allerdings bleiben die Ergebnisse oft hinter den Erwartungen zurück. Eine der Ursachen dafür sind „pathologische Formen“ des Lernens, in denen die Schere zwischen Lernprozessen der Mitarbeiter und der Anwendung des Gelernten in der betrieblichen Praxis immer weiter auseinandergeht. Um diese Schere zu schließen und die Effizienz der Weiterbildungsbemühungen zu erhöhen, müssen Inhalte, Formen und Instrumente der Personalentwicklung neu gestaltet werden. Vor dem Hintergrund vielfältiger Erfahrungen aus Reorganisationsprojekten in Produktionsunternehmen sollen Perspektiven arbeitsplatznaher kontinuierlicher Formen der betrieblichen Weiterbildung aufgezeigt werden (vgl. Howaldt et al. 1999).

### 1 Betriebliche Weiterbildung auf dem Vormarsch

In vielen Unternehmen wird heute die gewachsene Bedeutung der Qualifikation von Mitarbeitern und Führungskräften hervorgehoben. Lebenslanges Lernen und kontinuierliche Qualifizierung sind zu wichtigen Erfolgsfaktoren unternehmerischen Handelns geworden. Die Gründe hierfür sind leicht zu benennen. Die wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen haben sich in den letzten Jahrzehnten beschleunigt. Wichtige Rahmenbedingungen sind für die meisten Unternehmen unkalkulierbarer und turbulenter, zukünftige Entwicklungen weniger vorhersehbar geworden. Darauf müssen sich Unternehmen einstellen. Die Anforderungen an die Wandlungsfähigkeit und Flexibilität sind gewachsen. Die etablierten Strukturen erweisen sich inzwischen häufig eher als Hindernis denn als Hilfe zur Bewältigung der anstehenden Probleme.

Zentrales Element zur Bewältigung dieser neuen Anforderungen ist die verstärkte Entwicklung und Nutzung der Mitarbeiterpotentiale auf allen Ebenen des Unternehmens. Organisatorische Voraussetzungen hierfür sind Unternehmensstrukturen, Prozesse und Regelsysteme, die schnelles Reagieren ermöglichen und den Mitarbeitern neue Möglichkeiten zum Engagement eröffnen. Im Mittelpunkt stehen dabei neue Kooperations- und Kommunikationsformen wie Gruppen- und Teamarbeit, Qualitätszirkel und Projektteams, die anstelle ausgefeilter Anweisungs- und Regelsysteme auf Eigeninitiative und Kooperationsfähigkeit der Mitarbeiter setzen.

Damit verändern sich zugleich die Anforderungen an die Beschäftigten. War in der Vergangenheit nur die Befolgung von vorgegebenen Anweisungen erwünscht, wird heute der mitdenkende, koordinierende und selbstverantwortliche Mitarbeiter gefordert. Diesem wird eine aktive Rolle bei der Gestaltung betrieblicher Abläufe, bei der Lösung von Problemen und der Optimierung seines Arbeitsplatzes und seines Arbeitsumfeldes zugewiesen. Damit gewinnen Methoden, Sozial- und Organisationskompetenz zunehmend an Bedeutung.

Auch auf der Ebene des Fachwissens lassen sich Veränderungen feststellen. So hat sich in den letzten Jahrzehnten die Verfallzeit berufsrelevanten Wissens enorm beschleunigt. Nach Annahmen von Experten veraltet insbesondere das berufspraktische Wissen in einem Zeitraum von fünf bis zehn Jahren. Lebenslanges berufliches Lernen wird damit nicht nur eine wichtige Karrierevoraussetzung, es wird vielmehr zur Grundbedingung für den Erhalt der eigenen Arbeitsfähigkeit (vgl. Birkenbihl 1997).

### **1.1 Ein „Mehr“ an Weiterbildung ist nicht genug**

Natürlich haben viele Unternehmen auf diese Veränderung reagiert. Die für die betriebliche Weiterbildung eingesetzten Ressourcen sind bis Mitte der 90er Jahre kontinuierlich gestiegen. „Betriebliche Weiterbildung wird dabei als ein wichtiger ‚strategischer Erfolgsfaktor‘ angesehen, der dazu beitragen soll, die betrieblichen ‚Humanressourcen‘ besser und systematischer als bisher zu erschließen“ (Kühnlein 1999, S. 3).

Mit dem Bedeutungszuwachs der betrieblichen Weiterbildung sind jedoch zugleich Fragen nach deren Effektivität und Effizienz lauter geworden. Insbesondere wenn es um die Initiierung von Verhaltensänderungen (beispielsweise neues Führungsverhalten, Teamfähigkeit usw.) geht, greifen traditionelle seminarförmige Weiterbildungsangebote zu kurz. In welchem Betrieb ist nicht der Versuch gemacht worden, mit der Durchführung von spezifischen Seminaren die Kooperation zwischen den Mitarbeitern oder das Führungsverhalten der Vorgesetzten zu verbessern? Zwar werden solche Seminare von den Teilnehmern in der Regel positiv bewertet und mit einer Reihe von guten Absichten verlassen, zu den angestrebten Verhaltensänderungen im betrieblichen Alltag kommt es jedoch nicht. Die alten Verhaltensroutinen erweisen sich dort meist als „resistent“ gegenüber Versuchen, diese allein über Seminare und Trainings aufzubrechen. Derartige Negativverfahren führen vielfach zur Skepsis der Teilnehmer, hinsichtlich der Veränderbarkeit bestehender Strukturen im Unternehmen.

Nun könnte man die Position vertreten, dass sich durch Weiterbildung zwar an der konkreten Alltagspraxis nichts verändert, man aber zumindest Perspektiven aufgezeigt bekommt, wie es theoretisch anders und effektiver laufen könnte. Das Motto „Gut das wir darüber gesprochen haben“, scheint uns jedoch ein Luxus zu sein, den sich nur wenige Unternehmen leisten sollten. Ratsamer wäre es, die ausgetretenen Pfade der Qualifizierung zu verlassen und eine grundsätzliche Umorientierung der betrieblichen Weiterbildung vorzunehmen.

### 1.2 Pathologische Formen des Lernens

Das Kernproblem traditionell seminarförmiger Weiterbildung liegt darin, dass ein Automatismus zwischen der Vermittlung bzw. Bereitstellung von Wissen und der anschließenden Anwendung des Gelernten in der betrieblichen Alltagspraxis unterstellt wird. Die Annahme lässt sich jedoch bei näherer Betrachtung oft nicht aufrechterhalten. Vielmehr wird der Zusammenhang zwischen dem vorhandenen Wissen und dessen Anwendung oftmals an vielen Stellen unterbrochen, sodass es zu „pathologischen Formen“ des Lernens kommt.

Abb. 1: Pathologische Formen des Lernens

#### Pathologische Formen des Lernens



Eine erste Form pathologischen Lernens liegt vor, wenn neu erworbenes Wissen von der Organisation nicht abgerufen wird. Im Hinblick auf fachliche Qualifikationen wird Wissen ungenutzt liegengelassen, wenn über den aktuellen Bedarf hinaus qualifiziert wird, obwohl die entsprechende Technik überhaupt noch nicht vorhanden ist. Eine derartige Qualifizierung verursacht den Unternehmen überflüssige Kosten. Die Qualifikationen können auch nicht zu einem späteren Zeitpunkt abgerufen werden, weil Wissen, welches nicht zur Anwendung kommt, langfristig verloren geht.

Dasselbe gilt für Schulungen im Bereich sozialer, methodischer und organisatorischer Kompetenzen. Wenn die vermittelten Tätigkeiten wie die Durchführung moderierter Sitzungen und der Einsatz von Problemlösungstechniken etc. nicht regelmäßig eingesetzt werden, weil es entsprechende Aktivitäten wie bspw. Gruppengespräche nicht gibt, werden sie wieder verlernt.

Eine zweite Form pathologischen Lernens kann beobachtet werden, wenn Schulungsinhalte und konkrete Bedürfnisse der Mitarbeiter auseinanderklaffen. So ist es bei der Einführung von teamförmigen Arbeitsformen sicherlich richtig, die Mitarbeiter mit flankierenden Schulungsmaßnahmen auf ihre neue Rolle vorzubereiten. Allerdings wird häufig auf viel zu pauschale Schulungsangebote zurückgegriffen. Die Gruppenleiter, Meister oder teilweise auch Gruppenmitglieder werden in allen Feinheiten der Moderationskunst unterwiesen, lernen „Schönschreiben“ in Metaplankursen oder sollen vom Sinn und Zweck eines Ishikawa-Diagramms überzeugt werden etc., ohne konkret nachvollziehen zu können, wie das vermittelte Wissen in der Praxis wirksam werden soll. Das in den Seminaren von den Moderationsexperten „ausgewalzte“ Wissen ist zu weit von den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Teilnehmer entfernt und wird bei der Bearbeitung spezifischer betrieblicher Probleme i. d. R. nicht mehr aufgegriffen.

Drittens kommt es zu pathologischen Lernsituationen, wenn Schulungen durchgeführt werden, ohne zugleich die betrieblichen Rahmenbedingungen und Regelsysteme im Betrieb entsprechend zu verändern. Das alte Wissen erweist sich in traditionellen Regelsystemen gegenüber dem neu erworbenen Wissen häufig als überlegen. Dies überascht nicht, wenn man sich vergegenwärtigt, dass es sich um jahrzehntelang gewachsenes und in der Vergangenheit bewährtes Erfahrungswissen handelt, welches mit ebenso bewährten Verhaltensweisen und Handlungsrouninen verbunden ist. Erst wenn die betrieblichen Regelsysteme soweit verändert werden, dass die neuen Wissensgrundlagen zu erfolgreicheren Handlungsmustern und Verfahrensweisen führen, entsteht die Bereitschaft, Verhalten zu ändern.

Will bspw. ein Unternehmen einen neuen Führungsstil fördern, reicht die Durchführung von Führungstrainings und Schulungen von Kommunikationstechniken nicht aus. Aus Sicht vieler Teilnehmer sind derartige Veranstaltungen letztlich überflüssig. Zwar sind die Führungskräfte außerhalb ihrer Alltagsroutinen (d. h. während derartiger Trainings) durchaus bereit, Bestandteile ihrer bisherigen Verhaltensweisen zu hinterfragen und sich gedanklich auf „Neuland“ vorzuwagen. Im Arbeitsalltag verhalten sie sich aber meist schon am nächsten Tag so wie sie sich immer verhalten haben. Dies sollte nicht als mangelnde Einsicht oder gar als Böswilligkeit fehlgedeutet werden. Obwohl

die alten Verhaltensweisen antiquiert und unerwünscht sind, erweist es sich gerade dann, wenn es darauf ankommt (bspw. in Problem- und Stresssituationen) als individuell entlastend, routiniert, d. h. in diesem Falle mit den bewährten Verhaltensmustern, zu reagieren.

Viertens kann neues Wissen mit den „heimlichen Spielregeln einer Organisation“ (Scott-Morgan 1994) kollidieren. Dies führt nicht selten zu einer pathologischen Lernsituation, in der die Entfaltung neuen Wissens durch die Macht der ungeschriebenen Gesetze blockiert wird. Dies ist bspw. der Fall, wenn eine Führungskraft bei der Entwicklung teamförmiger Kommunikations- und Kooperationsstrukturen versucht, neu angeeignetes Wissen in ihrem Zuständigkeitsbereich zu erproben. Nicht selten werden die Mitarbeiter dann offiziell aufgefordert „teamfähig zu sein“ und „mehr Verantwortung zu übernehmen“ bzw. „unternehmerisch zu denken“. In der Praxis wird trotz bester Absichten häufig das genaue Gegenteil erreicht.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. Die (neue) offizielle Spielregel lautet: „Die Mitarbeiter sollen als Experten ihres Arbeitsplatzes ihr Erfahrungswissen einbringen!“ Gleichzeitig ist es aber für die Mitarbeiter problematisch dem zu folgen, wenn in ihrer konkreten Arbeitssituation andere Handlungslogiken viel erfolgreicher sind. Wenn es für die Mitarbeiter aufgrund des Fortbestandes traditioneller Meisterstrukturen besser ist, „die Klappe zu halten und zu arbeiten“, wird dies die handlungsleitende Spielregel sein. Weitere derartige Spielregeln sind hier denkbar („Solange ich genügend Stückzahlen mache, kann mir alles andere egal sein“ oder „Engagement empfindet der Meister als Angriff und bringt mir nur Ärger, also sollen sich andere um die Verbesserung der Arbeitsplätze kümmern“ etc.).

Erst wenn es gelingt, dieses Regelsystem so auszutarieren, dass die Organisationsziele zumindest in wichtigen Punkten mit den Zielen und Interessen eines Großteils der Mitarbeiter in Einklang stehen „ziehen die Mitarbeiter wirklich mit“ und werden neue Wissensinhalte annehmen.

## 2 Leitlinien einer effizienten Weiterbildung

Wie aber können „pathologischen Lernformen“ verhindert und der Nutzen betrieblicher Weiterbildung erhöht werden? An welchen Leitprinzipien sollte sich eine zeitgemäße Weiterbildung orientieren? Auf welche konkreten Qualifizierungsformen und -konzepte sollte sie sich stützen?

Wir haben beschrieben, dass es zu „pathologischen Formen“ des Lernens kommt, wenn der Zusammenhang zwischen dem vermittelten, bereitgestellten Wissen einerseits und der Möglichkeit, dieses in der betrieblichen Praxis anzuwenden, zerreißt. Traditionelle Formen der betrieblichen Weiterbildung begünstigen genau diese Trennung. Die Trennung von Arbeit und Lernen wird sowohl durch die Formen der Wissensvermittlung (trainerzentrierte Seminare) als auch durch die räumlichen (arbeitsplatzfernen) und zeitlichen Arrangements verstärkt. Diese an schulischen Konzepten orientierten Lern- und

Lehrformen mögen unter den spezifischen Bedingungen der Erziehung von Kindern und Jugendlichen gerade noch funktionieren (vgl. Baecker 1998, S. 12). Für die Arbeit mit erwachsenen Menschen sind diese „asymmetrischen“ Modelle der Kommunikation und der Wissensvermittlung jedoch höchst ungeeignet.

Eine zukunftsorientierte Form der Weiterbildung sollte sich von diesen Modellen verabschieden und die Trennung von Wissensvermittlung und Anwendung überwinden. Dazu sind die beiden Seiten der Intelligenz einer Organisation, das Wissen in den Köpfen ihrer Mitarbeiter (individuelles Wissen) mit dem zu betrieblichen Strukturen, Regelsystemen und Prozessen „geronnenem“ Wissen (organisationales Wissen) auf effiziente Art zu verknüpfen. Weiterbildung wird so Teil eines betrieblichen Wissensmanagements, dessen Aufgabe es ist, das vorhandene und erforderliche Wissen so zu aktivieren und zu koordinieren, dass es gemäß der Ziele des Unternehmens zeitnah an den Stellen verfügbar wird, wo es benötigt wird (vgl. Willke 1995).

Aus den Erfahrungen unterschiedlicher betrieblicher Reorganisationsprojekte heraus lassen sich einige Leitlinien entwickeln, an denen sich Weiterbildungsmaßnahmen, die eine Verzahnung von Arbeit und Lernen anstreben, orientieren lassen.

*Leitlinie 1: Betriebliche Weiterbildung muss anforderungsgerecht sein.*

Betriebliche Weiterbildung sollte sich sowohl am konkreten Qualifikationsbedarf des Unternehmens als auch an den konkreten Anforderungen und individuellen Voraussetzungen der Mitarbeiter (in fachlicher, sozialer, methodischer und organisatorischer Hinsicht) orientieren. Das weitverbreitete „Gießkannenprinzip“ der Qualifizierung (Motto: „Nur kräftig gießen, irgend etwas wird schon wachsen“), sollte durch „Kanbanorientierung“ ersetzt werden. Damit ist eine Umstellung der Weiterbildung vom „Bring-Prinzip“ zum „Hol-Prinzip“ gemeint. Zeitnahes und bedarfsgerechtes Wissen und Können wird nur dann aufgebaut, wenn die Mitarbeiter selbst formulieren, welche Weiterbildungsmaßnahmen notwendig sind und entsprechende Angebote einfordern.

*Leitlinie 2: Betriebliche Weiterbildung ist beteiligungsorientiert zu organisieren.*

Betriebliche Weiterbildung, die passgenau am spezifischen Bedarf des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ansetzen will, kann weder ausschließlich „am grünen Tisch“ geplant, noch können geeignete Maßnahmen sinnvoll „von oben“ bestimmt werden. Vielmehr ist es notwendig, effiziente Kommunikationsformen und Instrumente zu entwickeln, die es ermöglichen, die Mitarbeiter in die Bedarfsermittlung sowie bei der Planung der Inhalte, Formen und Zeitpunkte ihrer Qualifizierung einzubinden. Entsprechende Instrumente „kanbanorientierter“ Personalentwicklungssysteme sind vom Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund entwickelt worden (vgl. Punkt 3).

*Leitlinie 3: Betriebliche Weiterbildung sollte prozessbegleitend erfolgen.*

Weiterbildung macht nur Sinn, wenn sie eng mit den konkreten technischen und organisatorischen Veränderungen und Reorganisationsprozessen verzahnt wird. Neue Qualifikationsanforderungen müssen permanent mit dem jeweiligen Qualifikationsstand

abgeglichen und die Defizite durch zeitnahe Durchführung von Qualifikationsmaßnahmen abgebaut werden. Weiterbildung, die den organisatorischen Veränderungen hinterhinkt oder die ihnen vorausseilt, würde demgegenüber eher „pathologische“ Wirkungen haben.

*Leitlinie 4: Betriebliche Weiterbildung sollte arbeitsplatznah erfolgen.*

Der Arbeitsplatz als Ort kontinuierlicher Veränderung muss auch als Ort kontinuierlichen Lernens aufgewertet werden. Da unnötiges Wissen ohnehin wieder vergessen wird, sollten die Mitarbeiter nicht damit belastet werden. Abstrakte Lerninhalte, die auch noch fernab des Arbeitsplatzes vermittelt werden, erweisen sich im Arbeitsalltag als wenig wirkungsvoll.

Wenn demgegenüber Lernimpulse direkt in den Arbeitsalltag einfließen, ergibt sich ein harmonisches Zusammenspiel von Lernen, Wissensanwendung und -erprobung und Wissensvertiefung. Umgekehrt gehen von der Arbeitssituation unmittelbare Impulse in bezug auf die Lerninhalte aus, d. h. auch sie müssen permanent der Lernsituation angepasst werden.

*Leitlinie 5: Betriebliche Weiterbildung sollte teamförmig erfolgen.*

Sowohl die Ermittlung von Qualifizierungsbedarf als auch die Qualifizierungsmaßnahmen sollten nicht auf Einzelkämpfer fokussieren, sondern als Teamarbeit angelegt und auf Teamarbeit hin orientiert sein. Kooperationen schon bei der Qualifizierung fördern und gleichzeitig nutzen, um Ressourcen zu schonen und unterschiedliche Erfahrungen auszuwerten und so Lernen zu fördern – das ist teamförmige Qualifizierung. Lernen in teamförmigen Arbeitsstrukturen ermöglicht nicht nur ein intensiveres Lernen als dies in trainerzentrierten Seminaren möglich wäre, sondern es bietet zusätzlich die Chance, das Gelernte gemeinsam umzusetzen und sich dabei zu unterstützen.

*Leitlinie 6: Betriebliche Weiterbildung sollte kontinuierlich erfolgen.*

Moderne Organisationen entwickeln sich ständig weiter und verändern so ihren Bedarf. Aus diesem Grund greifen punktuelle Weiterbildungsmaßnahmen zu kurz. Kontinuierliche Verbesserung der Organisation setzt kontinuierliche Qualifizierung voraus.

*Leitlinie 7: Betriebliche Weiterbildung sollte selbstorganisiert sein.*

Sämtliche Instrumente und Methoden zur Personalentwicklung, von der Bedarfsmitteilung über die Maßnahmenfestlegung bis zur Umsetzung sollten von den jeweils zuständigen Mitarbeitern so weit beherrscht werden, dass der Betrieb den gesamten Personalentwicklungsprozess in „Eigenregie“ betreiben kann. Dauerhafte Abhängigkeiten von externem „Know-how“ sind zu vermeiden.

### 3 Umsetzung der Leitlinien

Inzwischen haben sich in der Praxis vielfältige Formen der arbeitsplatznahen und prozessbegleitenden Qualifizierung herausgebildet (vgl. Kühnlein 1999). So werden in vielen Betrieben heute Weiterbildungsallianzen gebildet, die eine langfristige und kontinuierliche Qualifizierung junger Mitarbeiter durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen sicherstellen. In anderen Unternehmen werden Lerninseln eingerichtet, Hospitationen in verschiedenen Abteilungen sowie Besuche zwischen kooperierenden Betrieben organisiert. Es werden Erfahrungsrunden für betriebliche Funktionsträger wie Gruppensprecher und Meister angeboten, in denen sie ihre neue Rolle im Unternehmen reflektieren können (computergestützte Selbstlernprogramme, Lerngemeinschaften, Teamlernen, coaching et cetera).

Wir möchten im folgenden drei Beispiele, die in besonderer Weise den oben beschriebenen Leitlinien gerecht werden und die eine intensive Verzahnung von Arbeit und Lernen ermöglichen, in aller Kürze skizzieren. Die hier beschriebenen Vorgehensweisen und Formen der Qualifizierung haben sich im Rahmen unterschiedlicher von uns begleiteter betrieblicher Reorganisationsprojekte als wichtige Bausteine von Veränderungsprozessen bewährt. An erster Stelle sei hier zunächst die selbstorganisierte Qualifizierungsplanung genannt.

#### 3.1 Qualifizierungsplanung

Ein wichtiges Prinzip arbeitsplatznaher Qualifizierungsprozesse ist die selbstorganisierte Qualifizierungsplanung. Um die Qualifizierungsmaßnahmen am Bedarf des Betriebes und der Mitarbeiter auszurichten, muss zunächst der Qualifizierungsbedarf mit geeigneten Instrumenten ermittelt werden. Hierzu dient die Qualifizierungsbedarfsanalyse. Die Analyse zielt auf die Ermittlung des Qualifikationsstandes der Mitarbeiter und setzt deren Ergebnisse in bezug zu den Qualifikationsanforderungen. Sie stellt eine Methode der Personalentwicklung dar und ermittelt die Stärken und Schwächen des Qualifikationsstandes sowohl auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiter als auch auf der Ebene von Teams, Bereichen und Abteilungen. Insbesondere in Abstimmung mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen kann bei der Feststellung von Qualifikationsanforderungen ein systematischer, kontinuierlicher Weiterbildungsprozess in Gang gesetzt werden.

Zentrales Element der Qualifizierungsplanung ist die Erstellung von abteilungs- bzw. gruppenspezifischen Qualifizierungsplänen. Ein Beispiel für einen solchen Qualifizierungsplan (für eine Abteilung „Automaten und Pressenraum“) gibt Tabelle 1 wieder.

Tab. 1: Qualifizierungsplan für die Abteilung Automaten und Pressenraum

Qualifizierungsplan				
Pressen und Automaten		Stand: Mistromann		
Aufgabebereich	Einselnaufgabe	Datum 3.4.97	Datum	Datum
Messen/Prüfen	laufende Qualitätskontrolle	●		
	Lehren und Meßmittel auf Gültigkeit prüfen	●		
	7-D Meßtechnik beherrschen	●		
	Maßkontrolle auf Video-Check	○		
	Grundlehrgang SPC	●		
	Fertigungsfreigabe (mit SPC-Vorlauf) SPC durchführen (cpk/cmk-Werte ermitteln)	●		
Einrichten und Maschinenbedienung	Bedienung aller Automaten	↗		
	Bedienung aller Pressen	●		
	Einrichten: Excenterpressen	●		
	Einrichten: NC-Pressen	○		
	Einrichten: CNC-Pressen	↗		
	voreinstellen der Automaten korrektes Abräumen der Automaten	↗		
Maschinenwartung	Maschinenwartung: Schmierung und Sauberkeit	●		
Kostenbewußtsein	wirtschaftlicher Umgang mit Material, Betriebs- und Hilfsstoffen	●		
Mitarbeit in Arbeitsgruppen	Projektteams	↗		
	Qualitätszirkel	n. b.		
Ausbildung/Kenntnisse	DIN ISO 9002 und Handbuch BF+S kennen	○		
	UVV-Lehrgang: Arbeitssicherheit an Pressen und Stanzen	○		
	Facharbeiterbrief: Metall, bzw. mind. 5 Jahre Aufgaben im Betrieb	●		
Zusammenarbeit	gibt sein Fachwissen an andere weiter	●		

- beherrscht die Aufgaben und übt sie oft aus
- beherrscht die Aufgaben und übt sie selten aus
- ↗ beherrscht die Aufgaben nicht
- n. b. nicht berücksichtigt

**Bemerkungen:**

*durchgeführte Weiterbildungsmaßnahmen:*

*geplante Weiterbildungsmaßnahmen:*

**Sonstiges:**

Beispiel eines Qualifizierungsplanes für die Abteilung Automaten und Pressenraum

Die Qualifizierungsplanung wird mit den Mitarbeitern erarbeitet und durchläuft dabei vier Phasen:

1. In der ersten Phase werden dazu die einzelnen Tätigkeiten der Mitarbeiter aufgelistet und um absehbare Anforderungen ergänzt.
2. In der zweiten Phase werden Kriterien entwickelt, nach denen die Mitarbeiter bezogen auf die einzelnen Tätigkeiten und Anforderungen bewertet werden. In der Regel folgen die Kriterien einem groben Raster (bspw. der Mitarbeiter beherrscht die Tätigkeit, beherrscht die Tätigkeit teilweise, wird angelemt). Außerdem werden Verfahren zur regelmäßigen Durchführung der personenbezogenen Bewertung des Ist-Standes und zur Ableitung personenbezogener Qualifizierungsziele in Abstimmung mit den Beschäftigten entwickelt.
3. In der dritten Phase werden die Qualifizierungspläne umgesetzt. Die Bewertung wird vorgenommen und Schulungsmaßnahmen durchgeführt.
4. Von häufig unterschätzter Bedeutung ist die vierte Phase. Nach der Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen muss ein permanentes Monitoring/Controlling sicherstellen, dass der Abgleich von dem jeweils erreichten Qualifizierungsstand und neuen Bedarfen beständig weiterläuft. In vielen Unternehmen jedoch verschwinden die mit viel Mühe erstellten Qualifizierungspläne in Aktenordnern und verstauben dort.

### 3.2 Lernen im Projektalltag

Eignet sich die Arbeit auf Basis von Qualifizierungsplänen insbesondere für Personalentwicklung im Bereich fachlicher Qualifizierung, so zielt „Lernen im Projektalltag“ stärker auf die sozialen, methodischen und organisatorischen Kompetenzen. Im Kontext der konkreten betrieblichen Projektarbeit (beispielsweise Einführung von Gruppenarbeit oder KVP) erfolgt eine on-the-job-Qualifizierung der Mitarbeiter in den entsprechenden Gremien der Projektorganisation.

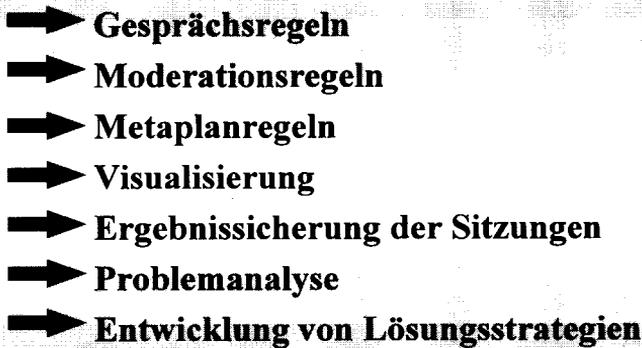
Die on-the-job-Qualifizierung erfolgt über unterschiedliche Formen zur Reflexion der Arbeitsweise in Steuerkreisen, Projektteams, Arbeitskreisen etc. Der Aufbau von Reflexionskompetenz wird durch neue Arbeitsmethoden (Moderationsregeln, Metaplanregeln etc.) unterstützt. Dabei bedeutet „Lernen im Projektalltag“, dass i. d. R. keine großen Schulungen durchgeführt werden. Vielmehr bringen die Berater einige neue Verfahrensweisen, Methoden, Instrumente und Medien in die Projektarbeit ein. Zunächst arbeiten hauptsächlich sie mit Metaplan, Visualisierungstechniken etc. Schrittweise gewöhnen sich so die betrieblichen Akteure an die neuen Kommunikationsformen und bekommen zunehmend selbst die Aufgabe zu moderieren und „den Stift in die Hand zu nehmen“. Je nach individuellen Voraussetzungen der Akteure greifen die Berater unterstützend ein, ziehen sich jedoch immer mehr zurück.

Ergänzt wird dieses Vorgehen durch kurze Lernimpulse auf den Sitzungen (bspw. Einführung von Kommunikationsregeln, Durchführung moderierter Sitzungen, Protokollführung, Projektorganisation). Zentral ist dabei, dass es sich nicht um klassische Schu-

lungsböcke handelt. Favorisiert wird die kleine Form. Damit sind Inputs von ca. 30-90 Min. gemeint. Die Inhalte orientieren sich engstens an dem jeweiligen Bedarf und an den Leistungsvoraussetzungen der Akteure. „Lernen im Projektalltag“ ersetzt seminarförmige „Blockveranstaltungen“ durch eine Vielzahl arbeitsplatznaher anforderungsgerechter Inputs. In diesem Sinne wäre von einem „Einträufeln“ von Wissen in „homöopathischer Dosierung“ in den Arbeitsalltag zu sprechen.

Diese Vorgehensweise wird unterstützt durch Coaching und Feedback-Maßnahmen. Im Vordergrund steht dabei immer der konkrete Projektalltag. Auf diese Weise entwickeln die Akteure die Fähigkeit zur Selbstreflexion als Voraussetzung zur Selbststeuerung ihres jeweiligen Projektes. Die in der Projektarbeit eingeübten Verhaltensweisen und Arbeitsmethoden verändern immer stärker die täglichen Routinen und effektivieren so Schritt für Schritt die Arbeitsweisen.

Abb. 2: On-the-job-Qualifizierung

- 
- ➔ **Gesprächsregeln**
  - ➔ **Moderationsregeln**
  - ➔ **Metaplanregeln**
  - ➔ **Visualisierung**
  - ➔ **Ergebnissicherung der Sitzungen**
  - ➔ **Problemanalyse**
  - ➔ **Entwicklung von Lösungsstrategien**

#### 4 Feedback-Befragung

Ein Instrument zur Entwicklung sozialer Kompetenzen von Führungskräften stellt die Feedback-Befragung dar. Im Kern geht es hier um einen Vergleich der Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens mit den Einschätzungen der Mitarbeiter bzw. um die Gegenüberstellung von Selbstsicht und Fremdsicht. In Kooperation mit den betrieblichen

Entscheidungsträgern wird ein Fragebogen entwickelt, der zentrale Aspekte ihres Führungsverhaltens abfragt. Auf diese Weise wird bereits bei der Erstellung des Fragebogens eine Auseinandersetzung der Führungskräfte mit ihrer eigenen Rolle stimuliert. Jede Führungskraft nimmt sodann eine Selbstbewertung vor. Parallel nehmen die Mitarbeiter ihrer jeweiligen Abteilung eine Bewertung vor. Dazu füllen die Mitarbeiter eigene identische Fragebögen aus. Zu den bewertenden Antworten der Abteilungen werden Mittelwerte gebildet und diese mit der Selbsteinschätzung der bewerteten Führungskraft verglichen.

Die Auswertung der Befragungsergebnisse und die Präsentation der Ergebnisse erfolgt durch einen neutralen Moderator im Rahmen eines gemeinsamen Feedback-Gesprächs. Gestützt durch die Befragungsergebnisse erhält der Vorgesetzte dann ein direktes Feedback seiner Mitarbeiter. Gemeinsam werden die unterschiedlichen Sichtweisen erkundet.

Die Auswertung der Befragungsergebnisse deckt Defizite im Führungsverhalten und Qualifizierungsbedarfe auf. Die im Kontext einer solchen Befragung in Gang gesetzten Diskussions- und Feedbackrunden helfen den Führungskräften, eine klarere Vorstellung über ihre Aufgaben und die an sie herangetragenen Erwartungen zu entwickeln. Gleichzeitig erhalten sie Aufschluss über ihre bisherige Wirkung auf die Mitarbeiter. Insgesamt kann ein solcher Prozess zur Entwicklung einer offenen Kommunikation im Unternehmen und zur Erhöhung der Sozial- und Selbstkompetenz von Führungskräften beitragen, sofern er nicht als Versuch zur Klärung „wer Recht hat“ missverstanden wird.

Tab. 2: Feedback-Befragung

<b>1. Zielvereinbarung</b>	<b>++</b>	<b>+</b>	<b>+/-</b>	<b>-</b>	<b>--</b>
vereinbart mit Führungskräften (FK) lang-, mittel- und kurzfristige Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>				
setzt klare Prioritäten	<input type="checkbox"/>				
begründet seine Entscheidungen nachvollziehbar im FK-Kreis	<input type="checkbox"/>				
lässt von seinen FK's klare, verbindliche Maßnahmen- und Umsetzungspläne erarbeiten	<input type="checkbox"/>				
unterstützt die FK's bei der Umsetzung von Problemen	<input type="checkbox"/>				
führt regelmäßige Erfolgskontrolle durch	<input type="checkbox"/>				

**++ bedeutet: trifft voll zu**  
**-- bedeutet: trifft gar nicht zu**

<b>2. Personalentwicklung (PE) und Organisationsentwicklung (OE)</b>	++	+	+/-	-	--
hat Fähigkeit, Aufgaben zu verteilen	<input type="checkbox"/>				
ist bereit, Verantwortung abzugeben	<input type="checkbox"/>				
hat klare Vorstellungen über Richtung/Prioritäten bei OE	<input type="checkbox"/>				
hat klare Vorstellungen zur Rolle der FK's und kann dies auch mitteilen	<input type="checkbox"/>				
berät sich mit FK's über deren Anforderungen und geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>				
fördert Weiterbildungsmaßnahmen für FK's	<input type="checkbox"/>				
ist selbst in Bildungsmaßnahmen mit eingebunden	<input type="checkbox"/>				

<b>3. Problemlösung</b>	++	+	+/-	-	--
stößt Diskussionen im FK-Kreis an und bringt aktiv dort Themen ein	<input type="checkbox"/>				
setzt Arbeitskreise zur Problemlösung ein	<input type="checkbox"/>				
hat Fähigkeit zur Durchführung und Leitung von Sitzungen	<input type="checkbox"/>				
verfolgt Durchsetzung beschlossener Maßnahmen	<input type="checkbox"/>				
fördert den innerbetrieblichen Informationsfluss	<input type="checkbox"/>				
hat die Fähigkeit, unangenehme Dinge anzusprechen	<input type="checkbox"/>				
zeigt Einfühlungsvermögen	<input type="checkbox"/>				
hat Fähigkeit zur Konsensfindung bei unterschiedlichen Sichtweisen	<input type="checkbox"/>				
ist bereit, eigenes Verhalten zu hinterfragen	<input type="checkbox"/>				
ist bereit, eigenes Verhalten zu verändern	<input type="checkbox"/>				
seine/ihre Kritik ist fair	<input type="checkbox"/>				
„trifft“ den richtigen Ton bei Kritik	<input type="checkbox"/>				
gibt Anerkennung und Lob, wenn es angebracht ist	<input type="checkbox"/>				
ist offen und zugänglich auch für persönliche Sorgen der Mitarbeiter/innen	<input type="checkbox"/>				

<b>4. Führungskräfte-Kreis</b>	++	+	+/-	-	--
führt regelmäßig Gespräche mit FK durch	<input type="checkbox"/>				
führt regelmäßig Gruppengespräche mit FK durch	<input type="checkbox"/>				

++ bedeutet: trifft voll zu

-- bedeutet: trifft gar nicht zu

## 5 Erfolgsgaranten für eine effektive Weiterbildung

### *Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung*

Damit neue Formen und Instrumente der Qualifizierung greifen und die Trennung von Arbeit und Lernen überwunden werden kann, müssen die betrieblichen Strukturen, Prozesse und Regelsysteme entsprechend angepasst werden. Erfolgreiches Lernen setzt eine Verzahnung von Organisationsentwicklung mit Personalentwicklung voraus.

Die damit verbundenen organisatorischen Veränderungen reichen von der Schaffung einer qualifikationsförderlichen Fertigungstechnik über die Entwicklung entsprechender arbeitsorganisatorischer Strukturen (Arbeitsplatzwechsel, Gruppenarbeit) und der umfassenden Einbeziehung der Beschäftigten in betriebliche Problemlösungs- und Optimierungsprozesse (KVP) bis hin zur Beteiligung an Organisations- und Personalentwicklung. Auf diese Weise führen die organisatorischen Veränderungen zu einer Anforderungsstruktur, die neue Weiterbildungsinhalte verlangt und abruft. Insofern ist dies die Grundlage jedweder erfolgreicher Weiterbildung.

Abb. 3: Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung

### **Verzahnung von Personal - und Organisationsentwicklung (1)**

- ➔ **Umstellung der Unternehmenskultur auf Veränderung, Selbstorganisation und Eigeninitiative**
- ➔ **Schaffung einer lernförderlichen Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit, Fertigungsinsel etc.)**
- ➔ **Einbeziehung der Mitarbeiter in betriebliche Problemlösungs- und Optimierungsprozesse (KVP, Qualitäts- und Werkstattzirkel)**

## Verzahnung von Personal - und Organisationsentwicklung (2)

- ➔ **Entwicklung neuer hierarchie- und abteilungsübergreifenden Kooperations- und Kommunikationsformen**
- ➔ **Entwicklung qualifikationsförderlicher Entlohnungssysteme**
- ➔ **Schaffung einer lernförderlichen Fertigungstechnik**

### *Personalentwicklung und Qualifizierung als Managementaufgabe*

Qualifizierung darf darüber hinaus nicht länger nur die alleinige Aufgabe einer Abteilung beziehungsweise eines Weiterbildungsbeauftragten sein. Sie muss als zentrale Managementaufgabe auf allen Ebenen des Unternehmens verankert werden. Gerade in der Phase der Implementierung neuer arbeitsplatznaher Formen der Qualifizierung sind initiiierende Aktivitäten des Managements unerlässlich. Aber auch das Management kann nicht voraussetzungslos als Protagonist und Förderer von Personalentwicklungsprozessen betrachtet werden. Es ist in ein Regelsystem einzubinden, in dem Personalentwicklung und Weiterbildung als Kernaufgabe aller Führungskräfte definiert und spezifiziert wird. Führungskräfte müssen auch daran gemessen werden, inwieweit ihre Personalarbeit erfolgreich ist.

## 6 Regionale Lernnetzwerke als Zukunft der Weiterbildung

Die vorliegenden Erfahrungen machen deutlich, dass arbeitsplatznahe Qualifizierungsformen nicht nur den Großbetrieben vorbehalten sind. Vielmehr lassen sie sich mit Gewinn auch in kleineren und mittleren Unternehmen einsetzen (vgl. Howaldt et al. 1999).

Perspektivisch wird dabei gerade dort die Arbeit in betriebsübergreifenden Qualifizierungsnetzwerken eine erhöhte Bedeutung erlangen. Solche betriebsübergreifenden Qualifizierungs- und Lernnetzwerke entstehen da, wo die einzelne Organisation an ihre

Grenzen stößt. In betriebsübergreifenden Qualifizierungsnetzwerken sollen überbetriebliche Lernprozesse gefördert, zwischenbetriebliche Synergien erschlossen und Innovationen stimuliert werden. Innerhalb solcher Netzwerke lassen sich beispielsweise überbetriebliche Seminare und Workshops dann durchführen, wenn der Informations- und Schulungsbedarf auf Gemeinsamkeiten verweist (wenn beispielsweise mehrere Betriebe an der Einführung von KVP interessiert sind und entsprechenden Informations- und Qualifizierungsbedarf anmelden). Dabei sind überbetriebliche Seminare und Workshops nicht als Rückfall in verschulte Lernformen misszuverstehen.

Die Vorteile überbetrieblicher Workshops und Seminare liegen darin, dass die Vertreter unterschiedlicher Betriebskulturen die jeweiligen Themen aus spezifischen Perspektiven wahrnehmen. In gemeinsamen Weiterbildungsveranstaltungen können unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen, Fragen in den gemeinsamen Lernprozess eingebracht werden, sodass theoretisches und empirisches Wissen sich direkt mit Praxiswissen verbindet. In der Regel wirkt die Zusammenarbeit mit externen Betriebspraktikern anregend und motivierend. Sie ermöglicht eine Vielzahl neuer Kontakte, die sich auch jenseits der Seminare stabilisieren können und bei speziellen Problemen individuell aktiviert werden. Die anfallenden Kosten für solche Aktivitäten lassen sich dabei auf die beteiligten Betriebe verteilen. Auch die gemeinsame überbetriebliche Ausbildung von betrieblichen Moderatoren und Prozessbegleitern ist ein sinnvoller Bestandteil solcher Lernnetzwerke.

Die Möglichkeiten für eine grundlegende Neuausrichtung der betriebsnahen Weiterbildung sind vielfältig und müssen je nach den konkreten betrieblichen Bedingungen ausgestaltet werden. An einer grundsätzlichen Neukonzipierung der betriebsnahen Weiterbildung führt jedoch kein Weg vorbei.

## Literatur:

- Birkenbihl, Vera, 1997: Lebenslanges Lernen. In: Wieselhuber & Partner (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation, Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen. Wiesbaden, S. 77-88.
- Howaldt, Jürgen, 1997: Kontinuierliche, arbeitsplatznahe Qualifizierung als Baustein für eine lernfähige Organisation. In: Kämpf, Rainer (Hrsg.): Führungshandbuch Gruppenarbeit im Fertigungsbereich. Stadtbergen, S. 35-50.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf, 1998: Sozialwissenschaften und Organisationsberatung. Berlin.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Skrotzki, Rainer; Schwitalla, Ursula; Wicke, Walter, 1999: Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben. Münster.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Winther, Michael (Hrsg.), 1998 : Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß. KVP als Motor lernender Organisation. Köln.
- Kühnlein, Gertrud, 1999: Neue Typen betrieblicher Weiterbildung. Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte. Düsseldorf.
- Sattelberger, Thomas (Hrsg.), 1991: Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden.

- Schein, Edgar, 1997: Wenn das Lernen im Unternehmen wirklich gelingen soll. In: HARVARD BUSINESSmanager 3/97 S. 61-72.
- Schultz-Wild, Lore; Lutz, Burkhard, 1997: Industrie vor dem Quantensprung. Eine Zukunft für die Produktion in Deutschland. Berlin.
- Scott-Morgan, Peter, 1995: Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen. Frankfurt/M., New York.
- Willke, Helmut, 1995: Systemtheorie 3: Steuerungstheorie. Stuttgart, Jena.

**Dr. Jürgen Howaldt**  
**sfs-Sozialforschungsstelle Dortmund**  
**Forschungsbereich 1**  
**Evinger Platz 17**  
**44339 Dortmund**

**Ralf Kopp**  
**sfs-Sozialforschungsstelle Dortmund**  
**Forschungsbereich 1**  
**Evinger Platz 17**  
**44339 Dortmund**  
**Tel.: ++49.231.8596-269**  
**e-Mail: [kopp@sfs-dortmund.de](mailto:kopp@sfs-dortmund.de)**

*Dr. Jürgen Howaldt und Ralf Kopp sind Mitarbeiter des Forschungsbereiches Organisationsentwicklung, -beratung und industrielle Beziehungen am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund und Mitbegründer der SI-Consult GmbH. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Forschung und Beratung zur Einführung neuer Arbeits- und Organisationsstrukturen. Sie sind zudem als Trainer von Führungskräften und Mitarbeitern tätig.*