

Barbara Mohr

Prozessorientierung in der betrieblichen Weiterbildung – neue Funktionen für Führungskräfte

Die Unternehmen in Deutschland müssen ihre Produktivität deutlich steigern, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zu diesem Schluss kommt 2005 eine internationale Produktivitätsstudie von Proudfoot Consulting. Als Produktivitätsbremse werden dabei vor allem mangelhafte Kommunikation im Unternehmen und Qualifikationsdefizite bei den Beschäftigten genannt.

Unternehmen, die durch Umstrukturierung ihrer Prozesse auf den Wettbewerb reagieren, müssen die Qualifizierung der Mitarbeiter für die neuen Prozesse und die Verbesserung der internen Kommunikationsstrukturen in diese Veränderungen mit einbeziehen.

Produktionsstrukturen verändern sich – auch das Lernen muss sich verändern

Veränderte Produktionsstrukturen

Angesichts steigenden Kostendrucks und internationaler Konkurrenz werden sich die Produktionsstrukturen verändern: Es wird eine noch weiter gehende Automatisierung der Produktion stattfinden, aber auch eine Verlagerung der Kernaktivitäten der Unternehmen: Immer mehr Betriebe wandeln sich vom reinen Fertigungsbetrieb zum Anbieter von Komplettlösungen, Montage von Anlagen und Maschinen sowie After-Sales-Service inbegriffen.

Damit verändern sich aber auch die Arbeitsprozesse: Es sind weniger Routinetätigkeiten gefragt als vielmehr anspruchsvolle Tätigkeiten, die den kompletten Prozess umfassen sowie Steuerungs- und Überwachungstätigkeiten. In der Großindustrie haben längst Roboter die Fließbandarbeit übernommen und selbst im Kraftwerk, in dem früher sechs Arbeiter pro Schicht einen Heizkessel bedienten, genügt jetzt ein Anlagenführer im Leitstand, der die Steuerung und Überwachung am Computer vornimmt. Auch die Arbeitsorganisation verändert sich: Flexibles Arbeiten im Team und projektbezogenes Arbeiten wird immer wichtiger, Gruppenarbeit ist in vielen Betrieben eingeführt.

Das hat Auswirkungen auf den Qualifikationsbedarf im Betrieb. Von den Beschäftigten werden nicht nur mehr, sondern auch zum Teil ganz neue Qualifikationen erwartet: Neben erweiterten und stets aktuellen Fachkenntnissen werden Prozesswissen und Zusammenhangswissen immer wichtiger. Dabei sind diese neuen Kenntnisse ihrerseits permanent zu aktualisieren in dem Maße, wie sich die Produktionsprozesse verändern.

Die Notwendigkeit, sich übergreifende Kenntnisse anzueignen und diese dann auch relative selbstständig aktuell zu halten, setzt einen Bewusstseinswandel bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voraus. Hier müssen betriebliche Qualifizierungsstrategien zu allererst ansetzen, denn für die Unternehmensentwicklung ist die Bereitschaft der Beschäftigten zur Veränderung und zum Lernen entscheidend.

Qualifizierungsstrategien sind gefragt, die Prozessverständnis schaffen

Vermittlung von Fachwissen allein genügt nicht: Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten konzentrieren sich vielfach auf die Vermittlung von Fachkenntnissen. Im Seminarkatalog finden sich Angebote vom Excel-Kurs bis hin zu neuen gesetzlichen Regelungen zum Unfallschutz. Für die Umsetzung und sinnvolle Anwendung im betrieblichen Alltag genügen solche Schulungen allerdings nicht immer.

Beschäftigte brauchen Prozesswissen. Sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, aktiv die Prozesse mitzugestalten, so benötigen sie Wissen über die Strukturen und Abläufe und eine sichere Einschätzung ihrer eigenen Rolle und ihrer eigenen Handlungsspielräume.

Prozessintegrierte Lernformen sind gefragt: Traditionelle Vermittlungsformen wie Schulungen, Kurse oder Lehrgänge, wie sie heutzutage noch häufig im Weiterbildungsprogramm der Betriebe anzutreffen sind, genügen nicht, um die Beschäftigten zu selbstständigem Handeln zu befähigen. Hierfür sind arbeitsintegrierte Lernformen, deren Bandbreite von der ad-hoc-Unterweisung durch Vorgesetzte bis hin zu komplex didaktisierten Arbeitsumgebungen, wie sie in einigen Pionierbereichen insbesondere größerer Unternehmen vorzufinden sind, reicht, besser geeignet. Qualifizierungsthemen ergeben sich dabei aus dem Arbeitszusammenhang heraus, die Anwendung des Gelernten kann sofort praktisch erprobt werden.

Die Praxis zeigt jedoch, dass trotz vorhandener Modelle neuen Lernens im Betrieb diese Lernformen noch wenig Verbreitung finden. Ein Grund mag sein, dass die

dafür im Betrieb nötigen Strukturen noch nicht oder nicht in ausreichendem Maß existieren. Lernen und Personalentwicklung sind Themen, die besonders in kleineren Unternehmen häufig zurückstehen müssen. Hier liegt ein hohes Potenzial für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen und die Steigerung der Produktivität.

Lernorganisation im Betrieb

Lernen braucht Lernorganisation:

Lernen, das dafür sorgt, dass produktivitätssteigernde Entwicklungen in Technologie und Arbeitsorganisation von kompetenten Mitarbeitern auch umgesetzt werden können, braucht eine bewusst gestaltete Lernorganisation.

Dies erscheint auf den ersten Blick selbstverständlich. Betrachtet man aber die personelle und finanzielle Ausstattung der hierfür zuständigen Abteilungen im Vergleich mit den Funktionen der technischen Entwicklungen, des Marketing und Controlling, so zeigen sich nicht selten noch erhebliche Defizite.

Für ein tragfähiges Lernsystem im Betrieb sind folgende Faktoren relevant:

- Wichtigster Faktor für die Installation eines Lernsystems im Betrieb ist die **Unterstützung durch die Unternehmensleitung**.
- Es braucht eine **verantwortliche Person**, die den Standpunkt des „Lernens im Betrieb als ein relevanter Faktor der Produktivität“ in allen Planungen und Entscheidungen kompetent vertritt,
- Prozessorientiertes Lernen erfordert eine **Lerninfrastruktur** in der Produktion. Dazu müssen neue Technologien und Abläufe „didaktisch aufbereitet“ werden. Schnittstellen zu Abteilungen und Externen müssen erkannt und die Kommunikation an diesen Schnittstellen muss organisiert werden. Konflikte und die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen von Produktionsproblemen müssen moderiert und angeleitet werden. Dies fordert zeitliche und materielle Ressourcen.
- Lernen muss **in die Prozesse eingebettet** sein. Das Lernen der Mitarbeiter muss kontinuierlich mit den Anforderungen der Produktion und deren Veränderungen synchronisiert, aber auch vorausschauend gestaltet werden.
- Es bedarf einer **Lernsystematik**: Es muss sichergestellt werden, dass der Regelkreis der Erhebung des Lernbedarfs, der Initiierung und Gestaltung von Lernprozessen und der Bilanzierung dieser Lernprozesse kontinuierlich und konsequent durchlaufen werden.

Zuständigkeiten für prozessorientiertes Lernen im Betrieb

Für Lernen, das in die Arbeitsprozesse integriert stattfindet, sind in der Regel mehrere Personen in unterschiedlichen Funktionen zuständig:

Strategische Festlegungen zum Lernen werden von der **Unternehmensleitung** getroffen. Dazu gehört auch das Bereitstellen der benötigten personellen, materiellen und zeitlichen Ressourcen.

Die Umsetzung ist im wesentlichen Sache der **mittleren Führungsebene**. Wenn es darum geht, Wissen im Gesamtzusammenhang zu erwerben und dabei einen Überblick über die Prozesse zu erhalten, sind es die mittleren Führungskräfte als die Prozessverantwortlichen, die hier gestaltend tätig werden können und müssen. Sie haben einen Überblick über die Anforderungen der Arbeitsplätze und können die bei den Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen einschätzen. Sie entscheiden wesentlich über die Gestaltung des Arbeitsalltages und können so auch Lerngelegenheiten organisieren.

Die **Personalabteilung** oder auch externe Bildungsberater können die fachlichen Führungskräfte mit spezialisierter betriebspädagogischer Kompetenz unterstützen.,

Die mittlere Führungskraft als Gestalter prozessorientierten Lernens

Bei der Planung und Durchführung prozessorientierten arbeitsintegrierten Lernens wie auch bei der Beurteilung des Lernerfolgs müssen sich die mittleren Führungskräfte sich u. a. mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Was muss gelernt werden (Lernbedarf am Arbeitsplatz, in der Abteilung)
- Wer muss lernen? (Kompetenzprofile der Mitarbeiter)
- Wo und wie kann gelernt werden? (Lerngelegenheiten, Lernangebote)
- Von wem kann gelernt werden? (Lernpartner, interne Experten)
- Was hat es gebracht? (Lernerfolg für den Einzelnen, für die Abteilung)

Die Beantwortung all dieser Fragen erfordert Kompetenzen zur Analyse der Abläufe in der Abteilung und eine gewisse „didaktische Phantasie“, wie die Anforderungen der Produktion und die Profile der Mitarbeiter, aber auch die etablierten Kommunikationsstrukturen in der Abteilung und zwischen den Abteilungen aufeinander bezogen und miteinander verknüpft werden können.

Das Vorgehen lässt sich in drei Stufen gliedern:

Lernbedarf ermitteln

Zuerst geht es darum, den Lernbedarf zu ermitteln, also herauszufinden, wo Verbesserungspotenziale bestehen. Dabei geht es nicht allein um Fachkenntnisse. Auch soziale und kommunikative Kompetenzen, z.B. das bessere Zusammenarbeiten in der Arbeitsgruppe, verantwortungsbewusstes Umgehen mit Materialien und Werkzeug, Flexibilität und Motivation, können Themen sein, die es zu bearbeiten gilt. Damit in Zusammenhang sind die Personen zu identifizieren, die sich verbessern, also lernen, sollen.

Lernen organisieren

Im zweiten Schritte muss sich die Führungskraft mit der Gestaltung individueller Lernwege für Mitarbeiter, die sich weiter entwickeln wollen oder die sich auf veränderte Tätigkeiten vorbereiten sollen, befassen. Dabei geht es z. B. um die Planung von Lernsequenzen, um die Didaktisierung der Arbeitsumgebung, um eine schnellere Einarbeitung zu ermöglichen, um das Kennen lernen der gesamten Prozesskette im Betrieb, um das Bearbeitung von Schnittstellen zwischen Abteilungen zwischen Abteilungen, Teams, Kunden und Lieferanten.

Lernerfolg bilanzieren

Zum Schluss muss die Führungskraft überprüfen, welche Veränderungen der von ihr initiierte Lernprozess bewirkt hat. Lernerfolge lassen sich jedoch nur schwer messen. Daher gilt es, Indikatoren für positive Veränderungen zu finden, z. B: Beherrscht der Mitarbeiter seine Maschine besser? Kann er auch andere Arbeiten mit verrichten? Hat sich die Kommunikation im Team, zwischen den Abteilungen verbessert? Sind die Durchlaufzeiten kürzer geworden.

Neue Kompetenzen bei den Führungskräften notwendig

Das erfordert Kompetenzen zur Analyse der Abläufe in der Abteilung und eine gewisse „didaktische Phantasie“, wie die Anforderungen der Produktion und die Profile der Mitarbeiter, aber auch die etablierten Kommunikationsstrukturen in der Abteilung und zwischen den Abteilungen aufeinander bezogen und miteinander verknüpft werden können.

Für viele mittlere Führungskräfte sind das ungewohnte Tätigkeiten, für die sie selbst Unterstützung brauchen. An Anleitungen, Konzepten, Handlungsempfehlungen herrscht kein Mangel. Allerdings handelt es sich dabei häufig um ausgefeilte pädagogische Konzepte, oft in Großunternehmen entwickelt, die von den Praktikern in

der Produktion und Fertigung, im Lager oder im Sekretariat als zu kompliziert und nur schwer umsetzbar eingestuft werden.

Das FILIP Beratungs- und Unterstützungskonzept

Im Modellversuch FILIP wurde ein Beratungs- und Unterstützungskonzept entwickelt, das auf diese Zielgruppe, auf ihre Arbeitsituation und ihre Lernbedürfnisse zugeschnitten ist.

Grundansatz des Konzepts ist es, den mittleren Führungskräften das methodische Know-how, das bisher den Personalentwicklern vorbehalten war, praxisnah zu vermitteln. Dabei wird ihnen nicht nur ein breites Instrumentarium zur Organisation von Lernen im Betrieb vorgestellt, sondern sie werden bei der Entwicklung und Umsetzung eines Weiterbildungskonzeptes, das für ihre Situation und für ihre spezifischen Problemlagen geeignet ist, beraten und begleitet.

Ziel ist, dass die Führungskräfte Sicherheit darin bekommen zu beurteilen, welche Instrumente für den eigenen Arbeitsbereich geeignet sind und welche zur Kultur im Unternehmen passen. Darüber hinaus geht es darum, Erfahrung mit der Handhabung der Instrumente im Arbeitsalltag zu gewinnen und mit eventuellen Vorbehalten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umzugehen.

Das Beratungsverständnis im Modellversuch zielt auf Nachhaltigkeit. Es werden keine fertigen Lösungen präsentiert, sondern es handelt sich um Reflexions- und Strukturierungsangebote, die den Lernprozess, den die Führungskraft ihrerseits auf diesem Gebiet durchläuft, befördern sollen.

Wie solch ein strukturiertes Vorgehen in der Praxis abläuft, welche Themen aufgegriffen werden können, wie prozessintegriertes Lernen zur Behebung von Schnittstellenproblemen beitragen kann und wie sich darüber die Abläufe im Unternehmen verbessern, aber auch, welche Unterstützung interne und externe Berater dabei geben können, soll das nachfolgende Beispiel veranschaulichen.

Prozessorientiertes Lernen bei Liebherr-Aerospace Lindenberg GmbH

Die Liebherr-Aerospace Lindenberg GmbH, in der technisch hochstehende Produkte aus den Bereichen Flugsteuerung/Betätigungssysteme, Luftsysteme und Fahrwerksanlagen für die Luftfahrtindustrie entwickelt, hergestellt und betreut werden, wurde neu strukturiert. Im Rahmen der Einführung von so genannten „Sparten“ kam es zur Zusammenlegung von verschiedenen Abteilungen.

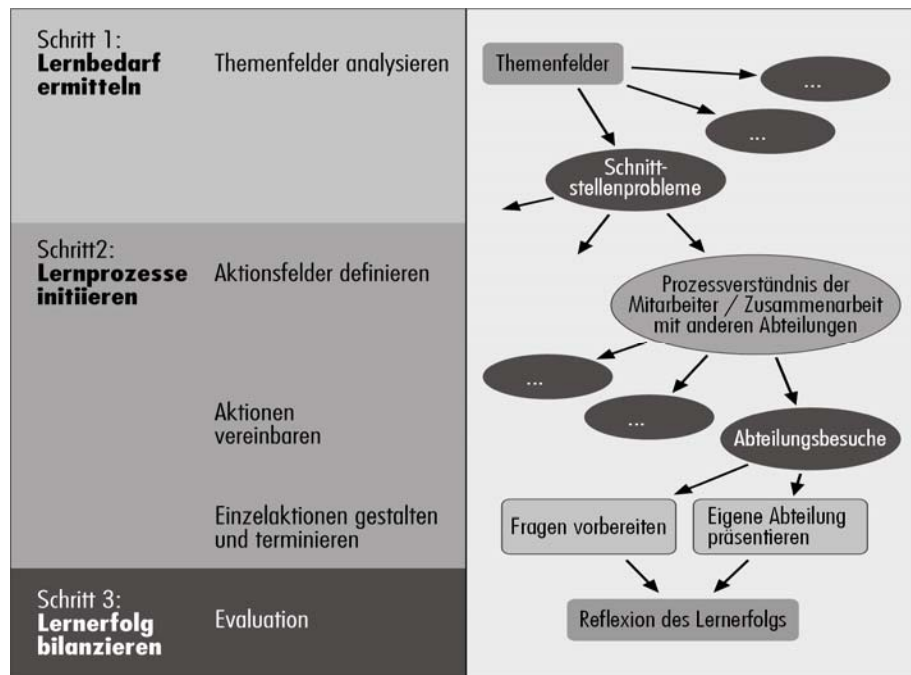
Für die neue Organisationsstruktur ist Verantwortungsbereitschaft für Prozesse und Bereitschaft zur eigenen Veränderung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unumgänglich. Die Praxis zeigte jedoch, dass viele Mitarbeiter mit den neuen Strukturen noch nicht vertraut waren. Herkömmliches „Abteilungsdenken“ ließ sich nur schwer zu Gunsten eines bereichsübergreifenden Prozessdenkens abbauen. Gesucht waren daher Verfahren, wie Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen besser mit einander kommunizieren können, aber auch wie den Mitarbeitern noch besser Wissen und Verständnis für ihre eigene Rolle im Unternehmen und ihre Aufgabe vermittelt werden kann.

Bei Liebherr-Aerospace Lindenberg wurde hierzu ein neuer Weg beschritten: Führungskräfte unterschiedlicher Bereiche sollten gemeinsam mit der Personalentwicklerin eine entsprechende Vorgehensweise zur Mitarbeiterqualifizierung und -motivation entwickeln. Unterstützung holte sich das Unternehmen von außen: Die Liebherr-Aerospace Lindenberg beteiligte sich an einem Modellversuch des Bundesinstituts für Berufsbildung: „FILIP – Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung“, den das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) durchführt.

Es wurde eine Projektgruppe eingerichtet, die aus folgenden Mitgliedern bestand: Meister im Bereich Kundendienst, Abteilungsleiter im Bereich Fahrwerk, Segmentleiter in der Fertigung, Personalentwicklerin, und ein Pilotprojekt definiert: Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Abteilungen Kundendienst und Fertigung

Strukturiertes Vorgehen in drei Schritten

Das FILIP-Team regte an, das Lernthema strukturiert anzugehen – von der Ermittlung des konkreten Lernbedarfs im Unternehmen über die Gestaltung der Lernprozesse bis hin zur Bilanzierung der Lernerfolge.



Schritt 1: Lernbedarf ermitteln

Bei Liebherr-Aerospace Lindenberg wurde dieser Prozess der Analyse von Problemfeldern im betrieblichen Ablauf durch eine Serie von Interviews mit Personalverantwortlichen, Produktionsverantwortlichen (Segmentleitern), Betriebsräten und dem kaufmännischen Geschäftsführer eingeleitet. Dabei wurden als zentrale, weil für den Gesamtprozess wichtige, Themenfelder für die Personalentwicklung in einer mittleren Perspektive identifiziert:

- Informations- und Besprechungskultur (Informationskaskade bis hin zu den Mitarbeitern, Rolle von Gruppen- und Abteilungsbesprechungen,).
- Verbesserung der Kenntnisse der vollständigen Prozesskette bei allen Mitarbeitern (Schnittstellenprobleme).
- Verbesserung des Verständnisses von Flexibilität und unternehmerischem Denken bei den Mitarbeitern.

Als am dringlichsten wurde die Schnittstellenproblematik eingestuft. Für dieses Themenfeld sollte ein prozessorientiertes Lernkonzept entwickelt werden.

Schritt 2: Umsetzung des Lern- und Entwicklungsprojekts

Ansatzpunkt für die Projektarbeit war die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Kundendienst und Fertigung. Den Mitarbeitern in den beiden, in der Prozesskette hinter einander liegenden Abteilungen sollten die Abläufe in der jeweils anderen Abteilung bewusst werden mit dem Ziel, die Zusammenarbeit zu fördern, aber auch die Arbeit in den Abteilungen selbst zu reflektieren und zu

verbessern. Unterstützt durch das FILIP-Team erarbeitete die Projektgruppe zu dem Themenfeld mögliche Aktionsfelder.

Im Projekt wurde „höhere Termintreue und verringerte Durchlaufzeiten durch Stärkung der Verantwortung der Mitarbeiter für die Prozesse“ als Aktionsfeld definiert. In einem Workshop wurden die Lernziele sowohl für Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte konkretisiert: Bei den Mitarbeitern standen dabei das Kennen lernen vor- und nach gelagerter Abteilungen und deren Zielsetzungen sowie das Setzen von Prioritäten im Vordergrund. Lernziel für die Führungskräfte war, die für die Mitarbeiter geeignete Lernmethodik zu kennen und die Mitarbeiter entsprechend beraten zu können (z.B. Hospitation, Rotation, lernhaltige Arbeitsaufgaben, Arbeitsanalyse im Team, Module aus der Ausbildung etc.)

Zur Umsetzung der Lernziele entwarfen die Führungskräfte, angeregt von Beispielen aus der FILIP-Toolbox – ein Konzept wechselseitiger Besuche von Abteilungen. Gestartet wurde mit den Bereichen Fertigung und Fahrwerksreparatur.

Die wechselseitigen Besuche bildeten den Focus einer Reihe von Einzelaktionen, die von den Mitarbeitern und Führungskräften der beteiligten Abteilungen gemeinsam getragen wurden. So wurden unter anderem durch die „besuchende“ Abteilung eigene Kenntnisse über die andere Abteilung zusammengetragen und Fragen an die andere Abteilung formuliert. Die „besuchte“ Abteilung antizipierte mögliche Fragen der Besucher, bereitete eine Darstellung der eigenen Tätigkeit vor und reflektierte dabei die eigenen Abläufe.

Schritt 3: Lernerfolg bilanzieren

Die Aktion „wechselseitiger Abteilungsbesuch“ wurde einige Wochen nach der Aktion vom Liebherr-Projektteam evaluiert. Dazu wurden die Besuche gemeinsam mit den Mitarbeitern ausgewertet und durch Beobachtung der Abläufe in der Zwischenzeit ergänzt.

Positive Effekte aus Sicht der **Mitarbeiter**:

Von allen Beteiligten wurde die Aktion subjektiv als positiv und interessant beschrieben. Der durch die Besuche hergestellte direkte Bezug zum Ansprechpartner in der anderen Abteilung schaffte wechselseitigen Respekt für die Arbeit. Es wird nun öfter und direkter kommuniziert. Aus „denen da drüben“ sind konkrete, jederzeit ansprechbare Personen geworden.

Die Diskussion zwischen den Abteilungen vertiefte auch das Verständnis für den wirtschaftlichen Rahmen der technischen Abläufe, z.B. von Reparaturaufträgen. Die Verbesserung der Kenntnisse über die andere Abteilung hat zur Priorisierung der

eigenen Arbeit und damit zu schnellerer Bearbeitung der wechselseitigen Aufträge geführt (z.B. über ein tieferes Verständnis, wo Präzision wichtig ist).

Insgesamt war zu beobachten, dass die Mitarbeiter sich nun stärker für den Ablauf und den Prozess insgesamt verantwortlich fühlen statt nur für die unmittelbar „eigene“ Arbeit.

Die **Führungskräfte** hatten bei diesem Lernprozess unterstützende Funktion: Sie leiteten ihre Mitarbeiter bei der Vorbereitung der Besuche an, gaben Anregungen für die Erläuterungen und geplanten Präsentationen. Vor allem aber war es ihre Aufgabe, die Rahmenbedingungen sicher zu stellen: Bereitstellen von zeitlichen Ressourcen, Einbinden der Besuche in den produktionstechnischen Ablauf, Schaffen von Zeitressourcen zur Vor- und Nachbereitung etc.

Nach Einschätzung der beteiligten Führungskräfte hatte die Aktion „Abteilungsbesuch“ folgende u. a. die Produktivität fördernde Effekte:

- Direkte Problemlösung statt wechselseitiger Schuldzuweisung. Dadurch werden Produktivität hemmende Probleme schneller gelöst.
- Bessere Koordination des Arbeitsprogramms der Abteilungen. Dadurch werden Durchlaufzeiten verringert und die Auslastung verstetigt.
- Bessere Antizipation der wirtschaftlichen Auswirkungen des eigenen Arbeitshandelns. Die bessere Kenntnis der Prozesskette und die Reflexion der eigenen Arbeit hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit führen zu einer besseren Balance wirtschaftlicher und technischer Aspekte bei der Arbeitsplanung.
- Aktivere Arbeitshaltung und Erweiterung des wahrgenommenen Verantwortungsbereichs vom unmittelbaren Arbeitsplatz auf die Prozesskette. Dies bewirkt, dass unvorhergesehene Probleme schneller erkannt und rasch gelöst werden.

Gesamtresümee(aus Sicht des Unternehmens)

Produktivitätssicherung und Produktivitätszuwachs im Betrieb ruhen auf den Säulen Technologie, Arbeitsorganisation und Kompetenzentwicklung. Nur eine gleichgewichtige Gestaltung auch der dritten Säule in Form eines entwickelten betrieblichen Lernsystems ermöglicht die reibungsarme Entwicklung der beiden anderen Säulen. Ein Element der Entwicklung eines betrieblichen Lernsystems ist die Unterstützung der mittleren Führungskräfte bei der Gestaltung eines solchen Lernsystems.

Der Modellversuch FILIP hat hierzu passende Instrumente, Beratungskonzepte und Praxisbeispiele entwickelt.