

■ Titel:

**Flexible und individuelle Lernkonzepte in der Personalentwicklung**

■ Verfasser:

**Barbara Mohr**

■ Erschienen in:

**14. Hochschultage Berufliche Bildung**

## Flexible und individuelle Lernkonzepte in der Personalentwicklung

Der Modellversuch „FILIP – Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung“<sup>1</sup> setzt an typischen Problemlagen an, denen sich kleine und mittlere Unternehmen heute fast überall gegenüber sehen: KMU sind zunehmend wissensbasiert, Produktionsabläufe sind flexibler geworden, Geschäftsbeziehungen international.

Damit verändern sich die Arbeitsprozesse: Es sind weniger Routinetätigkeiten gefragt als vielmehr anspruchsvolle Tätigkeiten, die den kompletten Prozess umfassen sowie Steuerungs- und Überwachungstätigkeiten. Wir kennen das aus der Großindustrie: dort 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. Und 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, aber auch Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und eine unternehmerische Einstellung, die Qualitäts- und Kostenbewusstsein einschließt, sowie Motivation und die Bereitschaft und Fähigkeit, sich selbstständig das nötige Know-how anzueignen.

---

<sup>1</sup> Der Modellversuch wird vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung durchgeführt. Finanziert wird er aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Bayerischen Wirtschaftsministeriums

Traditionelle Schulungskonzepte (Schulungen, Kurse oder Lehrgänge, wie sie noch häufig im Weiterbildungsprogramm der Betriebe anzutreffen sind) greifen hier zu kurz. Sie sind zu schwerfällig, konzentrieren sich vielfach auf die reine Vermittlung von Fachkenntnissen und berücksichtigen nicht die differenzierten Anforderungen an die Beschäftigten, die abhängig vom jeweils speziellen Aufgabenzuschnitt sind. Außerdem sind viele Standardqualifizierungsangebote nur schwer mit den Arbeitsabläufen zu koordinieren. Es muss vielmehr darum gehen, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuelle Qualifizierungsstrategien zu erarbeiten, die sich u. U. in die Arbeitsprozesse integrieren lassen, und sie bei der Realisierung zu unterstützen. Es geht aber auch darum, Potenziale bei den Beschäftigten zu erkennen und zu aktivieren, Arbeitsbedingungen lernförderlich zu gestalten, dafür zu sorgen, dass neue Lernformen am Arbeitsplatz eingesetzt werden können.

### **Neue Aufgaben für mittlere Führungskräfte**

Dies wird immer mehr zu einer Sache der mittleren Führungsebene. Als Prozessverantwortlichen haben sie einen Überblick über die Anforderungen der Arbeitsplätze und können die bei den Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen einschätzen. Sie entscheiden wesentlich über die Gestaltung des Arbeitsalltags und können so auch Lerngelegenheiten organisieren.

Die Aufgaben umfassen Folgendes:

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 verbes-

lern, also lernen, sollen.

Leitfragen:

- Was muss gelernt werden (Lernbedarf am Arbeitsplatz, in der Abteilung)
- Wer muss lernen? (Kompetenzprofile der Mitarbeiter)

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.

Leitfragen:

- Wo und wie kann gelernt werden? (Lerngelegenheiten, Lernangebote)
- Von wem kann gelernt werden? (Lernpartner, interne Experten)

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.

Leitfrage:

- Was hat es gebracht? (Lernerfolg für den Einzelnen, für die Abteilung)

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

Aufgabe im Modellversuch FILIP war es, ein Beratungs- und Unterstützungskonzept zu entwickeln, 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 Umset-

zung 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.

### **Ablauf der FILIP-Beratung zur Lernprozessgestaltung**

Die Beratung und Unterstützung gliedert sich in vier Abschnitte:

#### **Problemanalyse im Betrieb**

Im Vorfeld der eigentlichen Beratung für Führungskräfte müssen die Problembereiche identifiziert werden, für die auch aus Sicht der Geschäftsleitung Handlungsbedarf gesehen wird. Dafür bietet sich ausführliche Interviews mit der Geschäftsleitung und mit Personen, die sich mit der Personalentwicklung beschäftigen (Fachvorgesetzte, Personalverantwortliche etc.) an. Die Befragungsergebnisse werden in einem Feedback-Workshop mit den Interviewpartnern diskutiert.

Ziel: Bestimmung von Aktionsfeldern

#### **Definition der Aktionsfelder /des konkreten Lernbedarfs**

Zur Bearbeitung der Aktionsfelder wird eine betriebliche Projektgruppe gebildet, die aus den jeweils betroffenen Führungskräften besteht. Personalverantwortliche soll-

ten, wo möglich, mit eingebunden werden. Unterstützt und beraten durch das FILIP-Team definieren die Mitglieder der Projektgruppe für sich ein Entwicklungsprojekt, das sie gemeinsam angehen wollen.

Ziel: Konkretisierung eines Lern- und Entwicklungsprojekts für die Mitarbeiter / Aufstellen eines konkreten Aktionsplans

### **Begleitung der betrieblichen Projektarbeit**

In der Umsetzungsphase ist die zentrale Aufgabe des FILIP-Beraters die Prozessbegleitung und das Coaching der Projektgruppe. Dazu gehört auch methodischer Input, z.B. Informationen über Materialien und Instrumente, die bei der Gestaltung des Lern- und Entwicklungsprozesses hilfreich sein können. In regelmäßigen Reflexionsworkshops werden die Zwischenergebnisse analysiert und die weiter geplanten Schritte besprochen.

Ziel: Erfolgreiche eigenständige Realisierung eines Lern- und Entwicklungsprojekts durch die Projektgruppe

### **Bilanzierung des Lernerfolgs**

Die Ergebnisse des Lern- und Entwicklungsprojekts werden bilanziert. Dazu bietet sich ein Workshop mit der Geschäftsleitung an – geht es doch nicht nur um die Projektergebnisse, sondern vor allem aber der Entwicklungsprozess, der sich bei den Mitgliedern der Projektgruppe vollzogen hat, sowie die Impulse, die sich daraus auf die Belegschaft und auf die Abläufe im Unternehmen ergeben haben.

Ziel: Im Sinne der Nachhaltigkeit die neu erworbene Kompetenz bei den Führungskräften sichtbar machen.

**Step 1: Problemanalyse im Betrieb**

Identifikation der Problembereiche, für die Handlungsbedarf gesehen wird: Interviews mit der Geschäftsleitung, Personalabteilung, Führungskräften.

**Step 2: Definition der Aktionsfelder/des Lernbedarfs**

Bildung einer betrieblichen Projektgruppe; Definition des Lern- und Entwicklungsprojekts; Erstellen des Aktionsplans

**Step 3: Begleitung der betrieblichen Projektarbeit**

Prozessbegleitung und Coaching der Projektgruppe; methodischer Input, Reflexion der Zwischenergebnisse

**Step 4: Bilanzierung des Lernerfolgs**

Evaluation des Lern- und Entwicklungsprojekts: welche Impulse haben sich für die Belegschaft und das Unternehmen ergeben?

Wie die gezielte Unterstützung von Führungskräften bei der Bewältigung eines typischen betrieblichen Organisations- und Lernproblems in der Praxis aussehen kann, zeigt ein Beispiel aus dem FILIP-Modellversuch:

**Liebherr-Aerospace Lindenberg GmbH:****Verbesserung des Wissensaustauschs zwischen Abteilungen**

Die Liebherr-Aerospace Lindenberg GmbH im Allgäu ist einer der führenden europäischen Hersteller von Flugzeugausrüstungen. Dabei geht es um Betätigungssysteme für die Flugsteuerung, Fahrwerks- und Klimatisierungssysteme. Die Produkte werden dort entwickelt, hergestellt und betreut.

In den letzten Jahren wurde bei Liebherr die Produktionsorganisation verändert, um dem steigenden Anforderungen der Kunden an Qualität und Lieferflexibilität gerecht werden zu können. Im Rahmen der Einführung von so genannten „Sparten“ und „Segmenten“ kam es zur Zusammenlegung von verschiedenen Abteilungen. Fachexperten wurden quer dazu projektbezogen einzelnen Abteilungen zugeteilt. Viele der Mitarbeiter denken noch immer zu sehr in alten Strukturen, vielfach herrscht noch das herkömmliche „Abteilungsdenken“ anstatt bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Es gab Verunsicherung bei den Mitarbeitern, teilweise auch verringerte Identifikation mit dem Unternehmen.

Die Personalabteilung hatte sich auf die Fahnen geschrieben, neben der fachliche Qualifizierung auch die Vermittlung von Soft Skills auszuweiten. Phänomene wie „innere Kündigung“ sollten analysiert und bekämpft werden. Gesucht waren 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. Weiter sollte das Bewusstsein der Führungskräfte auch der mittleren Hierarchieebenen für Personalentwicklungsfragen und für den Wert einer intensiven Kommunikation mit den Mitarbeitern gestärkt werden.

Hier setzte der Modellversuch FILIP an:

### **Problemanalyse / Bestimmung von Aktionsfeldern**

Wie oben beschrieben wurden Vorgespräche mit der Personalabteilung und der Geschäftsleitung, mit Produktionsverantwortlichen (Segmentleitern), Betriebsräten und Mitarbeitern geführt. Dabei zeigten sich als zentrale Themenfelder, für die Handlungsbedarf gesehen wurde:

- Verbesserung der Kenntnisse der vollständigen Prozesskette bei den Mitarbeitern und

- Verbesserung des Verständnisses von Flexibilität und unternehmerischem Denken bei den Mitarbeitern

Das FILIP-Beratungsteam regte an, hier nicht den klassischen Weg über Seminare, wie z.B. Kommunikationstrainings, zu gehen, sondern prozessbezogene und arbeitsintegrierte Lösungen zu suchen. Außerdem sollten Führungskräfte unterschiedlicher Bereiche in die Problemlösung einbezogen werden und gemeinsam mit der Personalentwicklerin eine entsprechende Vorgehensweise zur Mitarbeiterqualifizierung und -motivation entwickeln.

Als Aktionsfeld wurde definiert: „Höhere Termintreue und verringerte Durchlaufzeiten durch Stärkung der Verantwortung der Mitarbeiter für die Prozesse“.

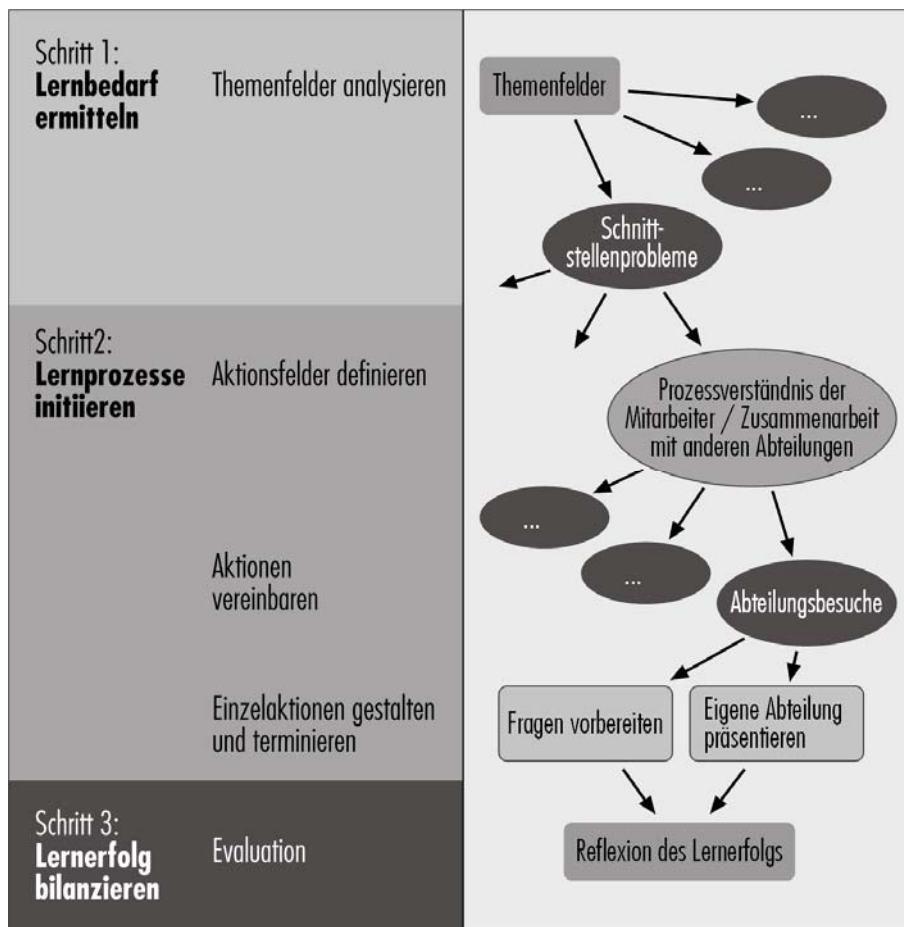
### **Konkretisieren des Lern- und Entwicklungsprojekts**

Das Lern- und Entwicklungsprojekt sollte bei der Zusammenarbeit der Abteilungen Kundendienst und Fertigung ansetzen. Den Mitarbeitern in den beiden, in der Prozesskette hinter einander liegenden Abteilungen sollten dazu die Abläufe in der jeweils anderen Abteilung bewusst gemacht werden, um so mit dem Ziel, die Zusammenarbeit zu fördern, aber auch die Arbeit in den Abteilungen selbst zu reflektieren und zu verbessern. Dazu wurde eine Projektgruppe gebildet, die sich aus der Personalentwicklerin, einem Meister im Bereich Kundendienst, dem Abteilungsleiter Entwicklung im Bereich Fahrwerk, einem Segmentleiter in der Fertigung und der Personalentwicklerin zusammensetzte.

In einem vom FILIP-Beratungsteam moderierten Workshop wurden die Lernziele sowohl für Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte definiert:

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. Hospita-

tion, Rotation, lernhaltige Arbeitsaufgaben, Arbeitsanalyse im Team, Module aus der Ausbildung etc).



### Umsetzung des Lern- und Entwicklungsprojekts

Zur Umsetzung der Lernziele entwerfen die Führungskräfte, angeregt von Beispielen aus der FILIP-Toolbox (Good-Practice-Sammlung) ein Konzept wechselseitiger

Besuche von Abteilungen. Gestartet wurde mit den Bereichen Fertigung und Fahrwerksreparatur.

Die wechselseitigen Besuche bildeten den Focus einer Reihe von lernhaltigen 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.

### **Lernerfolg bilanzieren**

Das FILIP-Beratungsteam regte an, die Aktion „wechselseitiger Abteilungsbesuch“ einige Wochen nach der Aktion zu evaluieren. Empfohlen wurde, die Besuche gemeinsam mit den Mitarbeitern auszuwerten und, ergänzt um Beobachtung der Abläufe in der Zwischenzeit der Geschäftsleitung zu präsentieren.

Bei der Vorbereitung der Evaluation und auch bei der Interpretation der Rückmeldungen stand das FILIP-Team beratend zur Seite.

### **Was hat das Lern- und Entwicklungsprojekt bei Liebherr-Aerospace gebracht?**

Das Lernprojekt richtete sich einmal an die Beschäftigten direkt: Die Kommunikation und das wirtschaftliche Verständnis sollten verbessert werden.

- Durch die Besuche wurde ein direkter Bezug zum Ansprechpartner in der anderen Abteilung hergestellt. 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 planende und 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.

Dabei machten sie selbst einen Lernprozess durch. Sie erfuhren ganz praktisch,

- welche neue Formen des arbeitsintegrierten Lernens und der Kommunikation es gibt.
- wie sie für ihre Mitarbeiter geeignete Lernformen aus Best-Practice-Beispielen auswählen
- wie sie diese Anregungen an die eigene Arbeitssituation anpassen können.
- wie Lern- und Arbeitsprozesse verzahnt werden können
- wie sie Lernfortschritte beurteilen können.

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

- Direkte Problemlösung statt wechselseitiger Schuldzuweisung. Dadurch werden produktivitätshemmende 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.

Die Erfahrungen bei Liebherr-Aerospace und bei den anderen am Modellversuch FILIP beteiligten Unternehmen – insgesamt haben sich sechs Unternehmen in Oberbayern und im Allgäu an der Entwicklung des Beratungs- und Unterstützungskonzepts beteiligt – stehen natürlich auch anderen Unternehmen zur Verfügung. In der Praxis bewährte Instrumente, die wir in einer Toolbox zusammengestellt haben, stehen demnächst im Internet zur Verfügung. Best-Practice-Beispiele, die wir in einer Broschüre kurz beschrieben haben, sollen Anregungen geben für die eigene Entwicklung von individuellen und flexiblen Lernkonzepten.