



# FILIP-Toolbox: PE-Instrumente für Führungskräfte

Bei der Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen fachliche Führungskräfte häufig vor dem Problem des „wie?“:

- Wie finde ich den Weiterbildungsbedarf heraus?
- Wie erkenne ich, welche Maßnahme dafür geeignet ist?
- Wie organisiere ich Lernen am Arbeitsplatz?
- Wie motiviere ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Lernen?
- ....

Die Toolbox – eine Sammlung von PE-Instrumenten, die in Modellversuchen entwickelt wurden und sich in der betrieblichen Praxis bewährt haben – gibt Hilfestellung bei der Gestaltung firmenspezifischer passgenauer Weiterbildung. Über 100 exemplarisch zusammengestellte Instrumente und Handlungsanleitungen sollen dazu anregen, eigene Instrumente für den individuellen Anwendungsbereich zu kreieren oder vorhandene Instrumente an den eigenen Bedarf anzupassen. Die Führungskräfte wählen die für ihr Unternehmen oder ihre Abteilung geeigneten Bausteine aus und stellen sie zu einer individuellen Toolbox zusammen. Kriterium für die Auswahl sind die Kompetenz-Anforderungen, die sich aus den Arbeitsprozessen ergeben.

## Instrumente zur individuellen Gestaltung des Qualifizierungsprozesses

In der Toolbox wurden Instrumente zu den drei Kernbereichen des Qualifizierungsprozesses zusammengestellt:

- Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs
- Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen
- Einschätzung des Qualifizierungserfolgs

Für jeden dieser Bereiche finden sich Beispiele, angefangen bei der Anleitung zur Erstellung einer Qualifikationsmatrix über Beschreibungen unterschiedlicher Lernformen und Weiterbildungsmöglichkeiten, Workshopkonzepten zur Mitarbeitermotivation bis hin zu Evaluationsmethoden zur Erfassung des Anwendungserfolgs der Bildungsaktivität.

Die Anforderungen an Hilfestellung sind – je nach Entwicklungsaufgabe und Unternehmenskultur – sehr verschieden: Mal wird ein Datenblatt oder Formular benötigt, im anderen Fall werden weitergehende Hintergrundinformationen und Handlungsanleitungen gewünscht. Die Toolbox trägt dem Rechnung und bietet für jeden Bedarf etwas: Checklisten und Fragebögen, Workshop- und Projektbeschreibungen oder auch Prozessbeschreibungen und Handlungsanleitungen.



## Daten und Informationen

### Modellversuchstitel

Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung

### Förderkennzeichen

D 2611.00

### Laufzeit des Modellversuchs

1. August 2003 bis 31. Juli 2007

### Durchführungsträger

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH  
Obere Turnstr. 8  
90429 Nürnberg  
Internet: www.f-bb.de

### Ansprechpartnerin

Dr. Barbara Mohr  
Tel.: +49 (911) 2 77 79-33  
E-Mail: mohr.barbara@f-bb.de

### Wissenschaftliche Begleitung

ISOB Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH  
Irlbacher Str. 20  
93173 Wenzelnbach

### Ansprechpartner

Alexander Krauß  
Tel.: +49 (941) 60 48 89 90  
E-Mail: isob.krauss@t-online.de

### Fachliche Betreuung

Dr. Dorothea Schemme  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schumann-Platz 3  
53175 Bonn  
Telefon: + 49 (228) 107-15 12  
E-Mail: schemme@bibb.de

### Administrative Betreuung

Alexander Brandt  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn  
Tel.: + 49 (228) 107-15 14  
E-Mail: brandt@bibb.de

### Fördernde Institutionen

Der Modellversuch wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Bayerischen Wirtschaftsministeriums.

### Herausgeber

Bundesinstitut für Berufsbildung

# Aktuelle Informationen aus der Modellversuchspraxis

Infoblatt 2/2005



## Führungskräfte organisieren Lernen im Betrieb

Im Modellversuch FILIP – Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung wird dafür ein Beratungskonzept für mittlere Führungskräfte entwickelt.

Eine tendenziell kundenindividuelle Produktion verlangt von Meistern und Abteilungsleitern im Betrieb die Organisation eines flexiblen Personaleinsatzes unter Berücksichtigung der individuellen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Kompetenzen zu erkennen und zu entwickeln setzt wiederum bei den Vorgesetzten ein methodisches Know-how voraus, das bisher den Personalentwicklern vorbehalten war.

Im Modellversuch wird dieses Know-how praxisnah vermittelt. Den Führungskräften wird nicht nur ein breites Instrumentarium zur Organisation von Lernen im Betrieb vorgestellt, sondern sie werden bei der Entwicklung und Umsetzung eines Konzeptes, das für ihre Situation und spezifischen Problemlagen geeignet ist, beraten und begleitet.

Ziel dabei ist es, dass sie Sicherheit darin bekommen, 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.

Im Vordergrund stehen dabei die Diagnose von Qualifizierungsbedarf und der Einsatz arbeitsintegrierter Methoden der Erweiterung individueller Kompetenzen. Dazu ist eine Vorausschau auf künftige Anforderungen ebenso nötig wie eine systematische Betrachtung der Mitarbeiterpotenziale.

Das Beratungsverständnis im Modellversuch zielt auf Nachhaltigkeit. Es

werden keine fertigen Lösungen präsentiert, sondern Reflexions- und Strukturierungsangebote vereinbart, die den Lernprozess, den die Führungskraft ihrerseits auf diesem Gebiet durchläuft, befördern sollen.

### Ablauf der FILIP-Beratung zur Lernprozessgestaltung

#### Step 1: Ermittlung des Beratungs- und Qualifizierungsbedarfs

Ausführliche Interviews mit Vertretern der Geschäftsleitung und Personen, die sich mit der Personalentwicklung beschäftigen. Auswertung der Befragungsergebnisse, Feedback-Workshop.

#### Step 2: Definition der betrieblichen Aktionsfelder

Bildung einer betrieblichen Projektgruppe (mittlere Führungskräfte, Personalverantwortliche); Definition des Entwicklungsprojekts, Erstellen des Aktionsplans

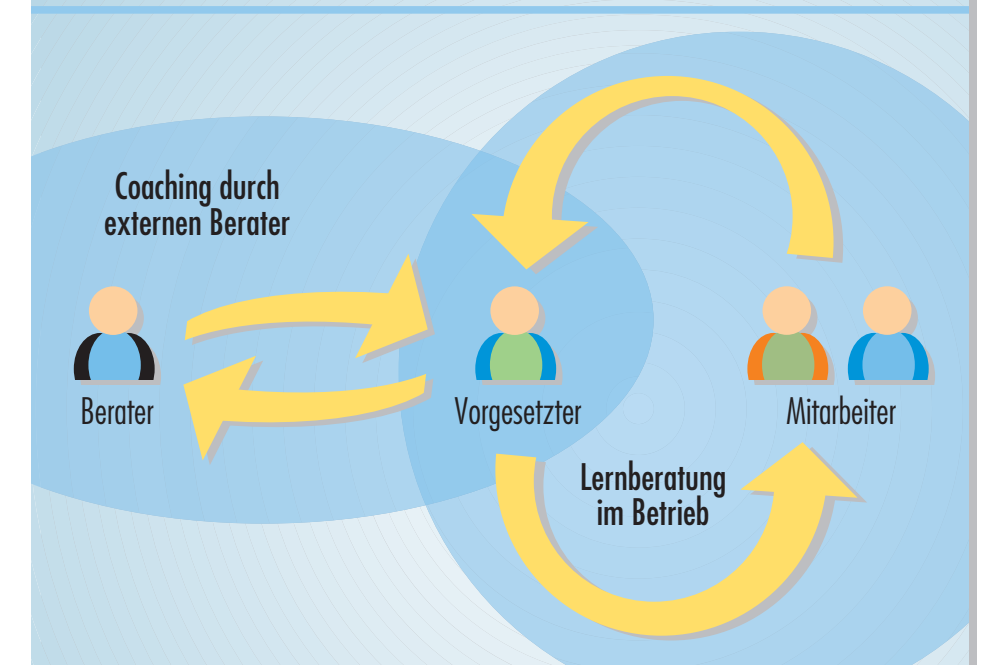
#### Step 3: Begleitung der betrieblichen Projektarbeit

Coaching der Mitglieder der Projektgruppe; Reflexionsworkshops

#### Step 4: Bilanzierung des Lernerfolgs

Abschluss-Workshop mit der Geschäftsleitung

## Coaching bei der Gestaltung betrieblicher Lernsysteme



In Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung



## Erste Ergebnisse aus der firmenspezifischen FILIP-Beratung

### Vaude GmbH & Co. KG

Bei dem Outdoor-Ausstatter in Tettang, der sich auf den Bereich „Berge“ spezialisiert hat, steht die Stärkung des Verantwortungsbewusstseins und des wirtschaftlichen Denkens der Beschäftigten im Vordergrund. Um dies zu realisieren soll die lebendige Unternehmenskultur weiterentwickelt und systematisiert werden. Ein erster Schritt dazu ist die Verbesserung des internen Informationsflusses.

Vom Projektteam – dazu gehören die Leiterin PE/OE, die Abteilungsleiterin Auftragsannahme und die Leiterin des Projekts „Beruf und Privatleben“ - wurde mit Unterstützung der externen Berater die im Unternehmen praktizierten Informations- und Kommuni-

kationsformen analysiert und Interventionspunkte definiert.

Ansatzpunkt waren die internen Besprechungen, die häufig eher der Informationsweitergabe als der Diskussion dienen. Die Vor- und Nachbereitung wurden systematisiert unter Beachtung der Weitergabe aller relevanten Informationen. Auch die Durchführung der Besprechungen wurde reflektiert und gemeinsam mit den Teilnehmenden Kommunikationsregeln aufgestellt, die den Austausch von Informationen ermöglichen.

Vom Projektteam wurden weitere Möglichkeiten zur Informationsweitergabe überprüft mit dem Ergebnis, dass verstärkt interne Aktivitäten gezielt genutzt werden sollen, um Mitarbeiter weiterzubilden.



### MBM – Maschinenbau Mühldorf GmbH

Bei der Mühldorfer Maschinenbaufirma werden Spezialmaschinen gefertigt und montiert. Dabei werden zunehmend Mitarbeiter benötigt, die mehrere Maschinen bedienen können. Um mehr Flexibilität in der Produktion zu erreichen soll das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter verbreitert werden. Dazu erstellten die beiden am Projekt beteiligten Meister aus der mechanischen Bearbeitung und der Schlosserei für ihre Abteilungen detaillierte Beschreibungen der Kerntätigkeiten und der dazu benötigten Kenntnisse und Fertigkeiten. Anregungen dazu boten Formblätter aus der FILIP-Toolbox.

Vom Fertigungsleiter wurde ein Formblatt zur Mitarbeiterbeurteilung entwickelt, das die fachliche Qualifikation, überfachliche und personale Kompetenzen erfasst. Das Formblatt soll als Grundlage für Mitarbeitergespräche dienen, aber auch zur Selbsteinschätzung der Mitarbeiter.

Durch die systematische Erfassung von Kompetenzprofilen können die Führungskräfte gezielt Personalentwicklungsmaßnahmen gestalten. Die mittleren Führungskräfte haben Sicherheit in der systematischen Erfassung von Kompetenzprofilen gewonnen und sind nun in der Lage, daraus gezielte PE-Maßnahmen abzuleiten.

### Hochland AG

In dem Unternehmen mit Sitz in Heimenkirch, das Schmelzkäse und Schnittkäse produziert, soll das Prozesswissen der Auszubildenden besser zur Weiterbildung der Mitarbeiter in Produktion und Verwaltung genutzt werden.

Erster Schritt war die Reflexion des Hochland-internen Azubi-Entwicklungsprogramms AEP, das den Auszubildenden überfachliche Qualifikationen vermittelt, durch das Projektteam aus der Personalentwicklung und Ausbildungsverantwortlichen aus den Fachabteilungen. Bei der Weiterentwicklung des AEP wurden folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Vermittlung von Prozesswissen als zentraler Baustein in der Ausbildung.
- Einbindung von Experten aus den Fachabteilungen in die Gestaltung der Ausbildung.
- Systematischer Wissenstransfer in die Fachabteilungen.

Anregungen zur Umsetzung gab die FILIP-Toolbox: Ergänzend zum Ausbildungs-Beurteilungshandbuch soll ein Azubi-Steckbrief den Kollegen in den Fachabteilungen Auskunft geben über die bisher in der Ausbildung erworbenen Kompetenzen und so die sinnvolle Einbindung in die Abteilungsaktivitäten ermöglichen.



### Stadtwerke Rosenheim GmbH & Co. KG

Um die kommunale Energieversorgung sicherzustellen, ist Flexibilität im Einsatz der Mitarbeiter auf verschiedenen Arbeitsplätzen innerhalb der einzelnen Schichten, aber auch im schichtübergreifenden Einsatz erforderlich. Um besser auf technische Neuerungen reagieren zu können sollte daher der Qualifikationsstand der Mitarbeiter angehoben werden.

Da die notwendigen PE-Maßnahmen auf der Grundlage von Arbeitsplatzanalysen in allen Bereichen des Müllheizkraftwerks geplant und durchgeführt werden sollten, wurde vom Projektteam, dem Leiter „Technische Dienste“ und dem Schichtführer und Koordinator, eine Strategie zur Erfassung der Arbeitsinhalte erarbeitet. Kernelement dabei war, dass die Mitarbeiter ihre Tätig-

keiten selbst beschreiben. Folgendes Vorgehen wurde vereinbart:

- Anfertigen der Arbeitsbeschreibungen
- Diskussion der Beschreibungen mit allen Mitarbeitern (innerhalb der Schicht)
- Überarbeitung und Standardisierung der Beschreibungen und Transfer in die Schichten.

Resultat war eine komplette Sammlung von Arbeitsplatzbeschreibungen, die als Grundlage für die Feststellung der benötigten Kompetenzen bei den Mitarbeitern dienen und dazu beitragen, PE-Maßnahmen einzuleiten. Zudem können die Beschreibungen als Nachschlagewerk für Kollegen, die nicht kontinuierlich bestimmte Arbeitsplätze besetzen, und zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter herangezogen werden.



### Liebherr-Aerospace Lindenberg GmbH

In dem hochtechnisierten Betrieb, in dem u.a. Fahrwerke und Klimasteuerungen für die Luftfahrtindustrie entwickelt und hergestellt werden, soll die interne Kunden-Lieferantenbeziehung durch verstärkten Wissensaustausch zwischen den Abteilungen verbessert werden.

Ansatzpunkt 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.

Die Personalentwicklerin, ein Meister im Bereich Kundendienst, der Abteilungsleiter Entwicklung im Bereich Fahrwerk und der

Segmentleiter in der Fertigung reflektierten mit den externen Beratern Möglichkeiten zum Wissensaustausch. Angeregt durch die FILIP-Toolbox wurden Gelegenheiten zum Informationsaustausch geschaffen, z. B. die gemeinsame Begehung der Abteilungen und Demonstrationen der Tätigkeiten durch die Mitarbeiter. Die PE-Abteilung unterstützte die Fachabteilungen bei der Planung, Vorbereitung und Durchführung.

Die Mitarbeiter profitierten in zweierlei Hinsicht vom Wissensaustausch: Sie erfuhren viel über die Abläufe in den Abteilungen, mit denen sie zusammenarbeiten und können nun ihre eigene Arbeit besser darauf abstellen. Aber auch die eigenen Arbeitsabläufe wurden bei der Vorbereitung reflektiert und ihr Stellenwert im Leistungserstellungsprozess hinterfragt. Das Prozesswissen wurde vertieft und das Denken in Zusammenhängen gefördert.

### ALPMA Alpenland Maschinenbau GmbH

In dem oberbayerischen Unternehmen, einem der bedeutendsten Anbieter für Komplettanlagen zur Käseherstellung, soll die Personalentwicklung „vor Ort“ in den Fachabteilungen unterstützt werden. Instrumente und Verfahren, die für die ALPMA-spezifischen Abläufe geeignet sind, sollen ausfindig gemacht werden und für den unternehmensweiten Einsatz verfügbar gemacht werden.

Das Projektteam, das aus dem Produktionsleiter, dem Einkaufsleiter, einem Meister aus der Fertigung und Mitglied des Betriebsrats und dem Ausbildungsleiter besteht, analysierte gemeinsam mit externen Beratern potenziell lernhaltige Situationen im Betrieb und diskutierte geeignete Unterstützungsformen für die Führungskräfte in den Fachabteilungen. Angeregt durch Beispiele aus

der FILIP-Toolbox entwickelte das Projektteam eigene Anleitungen und Instrumente.

Um die Akzeptanz und die unternehmensweite Gültigkeit zu sichern wurde bei der Umsetzung in die Praxis folgendes Verfahren gewählt:

- Vorauswahl aus bereits eingesetzten Verfahren und Instrumenten aus der Toolbox durch die Projektgruppe.
- Auswahl der für ALPMA allgemein gültigen Instrumente durch die Geschäftsleitung.
- ALPMA-spezifische Anpassung der Instrumente: Deckblatt, Kurzbeschreibungen

Die Aufbereitung von Instrumenten von Vertretern unterschiedlicher Funktionsbereiche und dem Betriebsrat sorgte für eine unternehmensweit abgestimmte PE-Strategie.

