

■ Titel:

**Unterstützung von Mitarbeitern beim Erwerb von Selbstlernkompetenz**

■ Verfasser:

**Brigitte Geldermann, Barbara Mohr:**

■ Erschienen in:

**Selbstevaluation in der Berufsbildung**

## **Unterstützung von Mitarbeitern beim Erwerb von Selbstlernkompetenz**

**Selbstständig lernen am Arbeitsplatz: Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen dabei unterstützt werden?**

**Kein lernendes Unternehmen ohne lernfähige Beschäftigte**

Lernfähigkeit wird oft als die Schlüsselkompetenz der Zukunft bezeichnet. Damit ist die Fähigkeit angesprochen, sich Wissen selbstständig zu erschließen und in spezifischen Anwendungssituationen umsetzen zu können. Für Unternehmen, die heute auf Marktentwicklung und Veränderungen sonstiger Rahmenbedingungen rasch reagieren müssen, spielt die Wandlungsfähigkeit der Organisation eine große Rolle. Diese hängt aber wiederum von der individuellen Lernfähigkeit der Beschäftigten ab. Lernen muss den Arbeitsprozess begleiten und kann nicht mehr nur in separaten Veranstaltungen außerhalb des Tagesgeschäfts stattfinden.

Konzepte arbeitsplatznahen und selbstorganisierten Lernens werden von daher bereits seit einigen Jahren entwickelt und zum Teil auch in den Betrieben realisiert.

Dabei waren zunächst die technischen und organisatorischen Aspekte des arbeitsplatznahen Lernens von Interesse. Es wurden Lerninseln eingerichtet, Medien und Materialien in eigenen Räumen zur Verfügung gestellt und anderes mehr.

**Arbeitsplatznahes Lernen beginnt mit dem Erkennen von Lernbedarfen und Lernchancen**

Arbeitsplatznahes und selbstorganisiertes Lernen im Betrieb erschöpft sich aber nicht darin, dass die Beschäftigten Lernmittel zur Verfügung gestellt bekommen und sie zu bestimmten

Zeiten nutzen können. Gerade wenn Lernen die tägliche Arbeit unterstützen und optimieren und auf künftige Aufgaben vorbereiten soll, muss es inhaltlich und didaktisch auf die konkreten Bildungsbedarfe und die individuellen Voraussetzungen abgestimmt sein. Diese Bildungsbedarfsermittlung muss zumindest zum Teil von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst geleistet werden können.

Eine zentrale Bedarfsermittlung, die Defizite diagnostiziert und daraus Bildungsmaßnahmen ableitet, kommt chronisch zu spät und zementiert dauerhaft suboptimale Arbeitsprozesse. Selbstständiges Lernen beginnt damit, dass erst einmal notwendiges bzw. fehlendes Wissen identifiziert wird, bevor entsprechende Quellen ausfindig gemacht und Strategien zur Aneignung entwickelt werden. Kurz gesagt, das Erkennen von Lernnotwendigkeiten und Lernchancen ist eine Kernkompetenz beim selbstständigen Lernen. Diese eigenständige Bedarfsermittlung begleitet idealer Weise den Arbeitsprozess als immer wiederkehrende Kontrolle und Standortbestimmung bzw. Entdecken neuer Lernchancen. Bedarfsermittlung verschmilzt mit Evaluation.

Was aber ist deren Maßstab? Woran bemisst sich Lernerfolg beim selbstständigen Lernen in der Arbeit? Natürlich an der Erfüllung der Arbeitsaufgaben. Diese verändern sich aber selbst im Resultat des Lernprozesses, wenn die Lernenden nicht nur Wissen rezipieren, sondern zugleich etwas *besser zu tun* lernen, Arbeitsabläufe optimieren bis hin zu Eingriffen in die Organisation.

Selbstevaluation in diesem Sinn hat nicht nur einen theoretischen, sondern auch einen praktischen Sinn, der einen erheblichen Entscheidungsspielraum der Beschäftigten beinhaltet. Wenn sie über ihren Lernbedarf entscheiden, entscheiden sie möglicher Weise zugleich über Veränderungen im Arbeitsprozess. Das letztere ist heute aber in den meisten Unternehmen gar kein Problem mehr, wo zum Beispiel Gruppenarbeit eingeführt ist, wo es KVP-Runden gibt oder andere Methoden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Problemlösungsprozesse einzubinden. Nur in bezug auf Bildungsmaßnahmen hat man ihrem Urteil bisher nicht recht getraut.

## **Interessenskonflikte**

In vielen Unternehmen hat man keine guten Erfahrungen gemacht, was die Beteiligung der Beschäftigten an Evaluierung betrifft. Oft wurde im Vorfeld kein Einvernehmen darüber hergestellt, was eigentlich als Erfolg der Lernaktivität verstanden werden sollte. Evaluation - sei es durch die eigene Personalabteilung oder durch externe Berater - schafft Mißtrauen und provoziert oft defensives Verhalten. Angesichts von drohenden Einsparungen, wenn sich kurzfristige Erfolge nicht einstellen, werden Probleme, deren gemeinsame Aufarbeitung durchaus vielversprechend wäre, von den Evaluierern nicht klar angesprochen, sondern in Statistiken „versteckt“. Für die Mitarbeiter stellt sich Evaluierung häufig als Kontrolle dar, was zu Manipulationen führt. (Fragebogen werden nach deutlichen Hinweisen des Meisters ausgefüllt, oder man spricht Formulierungen untereinander ab.)

## **Selbstevaluation**

Die Eigenverantwortung, die Werkern in der Produktion heutzutage zugestanden wird, findet sich in der Organisation des betrieblichen Bildungswesens in der Regel nicht wieder. Eine expertengesteuerte, zentrale Personalentwicklungsfunktion reicht nicht mehr aus, um konkrete, aktuelle Lernbedarfe rasch in Lernaktivitäten umzusetzen. Die Verantwortung für Bewertung und Management ihrer eigenen Lernprozesse sollte man den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auch übertragen können. Denn es geht ja nicht um Lernzielkontrollen im traditionellen Sinn. Sowohl was die Anforderungen ihres Arbeitsplatzes angeht, als auch ihre eigenen Stärken und Schwächen, haben sie selbst eigentlich den besten Einblick.

## **Selbstevaluation muss erst erlernt werden**

Dennoch gibt es hier verschiedene Hindernisse zu bedenken: Eine objektive und ungeschönte Beurteilung der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten ist schon nicht selbstverständlich. Wenn sie zu Konsequenzen, sprich zu Lernprozessen führen soll, muss sie sich artikulieren und das bedeutet auch, Defizite zu offenbaren.

Zum anderen verlangt die Diagnose und Deckung von Lernbedarfen einen viel weiteren Einblick in das betriebliche Geschehen und seine Kriterien, als er bisher gefordert und erwünscht war.

Und schließlich muss auch eine gewisse methodisch-didaktische Kompetenz erworben werden.

Dies erfordert

- Qualifizierung der Beschäftigten aber auch der Vorgesetzten und Trainer in bezug auf eine kooperative Beurteilung von Lernprozessen, was die Befähigung zur Selbstreflexion und Selbstkritik ebenso einschließt wie die zum konstruktiven Feedback, Aufweichung des ausschließlichen Expertenstatus der betriebspädagogischen Kompetenz im Unternehmen und
- Veränderungen im organisatorischen Umfeld und der Personalentwicklungsinstrumente (Beurteilungswesen)

## Navigationssystem für Lernende Mitarbeiter

Im Modellversuch wurden gemeinsam mit Bildungsberatern und Praktikern im Betrieb Wege entwickelt, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an das selbständige Lernen am Arbeitsplatz heran zu führen.

Dieser Meta-Lernprozess wird mit Hilfe von sechs Bausteinen des „Navigationssystems für selbstständig lernende Mitarbeiter“ strukturiert. Jeder Baustein beinhaltet einen Initialworkshop und eine dezentrale Phase, KLP - kontinuierlicher Lernprozess – genannt. In den Workshops und den begleitenden Projektphasen wird die Fähigkeit aufgebaut, eigenes Lernverhalten zu analysieren, Lerngelegenheiten und -möglichkeiten zu erkennen und Strategien zu entwickeln, den Lernbedarf zu formulieren und zu decken.

In jedem Betrieb wird eine Betriebliche Aktionsgruppe (BAG) gebildet, die den Gesamtprozess steuert und koordiniert. Diese Gruppe setzt sich aus Mitgliedern verschiedener Hierarchieebenen und Funktionsbereiche zusammen. Ein Personalverantwortlicher und ein Mitglied der Geschäftsleitung sollten dabei sein, um sicherzustellen, dass diese Veränderungsprozesse auch in der Unternehmensleitung verankert und mit der Unternehmenszielsetzung vereinbart sind. Die

Lernenden selbst können aus einer Abteilung kommen oder – besonders wenn Schnittstellenprobleme auf der Tagesordnung stehen – Mitglieder von zwei Abteilungen sein.

Ein empfehlenswertes Element sind wechselnde – „rollierende“ – Lernpartnerschaften. Je zwei Personen innerhalb der Projektgruppe tauschen als zeitlich befristete Partner die in den Lernphasen gemachten Erfahrungen aus. Die Partnerschaften werden auch während der einzelnen Phasen mehrmals neu gemischt.

Der Lernprozess bekommt dadurch schon eine reflexive Dimension. Die Partnerschaften dienen der Sicherung der Lernergebnisse durch Verbalisierung und Kommunikation. Die Mitarbeiter lernen, richtig Fragen zu stellen, zuzuhören, auf den wesentlichen Gehalt einer Information zu achten. Indem sie sich gegenseitig Bericht erstatten, stellen sie ihre Lernergebnisse noch einmal auf den Prüfstand.

Baustein 1:

Mein Arbeitsplatz, meine Gruppe, mein Produkt -  
Kennenlernen des eigenen und anderer Arbeitsplätze

Im Vordergrund steht hier das Kennenlernen des eigenen Arbeitsbereichs, der Abläufe und der daraus erwachsenden Arbeitsanforderungen. Es geht dabei aber auch um die Erarbeitung von Zusammenhangswissen im Betrieb. Die Lernenden erforschen ihr Arbeitsumfeld inklusive der Arbeitsplätze der Kollegen und lernen, Qualifikationsanforderungen abzuschätzen, eigene Kompetenzen darauf zu beziehen und Lernbedarfe abzuleiten.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die es gewohnt sind, sich auf die Erfüllung der an sie gestellten Aufgaben zu konzentrieren, ist oftmals gar nicht klar, welche Relevanz ihre Arbeit, aber auch ihre Kenntnisse und Fähigkeiten für den gesamten Prozessverlauf haben (können). Der Einbezug von vor- und nachgelagerten Tätigkeitsfeldern in die Analyse soll ein Bewusstsein schaffen für diese gegenseitigen Abhängigkeiten.

## **Baustein 2:**

### **Miteinander reden - Selbst- und Fremdeinschätzung**

Hier wird eine tendenziell nicht-defensive Art der Kommunikation eingeübt. Die Beschäftigten lernen, das Vorhandensein und Äußern von Lernbedarfen als positives Element ihres Selbstbildes zu begreifen. Kritik und Selbstkritik zielt nicht auf Demontage sondern befördert die eigene Entwicklung. Dadurch erhöht sich die Bereitschaft, Lernen aktiv anzugehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu kompetenten und konstruktiven Partnern in Personalentwicklungsgesprächen.

Das Einbeziehen der Vorgesetzten in den Lernprozess ist in dieser Phase besonders wichtig. Sie müssen die offene Kommunikation unterstützen und fördern, am besten, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen und selbstkritisch auch eigene Defizite zugeben. Dies macht deutlich, dass es dem Unternehmen mit der neuen Kultur ernst ist.

## **Baustein 3:**

### **Hier gibt es etwas zu entdecken! - Lerngelegenheiten erkennen**

Fast jeder Arbeitsplatz bietet Lernmöglichkeiten. Die Spielräume zur Gestaltung der eigenen Arbeit sind im allgemeinen in den letzten Jahren gestiegen. Diese können zum Lernen genutzt werden, sei es, dass verschiedene Lösungswege für eine Arbeitsaufgabe ausprobiert und verglichen werden, sei es, dass Handbücher oder andere Hilfen zu Rate gezogen werden. Erfahrungen von Kollegen können genutzt und die Trainerqualitäten des Vorgesetzten entdeckt werden. Das aktive Interesse am eigenen Arbeitsumfeld wird geweckt. Fragen, beobachten, mitarbeiten erschließt das eigene Arbeitsumfeld als Lernfeld.

Dies alles scheint vielleicht recht simpel, und manches wird auch tagtäglich praktiziert. Aber es ist nicht als Lernen geläufig. Viele Menschen kennen Lernen nur als formalisierten Schul- oder Seminarbetrieb und nehmen es in anderen Formen gar nicht wahr. Deshalb gehört zu diesem Baustein ganz wesentlich, Lernen im Alltag zu identifizieren, um diese Formen bewusst und systematisch nutzen zu können.

#### **Baustein 4:**

**Wenn kann ich fragen? Wo kann ich nachschlagen? -**

**Wissensquellen und Informationsmöglichkeiten entdecken, kennen und nutzen**

Die Beschäftigten lernen hier, das betriebliche Know-how zu erkennen und für sich zugänglich zu machen.

Hilfestellungen zur Beantwortung aktueller Fragen oder zur Lösung von Problemen werden in den meisten Betrieben in unterschiedlichsten Formen angeboten: Bibliotheken, Handbücher am (Maschinen-)Arbeitsplatz, Zettelkasten, "Schwarzes Brett", Fragenecke/Newsgroup im Intranet und vieles mehr. Die zum Teil nur sehr zögerliche Nutzung dieser Informationsangebote lässt darauf schließen, dass sie oftmals unbekannt sind oder dass der Umgang damit nicht eingeübt ist. In diesem Baustein geht es daher darum, die Wissensquellen im eigenen Unternehmen aufzufindig zu machen und zu lernen, wie diese zu nutzen sind.

#### **Baustein 5:**

**Input nutzen - Beurteilung von Lernangeboten**

Durch die genaue Kenntnis der Anforderungen des eigenen Arbeitsplatzes und der eigenen Lernprozesse sind die Lernenden in der Lage, präzise Anforderungen an Inhalt und Gestaltung interner und externer Bildungsangebote zu formulieren. Sie geben die (Nicht-) Konsumentenhaltung gegenüber Lernangeboten auf und beginnen, Angebote nach dem Nutzen für ihre eigenen Lernprojekte zu bewerten. Kurse von externen Anbietern kommen hier genauso auf den Prüfstand wie Selbstlernmaterialien, Fachbücher, etc.

Qualifizierungsmaßnahmen können so zielgerichteter und bedarfsgerechter durchgeführt werden, was die Wirtschaftlichkeit betrieblicher Weiterbildung erhöht.

#### **Baustein 6:**

**Wir werden immer besser! - Bilanzierung der eigenen Lernprozesse**

Das in einem Zeitabschnitt erarbeitete Wissen wird festgehalten und bilanziert. Dadurch wird es für künftige Lern- und Arbeitsprozesse verfügbar gemacht. Neben der Erarbeitung von Metho-

den der Lernerfolgskontrolle, Dokumentation und Systematisierung von Wissen steht hier auch die Frage nach den Zielen, für die gelernt wurde, im Vordergrund. Lernen ist kein Selbstzweck, sondern soll der Verbesserung der eigenen Arbeit und der der Gruppe dienen. Die ursprünglich ins Auge gefassten Ziele können sich dabei auch als zu kurz gegriffen erweisen. Lerneffekte können sich über die bessere Erledigung der aktuellen Arbeit hinaus auf den besseren Umgang mit der Technik und auf die bessere Kooperation in der Gruppe erstrecken.

## Unterstützung im Lernprozess

Die dargestellte Methodik wird im Unternehmen am besten durch pädagogisches Fachpersonal implementiert und in der Umsetzung moderiert.

Aufgabe dieser – internen oder externen - Bildungsleute ist es zum einen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Selbstreflexion bis hin zur systematischen Selbstevaluation des eigenen Arbeitshandelns anzuregen und ihnen Hilfestellung bei der Beurteilung ihrer Lernfortschritte zu geben, andererseits durch spezifische Inputs weitere Anregungen zur Gestaltung ihrer Lernprozesse zu liefern.

Darüber hinaus können Bildungsberater gestaltend mitwirken bei der Schaffung von lernförderlichen Arbeitsumgebungen. Neue flexible Formen des Lernens benötigen einen geeigneten organisatorischen Rahmen, der den Beschäftigten Freiräume und in einem gewissen Maß Entscheidungsspielräume lässt.

Unterstützungsleistungen des pädagogischen Fachpersonals beziehen sich somit vor allem auf folgende Bereiche:

- Hilfestellung bei der Entwicklung von Selbstlernkompetenz durch Anregung von Selbstreflexion und Gestaltung von Selbstevaluationsprozessen.
- Hilfen, Unterstützung und Feedback in den Selbstlernphasen.
- Beratung bei der Entwicklung eines neuen Verständnisses von Weiterbildungsmanagement im Betrieb.



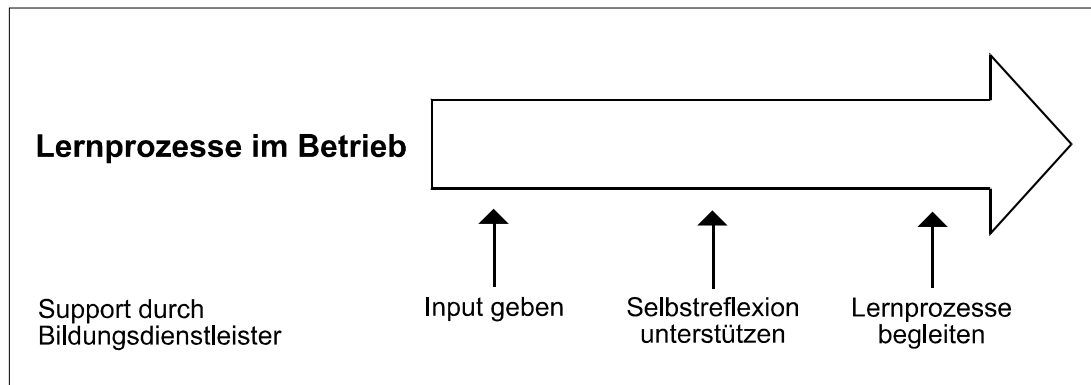


Abb.: Unterstützung von Lernprozessen im Betrieb durch Bildungsfachleute

## Erfahrungen und Probleme

In der Umsetzung hat sich gezeigt, dass das Konzept nach anfänglicher Irritation, die aus einer „Konsumhaltung“ gegenüber Weiterbildung entsteht, gut angenommen wird. In bezug auf relativ kleinschrittige Lernprojekte hat es sich bewährt. Näheres wird in den Fallstudien ausgeführt. Es bleibt jedoch zu fragen, ob die Beschäftigten nicht überfordert sind, wenn es darum geht, sich perspektivisch Qualifikationen anzueignen, die erst in der Zukunft relevant werden. Haben sie dafür die nötigen Informationen und ist der Aufwand für den einzelnen noch bewältigbar? Als weitere Frage stellt sich, wie selbstständiges Lernen mit der Personalentwicklungsplanung des Unternehmens verzahnt werden kann. Für die Beschäftigten muss sich das Lernen lohnen. Es muss sich in ihrer Karriere niederschlagen. Für den Betrieb andererseits muss sichergestellt sein, dass die Eigenverantwortung der Individuen mit den top-down initiierten oder von außen erzwungenen Veränderungsprozessen des Unternehmens konform geht. Diese Fragen sind noch nicht gelöst. Es kann an dieser Stelle nur die Aufmerksamkeit auf diese kritischen Punkte gelenkt werden.

## Literatur:

- Bronner, Rolf/Schröder, Wolfgang: Weiterbildungserfolg, München, Wien 1983
- Bryk, A.: Stakeholder-based Evaluation, San Francisco 1983
- Deitering, Franz G.: Selbstgesteuertes Lernen, in: Greif, Siegfried/Kurtz, Hans-Jürgen (Hrsg.): Handbuch Selbstorganisiertes Lernen, Göttingen 1998, S. 155 - 160
- Freimuth, Joachim/Hoets, Anna: Evaluationsmethoden, in: Greif, Siegfried/Kurtz, Hans-Jürgen (Hrsg.): Handbuch Selbstorganisiertes Lernen, Göttingen 1998, S. 211 - 222
- Gebert, Dieter/Boerner, Sabine: Mentale Lernbarrieren in Organisationen und Ansätze zu ihrer Überwindung, in: Dr. Wieselhuber & Partner: Handbuch Lernende Organisation, Wiesbaden 1997, S. 237 - 248
- Hörmann, Georg: Selbstbewertungsprozesse, in: Greif, Siegfried/Kurtz, Hans-Jürgen (Hrsg.): Handbuch Selbstorganisiertes Lernen, Göttingen 1998, S. 149 - 154
- Mohr, Barbara/Geldermann, Brigitte: Qualitätssicherung in der Weiterbildung, Bd I, Bielefeld 1998
- Severing, Eckart: Arbeitsplatznahe Weiterbildung, Neuwied 1994
- Sloane, Peter F. E.: Veränderung der Betriebs- und Arbeitsorganisation – Konsequenzen für die betriebliche Bildungsarbeit, in: Dehnbostel, Peter/Dybowski, Gisela (Hrsg.): Lernen, Wissensmanagement und berufliche Bildung, Bielefeld: W. Bertelsmann 2000, S. 93 - 109
- Stahl, Thomas: Selbstevaluation - Ein Königsweg zur Qualitätssicherung in der Weiterbildung, in: Feuchthofen, Jörg E./Severing, Eckart: Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung, Neuwied 1995, S. 88 - 100

## Praxisberichte

Der Modellversuch wurde in der Zeit vom 1. Januar 1999 bis zum 31. Dezember 2001 von der bfz Bildungsforschung, der Forschungsabteilung des Bildungswerks der bayerischen Wirtschaft (bbw) e.V. durchgeführt.

Die praktische Erprobung des Lern- und Unterstützungskonzepts fand in 12 Lerngruppen in Bayern und Baden-Württemberg statt. Beteiligt waren dabei sowohl kleine und mittlere Unternehmen als auch Abteilungen von Großbetrieben und sogar Einrichtungen der Öffentlichen Verwaltung.

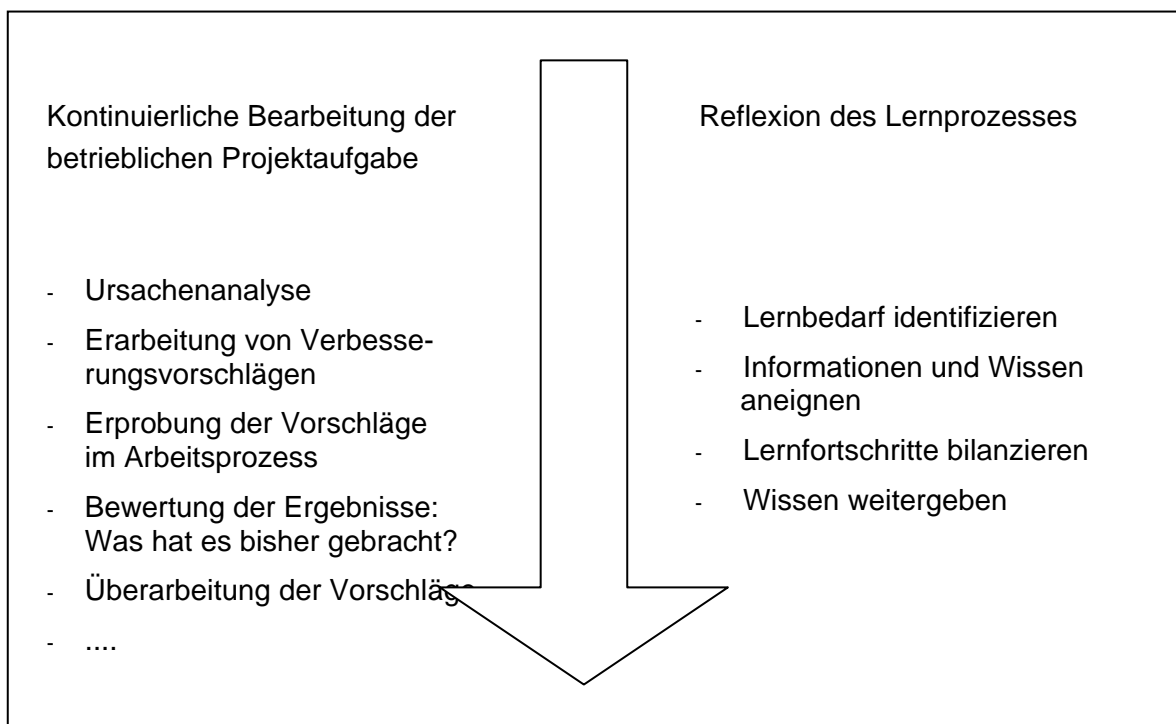
### **Am Modellversuch beteiligte Betriebe (9 Betriebe, 2 Landratsämter):**

- Bolta Werke GmbH, Leinburg
- Caritas Wendelstein Werkstätten, Rosenheim
- Creditreform Nürnberg, Aumüller KG
- Deutsche Telekom AG, KNL Ansbach/Nürnberg
- Diehl Controls Nürnberg GmbH & Co. KG
- Faurecia Abgastechnik GmbH, Fürth
- Spagl GmbH, Hutthurm
- ZF Friedrichshafen AG
- ZF Passau GmbH (zwei Abteilungen)
- Landratsämter Biberach und Ravensburg

Insgesamt nahmen 103 MitarbeiterInnen und 14 Führungskräfte am Projekt teil.

Ausgangspunkt für die Förderung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beim Erwerb von Selbstlernkompetenz waren stets betriebliche Veränderungsprozesse, die von den Beschäftigten neue Kompetenzen und auch eine neue Einstellung zu ihren Aufgaben verlangen. Im Mittelpunkt standen dabei Änderungen bei Produktionsverfahren und neue Formen der Arbeitsorganisation.

Angeleitet und unterstützt von Bildungsexperten bearbeiteten die Mitglieder der Lerngruppen eine betriebliche Aufgabenstellung. Erfahrungen, aber auch Schwierigkeiten wurden in den moderierten Workshops besprochen und diskutiert, wie die erarbeiteten konkreten Lern- und Entwicklungsschritte im Arbeitsprozess umgesetzt werden können. Entlang der jeweiligen Themenstellungen in den Workshops – von der Analyse des eigenen Arbeitsplatzes und der damit verbundenen Qualifikationsanforderungen über die Bewältigung von Kommunikationsproblemen, die Bildung von Lernpartnerschaften, Wissensmanagement, die Nutzung von externen Lernangeboten bis zur Beurteilung von Lernprozessen – reflektierten die Teilnehmer im Projekt den eigenen Lernfortschritt. Sie waren damit in der Lage, Schlüsse aus dem bisherigen Handeln zu ziehen und weitere Schritte zur Bearbeitung der Projektaufgabe einzuleiten.



Im Folgenden soll anhand einiger Praxisbeispiele aufgezeigt werden, wie die Pilotgruppen gelernt haben, sich selbstständig Wissen anzueignen und dadurch neue Anforderungen zu bewältigen.

## **Spagl GmbH:**

### **Lernen durch und für die Optimierung von Arbeitsprozessen**

#### **Die Ausgangssituation**

Die Spagl GmbH ist einer der führenden europäischen Hersteller von Bilderrahmenleisten und Bilderrahmen aus Holz. Das familiengeführte Unternehmen hat eine lange Tradition: Seit fast 100 Jahren wird in Hutthurm, einem Ort im ostbayerischen Grenzraum, produziert.

Zusammen mit den Tochterfirmen in Österreich, Berlin und der Tschechischen Republik beschäftigt die Firma Spagl etwa 200 Mitarbeiter.

Das mittelständische Unternehmen arbeitet stark kundenorientiert: Einzelfertigungen nach Maß werden auch bei kleinen Mengen angeboten. Dabei werden alle Verarbeitungsschritte, vom Materialeinkauf bis zum fertigen Bilderrahmen, im eigenen Hause durchgeführt.

Die Produktionsabläufe sind klar gegliedert und in einzelne Abschnitte und Bereiche unterteilt. Bei den Tätigkeiten in den meisten Teilbereichen handelt es sich um einfache Arbeiten, die keine spezielle Fachausbildung voraus setzen. Gefordert ist allerdings ein hohes Maß an Präzision und Konzentration, vor allem bei der Handbearbeitung.

Damit ist die Arbeit besonders für Frauen aus dem ländlichen Umland, die oft über keine Berufsausbildung verfügen, attraktiv: Die zum Großteil weiblichen Beschäftigten bei Spagl wurden für die jeweils spezifischen Tätigkeiten angelernt. Die Mitarbeiterinnen verbleiben in der Regel in ihren Arbeitsgruppen und Tätigkeitsbereichen, Änderungen im Tätigkeitsspektrum oder eine

Versetzung in eine andere Abteilung fanden zumindest in der Vergangenheit selten statt.

In den letzten Jahren wurden schon wegen des auch in diesem Marktsektor zunehmenden Konkurrenzdrucks und dem Zwang zu kostengünstigerer Produktion Produktionsverlagerungen und Veränderungen in den Produktionsabläufen vorgenommen. Teile der Fertigung wurden ins Ausland in die Tochterunternehmen verlagert.

Am Standort Hutthurm wurden Produktionsschritte zusammengefasst und zum Teil auf neue technische Verfahren umgestellt. Auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kamen damit neue Tätigkeitsinhalte zu, auf die sie sich zum Teil auch wegen einer nicht genügenden fachlichen Qualifikation nur schwer einstellen konnten.

Hauptschwierigkeit bei der Umstellung auf die neuen Produktionsverfahren war jedoch die mangelnde Motivation, sich für die Betriebsbelange zu engagieren: Bei einem Gutteil der Beschäftigten, die sich in meist langjähriger Betriebszugehörigkeit eine hohe fachpraktische Kompetenz erworben haben und über breites Erfahrungswissen verfügen, wirkte die Monotonie der Arbeitsaufgaben, aber auch, dass sie nicht in Entscheidungsprozesse einbezogen waren, demotivierend. Einstellungen wie "Hauptsache, die Stückzahl stimmt, die Kundenzufriedenheit ist nicht so wichtig" waren vorherrschend.

Um dem entgegen zu wirken, sollen daher die Beschäftigten künftig stärker in Veränderungsprozesse eingebunden werden. Anders als in der Vergangenheit sollen Analyse von Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten nicht als Top-down-Prozess vonstatten gehen. Vielmehr sollen das Handlungswissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter genutzt werden und diese zu Akteuren im Verbesserungsprozess gemacht werden.

Das Lern- und Entwicklungskonzept des Modellversuchs bot Gelegenheit, die Beschäftigten an diese „neue Verantwortlichkeit“ heran zu führen und gleichzeitig ein neues Führungs- und Organisationskonzept zu erproben. Der Generationswechsel auf der mittleren Führungsebene und damit auch ein anderes Verständnis von Personalführung unterstützte diesen Organisationsentwicklungsprozess.

## Die betriebliche Projektaufgabe

Für die betriebliche Projektaufgabe, durch deren Bearbeitung sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Arbeitsfeld Selbstlernkompetenz erwerben, war somit der Rahmen gesteckt: Entsprechend der Firmenüberlegungen, wie Produktionsprozesse optimiert werden können, sollten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jeweils in ihren Bereichen Arbeitsprozesse kritisch hinterfragen, Schwachstellen (hinsichtlich des Produktionsablaufs, aber auch in Bezug auf die Wirkung nach außen, beim Kunden) herausfinden und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen.

## Der Lern- und Entwicklungsprozess im Betrieb

Bei Spagl startete der Modellversuch in der Abteilung "Handoberfläche". Dahinter verbirgt sich die Vergolderei. Im Vorfeld wurde ausführlich über das Lernkonzept und den geplanten Ablauf informiert, denn für die Beschäftigten war „Lernen“ als Reflexion der Arbeitsprozesse und der Lerngelegenheiten im Arbeitsumfeld etwas Neues. Daher nahm es nicht Wunder, dass einige der eingeladenen Mitarbeiter Vorbehalte gegenüber einem Konzept, das ihnen Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Lösung von Arbeitsproblemen lässt, äußerten. Aussagen wie "das entscheidet sowieso der Meister, damit haben wir nichts zu tun" oder "da ändern wir gar nichts" waren zu hören. Trotzdem entschieden sich fast alle Mitglieder der Abteilung dafür, im Projekt mit zu arbeiten.

- Analyse der Arbeits(platz)situation

Ausgangspunkt für die Definition der betrieblichen Projektaufgabe waren Veränderungen, die sich im Betrieb / in der Abteilung in den zurück liegenden Monaten ergeben hatten, und deren Konsequenzen für das Unternehmen. Durch die Reflexion der Arbeitsabläufe in der Vergolderei und des Zusammenhangs des eigenen Arbeitsbereichs mit vor- und nachgelagerten Tätigkeitsfeldern (interne/externe Kunden-/ Lieferantenbeziehungen) machten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Abläufe auch im gesamten Unternehmen bewusst. Die daraus erwachsenden (neuen) Anforderungen an die Qualifikation und Arbeitspraxis wurden so deutlicher.

Es zeigte sich, dass die Beschäftigten hinsichtlich der Veränderungen, vor allem der veränderten Marktbedingungen, eine sehr sichere Einschätzung haben: Die Anspruchshaltung der Kunden bezüglich einer gleichbleibenden Qualität der gelieferten Produkte, aber auch der Zuverlässigkeit und der Termintreue nimmt zu.

Besonders in der Verarbeitung von Naturprodukten wie Holz setzt das Erfüllen dieser Anforderungen ein neues Verständnis für Material- und Prozessqualität voraus. Hauptprobleme sind vor allem die mangelnde und/oder schwankende Qualität der zugelieferten Materialien sowie mangelnde Sauberkeit in der Produktion, was sich negativ auf den Produktionsablauf auswirkt.

Hier setzte die Pilotgruppe an und definierte folgende Aufgaben: Systematische Problemanalyse durch die Gruppe mit einer Bewertung der identifizierten Einzelprobleme, Ursachenforschung bzgl. der schwankenden Materialqualität, Entwicklung von Lösungsvorschlägen, um die Auswirkungen dieser Schwankungen auf die Produktqualität und den Produktionsprozess zu minimieren.

- Bestimmung der Aktionsmöglichkeiten

In den selbstorganisierten Lernphasen wurde dies konkretisiert: Da die Bearbeitung der Schwerpunktthemen Fachkompetenz und Erfahrungswissen, Detailkenntnisse bzgl. der Abläufe und Erfahrung im Umgang mit Blattgold, dem wichtigsten Verarbeitungsmaterial, verlangt, organisierte die Pilotgruppe regelmäßige Gruppensitzungen, an denen auch andere Kollegen, die fachlich etwas beisteuern konnten, teilnahmen. Alle Ideen zur Sicherung der Qualität wurden gesammelt und ausgewertet und ein Aktionsplan erstellt.

Bezüglich der Materialprüfung wurden folgende Aktionen festgelegt:

- Fehleranalyse

Klärung: Was ist schlechte Qualität? Welche internen/externen Ursachen gibt es dafür? Was können wir selbst beeinflussen? Wie können wir Schwankungen im Vorfeld erkennen?



- Verbesserungsvorschlag  
Testen der Qualität der verwendeten Materialien (in der Hauptsache Blattgold) schon vorab, ohne aufwändige Bearbeitungsverfahren zu starten; dazu stichprobenartige Tests aller, auch kleiner Chargen. Erst wenn diese Stichproben als gut eingestuft werden, wird das Material zur Bearbeitung frei gegeben. Der Ausschuss wird so wesentlich verringert. Klärung: Wie lässt sich ein Probelauf mit kleinen Chargen in den Produktionsablauf integrieren?
- Diskussion der Zwischenergebnisse mit Kollegen, Vorgesetzten und Bildungsberatern, um Anregungen zur Umsetzung, aber auch zum methodischen Vorgehen (z.B. Information auch von Kollegen aus vor- oder nachgelagerten Tätigkeitsbereichen, um die Akzeptanz zu erhöhen) zu bekommen.

### **Resonanz bei den Beteiligten**

Neben den greifbaren Resultaten – deutliche Ausschussreduktion, verbesserte Termintreue, größere Kundenzufriedenheit – ist ein wichtiges Ergebnis des Lern- und Entwicklungsprozesses, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sicherer die ihnen übertragenen Aufgaben bewältigen und sich auch leichter auf neuen Anforderungen einstellen können. Indem sie Probleme und Abläufe strukturieren, finden sie rasch Ansätze zur Lösung. Die Gruppenmitglieder stellten fest, dass sie die Arbeitsabläufe jetzt besser beherrschen und vor allem gelernt haben, wie sie Probleme lösen können. Damit sind sie nun auch in der Lage, sich rasch in neue Aufgabengebiete einzuarbeiten.

Aussagen hierzu:

„Von Mal zu Mal ist es besser gegangen. Ich bin selbstbewusster bezüglich meiner Arbeit geworden, ich traue mir mehr zu. Auch, Entscheidungen zu treffen.“

„Jetzt mache ich mehr Sachen, die ich früher nicht gemacht hätte. Ich komme auch mit den anderen besser zurecht.“

„Jetzt habe ich wieder viel mehr Freude und Spaß bei der Arbeit. Das war früher ganz anders. Jetzt kann ich selbstständig arbeiten, es wird mir nicht mehr angeschafft.“

Eine weitere Erfahrung – für die Gruppe, vor allem aber für das Unternehmen – war, welche zentrale Rolle die Führungskraft in einem Selbstentwicklungsprozess spielt. Gerade lernungsgewohnte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen brauchen Unterstützung und Motivation durch die Vorgesetzten. Dies bedeutet inhaltliche Hilfestellungen (z.B. bei der Definition der Projektaufgabe oder der Problemanalyse), aber auch die Vermittlung von Sicherheit, dass diese Selbstständigkeit auch „gewollt“ ist: Nur, wenn Mitarbeiter sich und ihre Projektarbeit ernst genommen wissen, sind sie bereit, sich für ihren Lern- und Arbeitsfortschritt zu engagieren.

## **Zahnradfabrik Passau:**

### **Entwicklung eines Schulungs- und Informationskonzepts für Kollegen**

#### **Ausgangssituation**

Eine der beiden Lerngruppen bei ZFP, einem Unternehmen in der Region Passau/ostbayerischer Grenzraum, das vor allem Achsen und Achskomponenten für Straßenfahrzeuge, sowie Getriebe- und Achssysteme für Land- und Baumaschinen produziert, setzte sich aus Mitgliedern zweier unterschiedlicher Abteilungen zusammen: Werker aus der Fertigung und Kollegen aus einer neuen Abteilung – SPC (statistisches Process-Controlling). Aufgabe der SPC-Gruppe, einer "quer" zur Fertigung gelagerten Service-Abteilung, war es, den Produktionsablauf in statistischen Kennzahlen abzubilden und darüber eine Optimierung des Produktionsablaufs vorzubereiten. Dabei sind die Mitarbeiter auf Kooperation mit den Werkern angewiesen: Es werden Daten aus der Produktion, Informationen zu den spezifischen Abläufen in den einzelnen Abteilungen benötigt. Umgekehrt nützt die enge Zusammenarbeit mit der SPC-Gruppe auch der Fertigungsabteilung: Eine Analyse der Abläufe in den Fachabteilungen, verbunden mit dem Zusammenhangswissen über den gesamten Produktionsprozess hilft, Schwachstellen zu

finden und liefert Anstöße für Verbesserungen.

Der Informationstransfer fand jedoch unzureichend statt. Gründe dafür waren mangelnde Kenntnis über die Aufgaben und Abläufe in der Kontroll-Abteilung bei vielen Mitarbeitern in der Produktion, unklare Vorstellungen darüber, welche Informationen von den "SPClern" benötigt werden sowie die Befürchtung, detaillierte Aussagen über die eigenen Arbeitsabläufe könnten negative Konsequenzen nach sich ziehen.

### **Die betriebliche Projektaufgabe**

Um die Kooperation zu verbessern sollte eine fundierte Aufklärung der Fachabteilungen über den Sinn und Zweck der SPC-Abteilung und über den Nutzen, den sie für die Fachabteilungen stiften kann, erfolgen. Im Rahmen des Lernprojekts sollte von den Mitarbeitern der SPC-Gruppe hierfür ein Informations- und Schulungskonzept entwickelt und umgesetzt werden.

### **Der Lern- und Entwicklungsprozess im Betrieb**

Die Mitarbeiter der SPC-Gruppe, die die Pilotgruppe bildeten, waren aus unterschiedlichen Fachabteilungen aufgrund ihrer hohen fachlichen Kompetenz, die sich in die Entwicklung von Controlling-Verfahren einbringen konnten, geholt worden. Mit der Erstellung von Informationen sahen sie sich einer völlig neuen Aufgabe gegenüber, die ein ganz anderes Herangehen forderte. Die Gruppe entschloss sich daher, sich in einem ersten Schritt Klarheit über die eigenen Ziele und die der Zielgruppe – der Kollegen in den Fachabteilungen - zu verschaffen, um das weitere Vorgehen planen zu können.

- Analyse der Ausgangssituation

Ausgangsüberlegung war, wie der Kenntnisstand der Kollegen bezüglich SPC ist, vor allem aber, wie er zu ermitteln ist. Die Pilotgruppe entschied sich für eine Fragebogenaktion, in der neben dem Wissen über SPC auch die Erwartungen der Kollegen hinsichtlich des Nutzens für die jeweils eigene Arbeit erhoben werden sollte.

Die nur geringe Resonanz der Befragung führte die Gruppe zur Erkenntnis, dass es nicht nur an Fachinformation fehlt, sondern dass der Nutzen entsprechend kommuniziert werden muss: Nicht nur Daten und Fakten liefern, sondern auch "Werbung für die gemeinsame Sache" machen.

- Erstellen eines Informations- und Schulungskonzepts

Ergebnis der Gruppendiskussion war, dass die Mitarbeiter in der Produktion auf unterschiedliche Weise angesprochen werden müssen: Es bedarf einerseits der Fachinformationen über Controlling-Prozesse und die Verzahnung mit der Produktion. Dies kann über Info-Materialien geschehen. Um Ängste und Widerstände abzubauen, ist jedoch die direkte Kommunikation erforderlich.

Die Gruppe beschloss ein mehrstufiges Vorgehen:

- Zusammenstellen des Informationsmaterials
- Aufbereiten der Informationen
- Information und Schulung der Kollegen

In einem ersten Schritt wurde das eigene Tätigkeitsfeld analysiert und die einzelnen Tätigkeiten beschrieben. Dabei ging es vor allem darum, den Nutzen, der sich für die Produktion durch Prozess-Controlling ergibt, darzustellen (geringere Umrüstzeiten, weniger Nacharbeit etc.)

Eine Auflistung der Tätigkeitsschwerpunkte wurde grafisch umgesetzt: Charts wurden angefertigt und auf einer Pin-Wand, die im Bereich der Fertigung aufgestellt wurde, allen Mitarbeitern zugänglich gemacht.

Weiter wurden von den „SPC“-lern Checklisten erstellt, die die Werker zur Vorbereitung auf praktische Überprüfungen, z. B. die Maschinenfähigkeitsüberprüfung (MFU) nutzen können.

Als nächstes Ziel wurde ein Schulungs- und Informationskonzept ausgearbeitet. Dieses sieht Info-Veranstaltungen vor, die in Absprache mit den jeweiligen Gruppenleitern und Meistern angeboten werden, und in denen die Art und Weise der Zusammenarbeit vorgestellt und disku-

tiert wird.

Als weiteres Produkt wurde für den SPC-Bereich eine Liste der häufig gestellten Fragen (FAQ) erstellt, versehen mit Hinweisen, wie Wissensdefizite schnell und arbeitsplatznah ausgeglichen werden können.

### **Resonanz bei den Beteiligten**

Erste positive Veränderungen im Arbeitsablauf, die sich auf die Informationsaktivitäten der SPC-Gruppe zurückführen lassen:

"Vorher gab es keine Informationen für Außenstehende, was SPC ist."

"Jetzt wird den Werkern dargestellt, dass der Prüfaufwand sich verringert, wenn die Qualität der Produktionsabläufe gleich bleibt."

"Es kommt zu weniger Spannungen und Reibungsverlusten zwischen SPC und Fertigung im Vorfeld der MFU, wenn der Werker die Prüfung vorbereiten kann und sich darauf einstellen kann."

### **Bolta Werke, Diepersdorf:**

#### **Kollegiale Weitergabe von Wissen**

#### **Ausgangssituation**

Die Bolta Werke, ein mittelständisches Unternehmen im Umkreis von Nürnberg produzieren hochwertige oberflächenveredelte Kunststoffteile für die Bereiche Automobil, Sanitär und Multimedia. In der Produktion, in der im Schichtbetrieb gearbeitet wird, sind zu einem großen Teil angelernte Kräfte beschäftigt. Aufgrund schwankender Auftragslage kommt es in Stoßzeiten zu erheblichem Arbeits- und Zeitdruck, worunter auch das Klima (in, aber auch zwischen den Schichten) leidet. Bei Bolta wird das Thema KVP sehr ernst genommen: Es finden regelmäßige

Seminare für das mittlere und obere Management statt. Das Lern- und Entwicklungskonzept des Modellversuchs wurde als eine Möglichkeit angesehen, auch die Mitarbeiter in der Produktion an Qualitätsdenken heranzuführen.

Ansatzpunkt bot hierfür die Einführung eines neuen Lagerverwaltungssystems, das die Mitarbeiter in der Galvanikabteilung selbstständig bedienen sollten, denn dies verlief nicht so reibungslos, wie erhofft: Daten wurden häufig falsch eingegeben, was Auswirkungen hatte auf das Bestellwesen, die Lagerhaltung und die Produktion (Unter- bzw. Überproduktion).

### **Die betriebliche Projektaufgabe**

Das Projekt wurde in der Galvanikabteilung durchgeführt. Da die Probleme schichtübergreifend auftraten, wurden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus verschiedenen Schichten zur Teilnahme am Projekt eingeladen. Im Rahmen des Projekts sollte Ursachenforschung betrieben und Vorschläge erarbeiten werden, wie der Umgang mit dem Lagerverwaltungssystem, aber auch die Zusammenarbeit insgesamt verbessert werden kann.

### **Der Lern- und Entwicklungsprozess im Betrieb**

Eine erste Analyse der Situation in der Abteilung durch die Pilotgruppe führte zu dem Ergebnis: Keiner weiß genau, was zu tun ist, keiner fühlt sich zuständig, Schuldzuweisungen (das war „die andere Schicht“) waren an der Tagesordnung.

Die Gruppe setzte sich zum Ziel, dass alle Kollegen und Kolleginnen der Abteilung lernen, das Buchungssystem richtig zu bedienen. Anders als bei der SPC-Gruppe in Passau ging es also nicht um Informationen für andere, sondern um das gemeinsame Aneignen von Wissen über bestimmte Abläufe. Im Zentrum standen daher Überlegungen: Wie können wir uns gemeinsam Wissen aneignen? Wie können wir Wissen und Erfahrungen teilen und weitergeben?

Dazu wurden folgende Arbeitsschritte eingeleitet:

- Kollegiale Weitergabe von Wissen und Weitergabe von Dokumentationen über Buchungsvorgänge
- Intensive Nachschulung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Anwendung des EDV-Programms
- Ständige Nachbesserung der Arbeits- und Steckanweisungen

In den Gruppensitzungen wurde überlegt, wie eine verbesserte Handhabung des Buchungssystem festzustellen sei. Als Indikatoren wurden ausfindig gemacht: Rückgang der Reklamationen durch externe Zulieferer, aber auch der innerbetrieblichen Zurückweisungen zwischen den Abteilungen.

Eine Verbesserung der schichtübergreifenden Zusammenarbeit zeigte sich rasch als notwendig für die Verbesserung der Gesamtsituation. Um den Informationsaustausch zu erleichtern, wurden daher von der Pilotgruppe Möglichkeiten erforscht, die die Kommunikation vereinfachen: Aufstellen einer Pin-Wand mit Telefonnummern und Notizen für die Kollegen in den anderen Schichten in der Produktionshalle, oder ein Info-Blatt über das Buchungssystem („wie vermeidet man Fehler“, „wer weiß Rat“).

### **Resonanz bei den Beteiligten**

Durch die bessere Information und Einarbeitung kamen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser mit den neuen Verfahren zurecht.

Als messbares Ergebnis des Lern- und Entwicklungsprozesses kann festgehalten werden: Infolge drastisch reduzierter Falschbuchungen können Kundenaufträge besser abgearbeitet werden, die Ausschussquote geht fast gegen Null und auch das Vorschlagswesen im Sinne von KVP hat sich wesentlich verbessert. Als besonders wichtig wurde jedoch angesehen, dass der Suchaufwand bei Falschbuchungen durch einen besseren Kontakt der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (auch schichtübergreifend) geringer geworden ist.

## **Creditreform Nürnberg, Aumüller KG: Systematischer Informations- und Wissensaustausch**

### **Die Ausgangssituation**

Creditreform ist eine der europaweit führenden Unternehmensgruppen für die Dienstleistungen "Firmeninformationen" und "Forderungsmanagement (Inkasso)". Dabei ist das Leistungsspektrum sehr vielschichtig, z. B. Marketing- und Datenbankservice, Bilanzdatenbank oder auch Wirtschafts- und Konjunkturforschung.

Diese Vielfältigkeit spiegelt sich auch in dem umfassenden Tätigkeitsbereich der Mitarbeiterinnen der Inkasso-Abteilung der Nürnberger Geschäftsstelle wider. Dieser reicht von Hilfestellungen beim Einziehen von Forderungen bis hin zu Überwachungsverfahren im In- und Ausland. Die Fachkräfte stehen in direktem Kundenkontakt. Sie erarbeiten für jeden der zu bearbeitenden "Fälle" individuelle Lösungen, beraten die Kunden und versuchen, einen möglichst raschen Zahlungseingang sicherzustellen.

Dies erfordert nicht nur genaue Kenntnisse der jeweiligen Sachlage, sondern auch rechtliches und steuerrechtliches Hintergrundwissen. Besonders wichtig sind darüber hinaus Einfühlungsvermögen und Verhandlungsgeschick und vor allem "Stress-Resistenz".

Bei Creditreform sind im kundennahen Bereich zum überwiegenden Teil Frauen mit sehr unterschiedlicher Ausbildung beschäftigt, die für ihre Beratungstätigkeit am Arbeitsplatz angelernt wurden.

Umstrukturierungen im Bereich „Kundenservice“ brachten für die einzelnen Mitarbeiterinnen noch mehr Selbstständigkeit und größere Entscheidungsspielräume. Damit einher gehen mehr Verantwortung und die Notwendigkeit einer fundierteren Kenntnis der jeweiligen Aktenlage. Eine gute Zusammenarbeit im Team, aber auch mit den Kollegen und Kolleginnen anderer Fachabteilungen wird in diesem sensiblen Bereich immer wichtiger: Da die Sachbearbeiterinnen selbstständig darüber entscheiden, wie beim Einzug der Forderungen zu verfahren ist, müssen



sie sich darauf verlassen können, dass ihnen jederzeit alle relevanten Hintergrundinformationen aus der Buchhaltung oder aus der Mahnabteilung zur Verfügung stehen.

In dieser Umorganisationsphase zeigte sich jedoch, dass die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit eher schlecht funktionierte. Ein Informationsaustausch fand nur sporadisch statt. Das hatte beispielsweise zur Folge, dass Kunden von verschiedenen Abteilungen in der gleichen Angelegenheit kontaktiert wurden, was zu Irritationen bei den Klienten führte und damit auch intern das Arbeitsklima belastete.

Darüber hinaus wurde von den Mitarbeiterinnen die Arbeitsorganisation innerhalb ihrer Abteilung als suboptimal empfunden: eine schlechte Arbeitseinteilung brachte zu wenig Zeit für neue, übergreifende Aufgaben.

Die vom Unternehmen zur Lösung der Probleme angebotenen Kommunikationstrainings und Seminare wurden von den Mitarbeitern eher als Pflicht, denn als Hilfestellung gesehen, als „von oben angeordnet“ mit der Verpflichtung zur Teilnahme.

Bei der Creditreform entschloss man sich daher, den Versuch zu machen, die Beschäftigten in die Organisation der Arbeitsabläufe aktiv mit einzubeziehen. Durch den Modellversuch sollten sich die Mitarbeiterinnen die dafür benötigte Kompetenz bezüglich der Beurteilung von Abläufen und der Einleitung von Verbesserungen erwerben.

### **Die betriebliche Projektaufgabe**

Im Rahmen des Projekts sollte vor allem die von den Mitarbeiterinnen als belastend empfundene Arbeitssituation verbessert werden. Dazu konkretisierten die Teilnehmerinnen der Pilotgruppe in Abstimmung mit ihrem Vorgesetzten das Projektthema: Entwicklung von Strategien, wie gemeinsam mit Kollegen anderer Abteilungen die fachlichen Kompetenzen erweitert werden können. Grundlage dafür sollte das Strukturieren der Arbeitsabläufe und das Erforschen der Anforderungen, die externe und interne Kunden stellen, bilden.

## Der Lern- und Entwicklungsprozess im Betrieb

Als Pilotgruppe sollten bei der Creditreform die Beschäftigten der Abteilung „Inkasso“ fungieren. Hier müssen alle sehr eng mit Kollegen und Kolleginnen aus anderen Abteilungen (Buchhaltung, Mahnwesen) arbeitenszusammen. Es gibt häufig Schnittstellenprobleme. Wegen der - auch infolge der Umstrukturierung - starken Arbeitsbelastung wollten sich nicht alle Mitarbeiterinnen aktiv am Projekt beteiligen, jedoch in den Informationsaustausch im weiteren einbezogen bleiben.

- Ursachenanalyse und Schwerpunktsetzung

Die Erwartungen der Teilnehmerinnen an das Projekt machten bereits deutlich, wo die Schwerpunkte zu setzen waren. Genannt wurden vor allem:

- als Team besser zusammenarbeiten
- herausfinden, wo man für Verbesserungen ansetzen muss
- mit dem Ärger über Kollegen besser umgehen
- effektiver Lernen
- tieferen Einblick in die Arbeit der Kollegen bekommen.

In der Diskussion über Kommunikationsprobleme, die es innerhalb der Gruppe, aber auch zwischen den Abteilungen gibt, wurde dies vertieft: Als eine mögliche Ursachen für die Schnittstellenprobleme wurde der mangelnde Einblick der Kollegen aus anderen Abteilungen in die Arbeit der Inkasso-Abteilung ist. Damit ergaben sich als zentrale Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Kommunikation:

- eine verbesserte Kommunikationsstruktur, einhergehend mit
- einer verbesserten Organisation der Abläufe im eigenen Team, aber auch
- einem intensiveren fachlichen Austausch mit den anderen Abteilungen.

Die Gruppe beschloss, ein Informationskonzept zu entwickeln, das die Abläufe in der Abteilung sowohl für die eigenen Kollegen, als auch die Kontaktpersonen aus den anderen Abteilungen

transparenter macht, und das den Wissensaustausch erleichtert.

- Entwicklung eines Konzepts zum Informations- und Wissensaustausch

Gemeinsame Überlegungen, was die Zusammenarbeit denn eigentlich behindert, führten zu folgendem Problem: Der Informationsaustausch unterbleibt oft aufgrund von nur geringem Interesse („Warum sollte man sich für die anderen und deren Aufgaben interessieren?“) und wenig Kontakt zu den anderen Abteilungen. Dies ist vor allem problematisch, wenn man bedenkt, dass das notwendige Wissen immer schneller wächst, vorhandenes Wissen immer schneller veraltet. Eine Folge davon: Man kennt sich nicht mehr so gut aus, will das aber nicht zugeben und weiß auch gar nicht, wen man fragen könnte.

Angesichts der Schlussfolgerungen, dass „man sich selber darum kümmern muss, wenn man eine Verbesserung erreichen will oder etwas neues lernen will“, aber auch, dass „man berücksichtigen muss, dass ein anderer eine vielleicht andere Sichtweise hat, als man selber“ wurde in der Gruppe vereinbart, Kontakt herzustellen zu den Abteilungen „Buchhaltung“ und „Vertrieb“, um den Informationsaustausch in Gang zu bringen. Dazu wurden regelmäßige Treffen vorgesehen, in denen Themen von abteilungsübergreifender Bedeutung zur Sprache gebracht werden sollten und in denen ein gemeinsames Vorgehen abgesprochen werden konnte.

Als eine weitere Möglichkeit, die Mitarbeiter anderer Abteilungen über die eigenen Abläufe besser zu informieren, wurde eine ausführliche Hospitation neuer Mitarbeiter geplant: Die neuen Kollegen erhalten Informationen über die Inkasso-Abteilung und deren Schnittstellen zu den anderen Abteilungen. Dieses Wissen wird über die „Neuen“ in die jeweiligen anderen Abteilungen weiter transportiert.

Unter dem Stichwort „Wissensmanagement“ wurden Informationen zusammengestellt, die die Aktualisierung des Fachwissens erleichtern: Potentielle Informationslieferanten und der Nutzen, den sie für die eigene Arbeit bieten können, wurden bewertet und aufgelistet und diese Quellen allen Kollegen und Kolleginnen zugänglich gemacht.

Relevante Informationsmöglichkeiten für den Inkasso-Bereich sind u.a.:

- Informationsaustausch mit Kollegen der eigenen Arbeitsgruppe
  - Kontakte zu KollegInnen aus anderen Niederlassungen
  - „Externe Experten“, z.B. Rechtsanwälte, Mitarbeiter der Anwaltskanzleien
  - Vorgesetzte
  - Fachbücher, Fachzeitschriften
  - Schulungen (Basis-Know-how, fachspezifische Kenntnisse)
  - Informelle Kontakte (fachlich versierte Freunde, frühere Kollegen)
- Verbesserter Informations- und Wissensaustausch: Erste Erfahrungen

Bereits während der Entwicklung des Informationskonzepts wurden immer wieder andere Kollegen in den Prozess eingebunden: als Informanten und als Gesprächspartner. Auch gab es erste Erfahrungen mit abteilungsübergreifenden Treffen zu bestimmten Fachthemen. Diese zum Teil informellen Gespräche sollten institutionalisiert werden. Geplant wurde, einen festen Termin (1x im Monat) einzurichten, zu dem möglichst alle Mitglieder der Abteilung zusammenkommen, um über ihre aktuellen Arbeitsprobleme zu berichten und sich Anregungen von den Kollegen zu holen. Um „in Ruhe“, ohne Arbeitsstress, miteinander reden zu können, sollten die Treffen außerhalb der Arbeitszeit stattfinden.

Den Einstieg in diesen regelmäßigen Erfahrungsaustausch bildete ein Treffen aller Mitarbeiter der Abteilung, bei dem es darum ging, die Arbeitsschwerpunkte der Kollegen in der Abteilung besser kennen zu lernen und besser beurteilen zu können, um zu erfahren, wo Fach- oder Prozesswissen abgefragt werden kann (interne Experten), aber auch, wo Hilfestellung/Wissen gebraucht wird. Das Treffen wurde inhaltlich von der Pilotgruppe vorbereitet: Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hatten Gelegenheit, ihre Schwerpunkte, aber auch Probleme, die in ihren Bereichen auftreten, zu schildern. Von den Kollegen war Feedback erwünscht: Ratschläge, Ideen, Lösungsvorschläge.

Die Resonanz war durchwegs positiv. Daher wurde vereinbart, den Erfahrungsaustausch fortzu-

schreiben und als festen Termin zu etablieren. Zwischenzeitlich haben sich dafür feste Regeln etabliert:

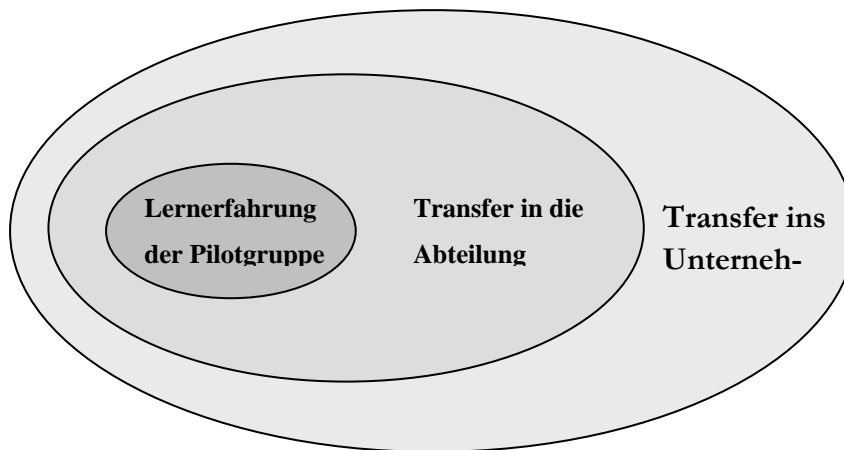
- Fester Zeitplan (1x im Monat, maximal 1 Stunde)
- Zeitplan wird nach Gesprächsbedarf und nach Themenvorgaben erstellt
- Jeder bereitet sich auf das Treffen vor: Was sind für ihn/sie wichtige Themen?
- Darüber hinaus werden allgemeine, abteilungsübergreifende Themen besprochen

Bereits nach kurzer Zeit hatten sich die im Rahmen des Lernprojekts initiierte Maßnahmen verstetigt und sind fester Bestandteil der Abläufe in der Abteilung geworden: So werden z. B. mit Mitarbeitern aus der Buchhaltung Verbesserungen in den schriftlichen Kundeninformationen oder im Schriftverkehr gemeinsam und in Absprache vorgenommen. Dafür bedarf es keiner „Extra“-Anstrengung mehr: Es ist zur Regel geworden, dass bei Problemen, die andere Abteilungen ebenfalls betreffen, gemeinsam mit den Kollegen eine Lösung gesucht wird.

- Transfer ins gesamte Unternehmen

Die Erfahrungen, die die Pilotgruppe im Modellversuch gemacht hat, sollten auf andere Abteilungen übertragen werden.

Aktivitäten, um die positiven Erfahrungen vor allem in Bezug auf die gemeinsame Arbeit in die Breite zu tragen, waren z.B. Berichte der Mitglieder der Pilotgruppe auf der halbjährlich stattfindenden Mitarbeiterversammlung. Dort wurden das Modellversuchskonzept vorgestellt und die Umsetzungsschritte erläutert. Weitergehende Informationen zum Projekt wurden allen Mitarbeitern der Creditreform Nürnberg im Intranet zur Verfügung gestellt. Dort sind neben Beschreibungen des Modellversuchs und des Navigationssystems für selbstständig lernende Mitarbeiter das begleitende Lernmaterial, aber auch alle Protokolle der Workshops und der Gruppenbesprechungen nachzulesen. Außerdem werden die Gruppenmitglieder als Ansprechpartner für eigene Umsetzungen genannt. Der Videofilm zum Thema "Neues Lernen", der im Rahmen des Modellversuchs entstanden ist, wurde ebenfalls ins Intranet gestellt.



### **Resonanz bei den Beteiligten**

Wichtige Ergebnisse - auch aus Sicht des Unternehmens – waren die Veränderungen in den Haltungen und Einstellungen der MitarbeiterInnen. Der bewusste Informationsaustausch wird als ein wichtiges Mittel für die Bewältigung der Arbeitsanforderungen genutzt und das gemeinsame (abteilungsübergreifende) Lösen von Problemen ist fester Bestandteil im Arbeitsalltag geworden.

Aussagen hierzu:

„Das Austauschen nützt nicht nur uns etwas, sondern wird auch von den anderen als Hilfe verstanden“

„Durch das stärkere aufeinander Zugehen werden Probleme schneller und direkter angesprochen. Gemeinsam suchen wir nach Lösungen, das läuft jetzt viel besser.“

„Wir haben für uns einen Weg gefunden, selber Lösungen für Probleme zu finden.“

Wir haben gelernt, dass man nicht auf Hilfe von außen warten soll, sondern dass man das selber in die Hand nimmt.“

## Weitere Praxisberichte

### Selbstständig lernen in der Produktion:

Veränderte Bedingungen in den Arbeitsabläufen, die neue Kenntnisse verlangen, sowie die Zusammenarbeit mit Kollegen aus vor- oder nachgelagerten Bereichen bildeten hier Ansatzpunkte für Lern- und Entwicklungsprozesse:

### Faurecia Abgastechnik GmbH, Fürth

In dem fränkischen Unternehmen wurde das Lernkonzept in der Fertigung, im Musterbau erprobt. Dort werden Neuentwicklungen für Abgasanlagen nach Zeichnungen als Einzelfertigung oder in kleinen Losgrößen gefertigt. Eine Analyse „kritischer Arbeiten“ in der Abteilung durch die Pilotgruppe zeigte, dass Probleme vor allem dann auftraten, wenn Sonderaufträge anfielen, die besondere Schweißkenntnisse verlangten. Nicht alle Mitarbeiter im Musterbau waren auf dem aktuellen Kenntnisstand – bei vielen lag die Ausbildungszeit schon länger zurück. Angeregt durch den Modellversuch erhoben die Mitarbeiter unter einander selbständig, wer über welche Kenntnisse verfügt und wer welche Schweißarbeiten normalerweise zu erledigen hat. In Abstimmung mit dem Vorgesetzten wurde ein abteilungsinterner Schulungsplan ausgearbeitet, der Stoßzeiten etc. berücksichtigte und sicherstellte, dass nicht alle Schweißkabinen gleichzeitig durch Schulung blockiert wurden. Als Trainer wurde ein Fachmann aus einer anderen Abteilung gefunden. Das Ergebnis ist: Alle Mitarbeiter im Musterbau haben jetzt die Schweißkenntnisse, die sie für ihre jeweiligen Aufgaben brauchen.

Eine wichtige Lernerfahrung: Die Mitarbeiter haben angefangen, die Lösung ihrer Probleme selbst in die Hand zu nehmen. Sie haben gelernt haben, dass sie Probleme lösen können und sie haben diesen Lernfortschritt auch für sich erkannt: "Man muss nur ein wenig nachdenken und es dann auch tun."

## **ZF Passau GmbH (Gruppe 2)**

Die zweite Lerngruppe bei ZF Passau (ZFP) setzte sich aus Werkern der Kegelradfertigung und aus Umschülern zusammen. Motiv hierfür war, dass junge, frisch ausgebildete Mitarbeiter und erfahrene Werker viel von einander und viel mit einander lernen können: Gemeinsam können sie sich neue Lerngelegenheiten und Wissensquellen erschließen. Vorurteile über die jeweils andere Gruppe oder eingeschlossene Verfahren stehen hier häufig im Weg.

Im Modellversuch setzten sich Mitarbeiter aus beiden Gruppen zusammen und überlegten gemeinsam, wie relevante Arbeitsprozesse verlaufen, wie man sie erklären kann und welche Informationen für wen wichtig sind. Für die Umschüler wurden so Abläufe und Zusammenhänge, aber auch Zuständigkeiten klarer. Die Reflexion nützte aber auch den Werkern, denn sie mussten sich selber fragen: "Warum mache ich das so?", "Ist das so sinnvoll?" "Geht das auch anders? Eventuell einfacher?" Dadurch entwickelten sie auch Ideen zur Umgestaltung mancher Verfahren. Hauptsächlich aber fühlen sie sich sicherer, weil sie die Arbeitsabläufe besser verstehen. Es fällt ihnen leichter, neue Kollegen einzuarbeiten.

### **Selbstständig lernen im kaufmännischen Bereich/in der Verwaltung:**

Ausgangspunkt für Lern- und Veränderungsprozesse war vor allem die Veränderung von Organisationsstrukturen, die eine Neuorganisation der Abläufe in der Abteilung notwendig macht.

## **Diehl Controls Nürnberg GmbH & Co. KG**

Auch bei Diehl Controls, einem Geschäftsbereich der Unternehmensgruppe, in dem elektronische und elektromechanische Steuerungssysteme für die Hausgeräte und Heizungsindustrie hergestellt werden, war der Ausgangspunkt für selbstständiges Lernen das Analysieren des eigenen Arbeitsumfelds. Vor dem Hintergrund der Einführung von SAP R/3 mussten Arbeitsprozesse insbesondere im kaufmännischen Bereich neu gegliedert bzw. zusammengeführt werden. Die veränderten Strukturen bedeuteten für die Mitarbeiter Prozessverantwortung und funktionsübergreifende Zuständigkeiten, die Kenntnisse nicht nur über die eigene Arbeit, sondern über die Abläufe als Ganzes notwendig machen.



Der Informations- und Wissensaustausch wurde von der Pilotgruppe – Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus der Personalabteilung, die mit der Einführung von SAP R/3 HR betraut waren – als wichtigste Voraussetzung für den gemeinsamen Entwicklungsprozess benannt. Er sollte systematisiert und verbessert werden. In regelmäßigen gemeinsamen Sitzungen wurden Arbeitsabläufe analysiert und vereinheitlicht. Hilfsmittel wie Formblätter und Checklisten wurden erstellt sowie eine Dokumentation der gesamten Arbeitsorganisation innerhalb der Abteilung, um die neuen Handlungsmuster neuen Kollegen bzw. Vertretungen nahe zu bringen und ihnen damit den Einstieg zu erleichtern.

### **ZF Friedrichshafen AG**

Bei der Fahrradfabrik Friedrichshafen nahm die Juniorenfirma „ZF-Synchronia“ an dem Pilotprojekt teil. In der „realen Übungsfirma in der Firma“ lernen kaufmännische Auszubildende Arbeitsabläufe im Zusammenhang kennen. Azubis sollen auf ihr künftiges Aufgabengebiet vorbereitet werden, indem sie eigenständig Geschäfte mit internen Kunden abwickeln.

In der Praxis funktionierte dies nicht immer reibungsfrei: Die Azubis arbeiten außerhalb der Synchronia in unterschiedlichen Abteilungen, was die Absprachen und den Informationsaustausch erschwerte. Es gab Schnittstellenprobleme bei der Zusammenarbeit mit anderen Stellen: Wissen, das im Unternehmen vorhanden ist, wurde nicht konsequent genutzt. Die Pilotgruppe nahm sich daher vor, die Arbeiten innerhalb der Übungsfirma besser zu strukturieren und zu dokumentieren, um nachfolgenden „Generationen“ die Einarbeitung zu erleichtern. Die Dokumentation wurde um Ansprechpartner im Betrieb, die Hilfestellung geben können, ergänzt.

Als wichtigste Neuerung führte die Gruppe regelmäßige Besprechungen der jeweils anstehenden „nächsten Schritte“ ein: Hier lag die Erkenntnis zugrunde, dass alle an einem Prozess Beteiligten ihr Wissen einbringen und so den anderen weiterhelfen können.

### **Deutsche Telekom AG, KNL Ansbach/Nürnberg**

Die hohen Kundenerwartungen an die Telekom – die Mitarbeiter sollen immer auf dem aktuellen Wissensstand sein – führen auch in der Niederlassung Ansbach/Nürnberg zu Umorganisationsprozessen. Abläufe verändern sich, Gruppen setzen sich neu zusammen. Die Mitarbeiter müssen sich immer wieder neu organisieren und orientieren, Fachwissen, Prozess- und Organisationswissen ständig aktualisieren.

Um die Kundenzufriedenheit zu steigern, setzt man bei der Telekom auf Qualitätsmanagement. Dies funktioniert allerdings nur, wenn es in der Fläche, d. h. in den Niederlassungen verankert ist und wenn es von allen Mitarbeitern akzeptiert und gelebt wird. Aufgabe der Abteilung QPM (Qualitäts- und Produktmanagement) ist es, diese Akzeptanz herzustellen.

Hier war der Modellversuch angesiedelt: Mitglieder der Abteilung QPM entwickelten ein Konzept, die Akzeptanz des QM-Systems zu steigern, indem es noch besser auf die Abläufe in den Niederlassungen und auf die Bedürfnisse der Kollegen ausgerichtet wird. Dazu war es wichtig, dass die „QPMler“ mit ihren Kollegen lernen, was deren Anforderungen an das QM-System sind.

Um den Kontakt zur Basis zu verbessern, sollten Mittler gefunden werden. Ein weiteres Ziel war die Befähigung und Motivation dieser Mitarbeiter, diese Aufgaben auszuführen: Fachwissen über QM, ISO 9000ff, niederlassungsspezifische Umsetzungen etc.

Die Pilotgruppe entwickelte Maßnahmen, um die Multiplikatoren bei ihrer Aufgabe zu unterstützen: Lernmöglichkeiten und Methoden, die bisher eher intuitiv genutzt werden, sollten systematisch und strukturiert eingesetzt werden. Dadurch sollten Redundanzen vermieden und ein optimales Lernergebnis erzielt werden. Dazu wurde im Vorfeld eine Bedarfsermittlung zu aktuellen Problemen und Wünschen der Multiplikatoren durchgeführt. Aufgrund der Rückmeldungen wurde ein Qualifizierungskonzept erstellt, das die jeweils vorhandenen Möglichkeiten und Ressourcen ebenso wie die vorhandene Personalkapazität berücksichtigt.

## **Selbstständig lernen im sozialen Bereich:**

Auch für soziale Einrichtungen werden Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Qualität und Marktgängigkeit der Produkte immer mehr zur Notwendigkeit. Vor allem in der Behindertenarbeit entsteht dabei ein Spannungsverhältnis zwischen Produktionsdruck und Verantwortung für zu Betreuende

## **Caritas Wendelstein Werkstätten, Rosenheim**

Die Wendelstein Werkstätten in Rosenheim, eine Einrichtung der Caritas, nutzen das Lern- und Entwicklungskonzept des Modellversuchs, um die Neuorganisation der Arbeitsabläufe mitarbeitergerecht zu gestalten, indem das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiterschaft zur Optimierung der Abläufe herangezogen wird.

Der Arbeitsdruck wird besonders in der Schreinerei, in der mit behinderten Menschen hochwertige Holzprodukte gefertigt werden, immer stärker: Statt Eigenarbeiten werden vermehrt Lohnaufträge ausgeführt, was für die Behinderten bedeutet, dass sie sich dem Produktionstempo anpassen müssen. In der Pilotgruppe – alles Gruppenleiter aus der Schreinerei - ging es darum Strukturen zu finden, wie Lohnaufträge effektiver abgewickelt und damit behindertengerechter durchgeführt werden können.

Um die Produktionsabläufe besser zu strukturieren und zu planen wurden in selbstorganisierten Planungssitzungen Abläufe analysiert, interne Schnittstellenprobleme und Reibungspunkte diskutiert und Vorschläge erarbeitet, wie man Wissensdefizite bzgl. Produktionsabläufe und Arbeit mit Behinderten zeitnah beheben kann. Arbeitspapiere und Arbeitsblätter, die für die eigene Arbeit wichtig sind (z. B. Laufzettel), wurden erstellt.

Durch die gezielte Arbeitsvorbereitung wurden Arbeitsschritte für die Gruppenleiter reduziert. Zur Erhöhung der Transparenz innerhalb der Produktion wurde eine exemplarische Produktmappe „Fun-Buggy“ für die Gruppenleiter zusammengestellt, die auch eine Beschreibung der Arbeitsabläufe beinhaltet. Zudem wurde ein individuelles Nachschlagewerk - die „gelben Seiten“

der Wendelstein Werkstätten – erstellt, das Auskunft gibt, wer im Bedarfsfall weiter helfen kann.

Die neu geschaffenen Strukturen beziehen die Behinderten selbst stärker mit ein. Damit wurde auch bei den Betreuten das Wissen um die Abläufe und das Gefühl der Verantwortung für ihren Tätigkeitsbereich gestärkt.

### **Selbstständig lernen im öffentlichen Dienst:**

Auch die Kommunen sind einem immer stärkeren Modernisierungsdruck ausgesetzt: Kundenorientierung im Bereich der öffentlichen Verwaltung bedarf neuer interner Strukturen und einer Neuorganisation vieler Arbeitsabläufe. Dadurch werden jedoch häufig neue Schnittstellenprobleme geschaffen. Neue Organisationsstrukturen bedürfen daher auch neuer Kommunikationsstrukturen.

### **Landratsamt Biberach**

Im Landratsamt Biberach soll durch die Umstrukturierung im Kfz-Zulassungsbereich ein serviceorientiertes Kundenzentrum entstehen, das Führerscheinstelle, Zulassungsstelle und Bürger-Infotheke zusammenfasst. Damit sollen kundenfreundlichere Öffnungszeiten einhergehen. Dies bedeutet in den betroffenen Stellen erhebliche Veränderungen, denn die organisatorischen Veränderungen (Zusammenlegung einiger Ämter) und längere Öffnungszeiten sind nur durch eine flexible Arbeitszeitregelung realisierbar.

Auf der Suche nach gangbaren Wegen, um eine Mehrbelastung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Grenzen zu halten, sollte das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiterschaft herangezogen werden: Im Rahmen des Modellversuchs wurde eine Pilotgruppe damit beauftragt, ein flexibles Arbeitszeitmodell für den neuen Kundenservice-Bereich zu entwickeln. Von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen an diesem Projekt, allesamt aus den betroffenen Bereichen Kfz-Zulassung, Führerscheinstelle, Bürgerinformation, wurden dazu Kundenwünsche analysiert, interne Schnittstellenprobleme und Reibungspunkte diskutiert und letzten Endes Vorschläge erarbeitet, wie Kundenanforderungen und Arbeitsabläufe im Amt besser aufeinander abge-

stimmt werden können. Es wurde ein Zeitmodell entworfen, das flexibel genug ist, Regelarbeitszeiten und individuelle Arbeitszeitwünsche mit den Erwartungen der Bürger an eine moderne Verwaltungsstelle in Einklang zu bringen.

## **Landratsamt Ravensburg**

Ansatzpunkt für das Lern- und Entwicklungsprojekt im Landratsamt Ravensburg war die als unbefriedigend empfundene interne Kommunikation, Ursache für verzögerte und schleppende Arbeitsabläufe. Eine erste Analyse machte deutlich: Informationen durchlaufen zu viele Stellen, gehen über zu viele Personen. Damit kommen die Informationen beim Empfänger oftmals nicht mehr richtig oder nur gefiltert an.

Das Projektteam, in dem auch der Referatsleiter aktiv mitarbeitete, nahm sich als Ziel vor, die Kommunikation zu verbessern, indem Ziele klar vereinbart und Verantwortlichkeiten abgestimmt werden und ein Gesprächsklima geschaffen wird, das es jedem ermöglicht, offen auch über Probleme zu reden.

Es wurde vereinbart, sich auf der „operationalen Ebene“ in kurzen regelmäßigen Abständen zu treffen. Dazu wurden Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen eingeladen. Zentrales Thema dieser kontinuierlichen Treffen war das Sammeln und Analysieren von Beispielen für gute bzw. schlechte Kommunikation. Ursachenforschung wurde betrieben: Woran hat es gelegen, was hätte man besser machen können?. Vorschläge, wie man die Probleme beseitigen kann wurden im Plenum diskutiert.

Daraus wurde die Konsequenz gezogen, wichtige interne Themen, die eine Entscheidungen verlangen, künftig in diesem Gremium zu besprechen: Entscheidungen werden direkt kommuniziert und sind so für alle nachvollziehbar.

Eine Lernerfahrung dabei: Das kritische Überdenken der Vorgänge erwies sich als sehr hilfreich, Strukturschwächen zu erkennen und dauerhafte Lösungen zu entwickeln. Regelmäßigen Reflexionsschleifen sind inzwischen fester Bestandteil des Arbeitsalltags geworden.

## Materialien

Bei der Initiierung und Unterstützung von Selbstlernprozessen liegt der Schwerpunkt auf der Vermittlung von Methodenwissen. In Workshops werden wichtige Komponenten im Lernprozess vorgestellt und ihre Relevanz für den jeweils konkreten Arbeitsprozess mit den Mitgliedern der Lerngruppe erarbeitet.

Im Modellversuch wurden dafür Materialien erarbeitet:

- Workshop-Konzepte
- Tipps „zum Anfangen“.

Im Folgenden findet sich beispielhaft für die Basismodule des „Navigationssystems für selbstständig lernende Mitarbeiter“ Erläuterung, Konzept und Unterlagen zur Diskussionsunterstützung für das Lernmodul 4 „Wissensquellen nutzen“.

### (1) Workshop-Konzept

## Lernmodul 4:

### **Wen kann ich fragen? Wo kann ich nachschlagen? Wissensquellen und Informationsmöglichkeiten entdecken, kennen und nutzen**

#### Stellenwert des Moduls im Lernkontext

Hilfestellungen zur Beantwortung aktueller Fragen oder zur Lösung von Problemen gibt es in unterschiedlichster Form. Nicht immer ist der Lernende mit deren Nutzungsmöglichkeiten vertraut, oftmals kennt er die vorhandenen betrieblichen Wissensquellen gar nicht. Die Reflexion der Arbeitsabläufe im Hinblick auf mögliche Verbesserungen öffnet den Blick für Ressourcen,

die Mitarbeitern als bloßen Konsumenten von Bildungsangeboten unbekannt geblieben sind. Indem sich der Lernende aktiv die betrieblichen Wissensressourcen erschließt, erwirbt er eine wichtige Methodenkompetenz zur zielgerichteten und schnellen Lösung von Problemen am Arbeitsplatz.

In den Modulen „Lerngelegenheiten erkennen“ und „Wissensquellen nutzen“ entwickeln Mitarbeiter Maßstäbe für die Evaluation ihrer Arbeitsumgebung als Lernumfeld. Als Experten ihres Arbeitsplatzes sind sie damit in der Lage, die lernfreundliche oder -unfreundliche Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung analysieren und bewerten zu können und entsprechende Verbesserungen vorzuschlagen. Das Kennenlernen grundlegender Kategorien des Wissensmanagements lässt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dies als sehr praktische, lern- und produktivitätsfördernde Aufgabe für jeden einzelnen Mitarbeiter begreifen und immer besser umsetzen.

**Lernziel:**

Das betriebliche Know-how wird erkannt, erschlossen und für den einzelnen Mitarbeiter zugänglich gemacht.

### Workshop-Konzept: Lernmodul 4

Ziel	Inhalt	Zeit	Zeit □
Informationen zum Workshop	Ziele des Workshops Ablauf des Workshops	5	5
Reflexion des Projektstandes I	Präsentation der Arbeitsergebnisse durch die Lerngruppe	15	20
Reflexion des Projektstandes II	Leitfrage: <ul style="list-style-type: none"> <li>Was mache ich/was machen wir jetzt anders?</li> </ul> Kartenabfrage und Diskussion	20	40
Problemorientierung:	Wissensquellen im eigenen Arbeitsumfeld erkennen	20	1 h
<b>Pause</b>		<b>10</b>	<b>1 h 10</b>
Theorie-Input I	Wissensmanagement: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bausteine des Wissensmanagements erkennen und nutzen können</li> </ul>	20	1 h 30
Theorie-Input II	Wissensquellen – Tipps zum Erkennen und nutzen	15	1 h 45
Planung der KLP	„Projektaufgabe (Hausaufgabe)“ Zusammenstellen: Welche Wissensquellen können wir für unsere Projektarbeit und in Zukunft nutzen?	10	1 h 55
Feedback zum Workshop	„Blitzlicht“ Was war für mich wesentlich in diesem Workshop?	5	2 h



## (2) Tipps zum Anfangen



### Tipps: Wie Wissensquellen im Unternehmen nutzen?

#### Kollegen

- Kenne ich die Spezialgebiete meiner Kollegen?
- Habe ich meine Kollegen schon einmal nach Kenntnissen gefragt, die in ihrer täglichen Arbeit nicht sichtbar sind?

#### Fachzeitschriften

- Wie heißen die für unseren Bereich wichtigen Fachzeitschriften?
- Wo sind diese Zeitschriften zu finden? Sind sie in der Abteilung/im Betrieb/in der Betriebsbibliothek abonniert?
- Gibt es einen Zuständigen, der nach für uns wichtigen Artikeln sucht?

#### Bücher

- Was sind die für meinen Bereich wichtigsten Fachbücher?
- Welche Fachbücher empfehlen Führungskräfte/Kollegen?
- Sind diese Fachbücher schnell zugänglich (Handapparat in der Abteilung)?

#### Handbücher

- Welche Handbücher sind für mich wichtig?
- Handbücher sind meist dick. Habe ich mir die für mich wichtigen Informationen gemerkt?
- Habe ich im Handbuch eine Lösung gefunden, die auch Kollegen helfen könnte?

#### Ausbildungsmaterial

- Wo stehen die Ausbildungsmaterialien im Betrieb zur Verfügung?
- Wer verwaltet diese Materialien?
- Gibt es jemanden, der dieses Material gut kennt und sagen kann, was wo steht?

#### Videos

- Gibt es eine Übersicht über im Betrieb vorhandene Lehrvideos?
- Wo ist die nächste Abspielgelegenheit?
- Wie kann ich Kollegen auf gutes Schulungsmaterial aufmerksam machen?

### **Internet (www)**

- Wer hat Zugang zum Internet?
- Wenn nicht alle Zugang haben: Wer könnte bei der Informationssuche helfen?
- Ist der Umgang mit Suchmaschinen bekannt?
- Falls alle oder mehrere im Internet recherchieren: Werden die Verzeichnisse interessanter Adressen regelmäßig abgeglichen?

### **Intranet**

- Wer ist für die Einrichtung des Intranet in unserem Betrieb zuständig?
- Wer ist technisch/wer inhaltlich zuständig?
- Habe ich das Gefühl, dass ich mit diesem Instrument „zurechtkomme“ oder nutze ich es nur, „wenn es nicht anders geht“?
- Habe ich den Eindruck, dass meine Kollegen mit diesem Instrument „zurechtkommen“? Wenn nein, könnte ich ihnen helfen?

### **E-Mail**

- Nutze ich das „Adressbuch“ meines E-Mail-Programms?
- Habe ich schon thematisch geordnete Verteiler gebildet?
- Leite ich E-Mails, die interessante Informationen enthalten, an andere Personen weiter, die an diesem Thema ebenfalls Interesse haben könnten?
- Nutze ich E-Mail, um mit Kollegen schnell Arbeitsentwürfe zu besprechen, Termine zu vereinbaren oder Informationen zu erfragen?
- Lege ich E-Mails, die wichtige Informationen enthalten, systematisch ab?
- Stehen neuen Mitarbeitern die E-Mail-Adressen wichtiger Ansprechpartner zur Verfügung?

## **(3) Publikationen zum Projekt (Überblick)**

### Publikationen

Mohr, B., Krauß, A.:

Lernprozesse im Betrieb anregen und gestalten. Selbstevaluation der Beschäftigten als Kernelement arbeitsplatznahen Lernens . Augsburg, München 2001

Mohr, B., Krauß, A.:

Selbstständig lernen im Betrieb - wie mache ich das? Augsburg, München 2001

bfz gGmbH (Hg.):

Zukunft der betrieblichen Bildung. Tagungsdokumentation zur Fachtagung im Oktober 2000. Bielefeld 2001

#### Buchbeiträge:

Geldermann, B, Mohr, B.:

Selbstevaluation der Beschäftigten als Kernelement arbeitsplatznahen Lernens. In: BIBB (g.) Berufsbildung für eine globale Gesellschaft. Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses 2002, Berlin, Bonn 2003.

Geldermann, B., Mohr, B.:

Selbstständig lernen im Betrieb: Erste Erfahrungen aus der Praxis. In: Henning Bau/Dorothea Schemme (Hg.) Auf dem Weg zur Lernenden Organisation. Lern- und Dialogkultur im Unternehmen. Bielefeld 2001

Geldermann, B.:

Neue Berufe, neue Lernmethoden: Selbstevaluation als Basis der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. In: Integrierte Innovationsprozesse, Regionalentwicklung und Berufliche Bildung. 2001

#### Info-Blätter:

bfz gGmbH (Hg.): Selbstständig Lernen im Betrieb. Kompetente Mitarbeiter durch qualifizierte Selbsteinschätzung. Informationsblatt zum Modellversuch. Nürnberg 1999

Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): Aktuelle Informationen aus der Modellversuchspraxis. Selbstständig lernen im Betrieb. Den Unternehmenswandel aktiv gestalten. Gemeinsame Informationsblätter zu den Modellversuchen von bfz gGmbH Bildungsforschung und DaimlerChrysler AG, Werk Gaggenau

Nr. 1: August 2000; Nr. 2: Januar 2002

#### Zeitschriftenbeiträge:

Geldermann, B./Mohr, B./Krauß, A.:

Selbstständig lernen im Betrieb: Reflexion als zentrales Element der Selbstlernkompetenz, in: bwp, Heft 2/2001