



## Neue Aufgaben für Vorgesetzte: Lernberater und Coach

FILIP - Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung.  
Ein Beitrag zur strategischen Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern  
und Unternehmen



**„In der Produktion ist es das strategische Ziel, die Flexibilität der Mitarbeiter zu erhöhen. Ein Mitarbeiter soll am besten mehrere Arbeitsplätze beherrschen.“  
Dr. Friedrich, Maschinenbau Mühldorf GmbH.**

**Die Einführung von prozessorientierter Produktionsorganisation führt auch in kleineren und mittelständischen Unternehmen dazu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wechselnde Aufgaben beherrschen und flexibel einsetzbar sein müssen.**

Führungskräfte und Personalmanager, die im Rahmen des Modellversuchs FILIP befragt wurden, betonen die Notwendigkeit eines breiten Kompetenzspektrums und einer „unternehmerischen“ Einstellung, die Qualitäts- und Kostenbewusstsein einschließt. Die Beschäftigten müssen sich rasch an veränderten Arbeitsplätzen einarbeiten oder mit neuen Anforderungen zurechtkommen können. Neben bestimmten Fachkompetenzen ist dabei auch die Fähigkeit zur selbstständigen Aneignung von nötigem Know-how gefragt.

Für den Personaleinsatz ist es erst einmal wichtig, herauszufinden, welche Kenntnisse und Fähigkeiten

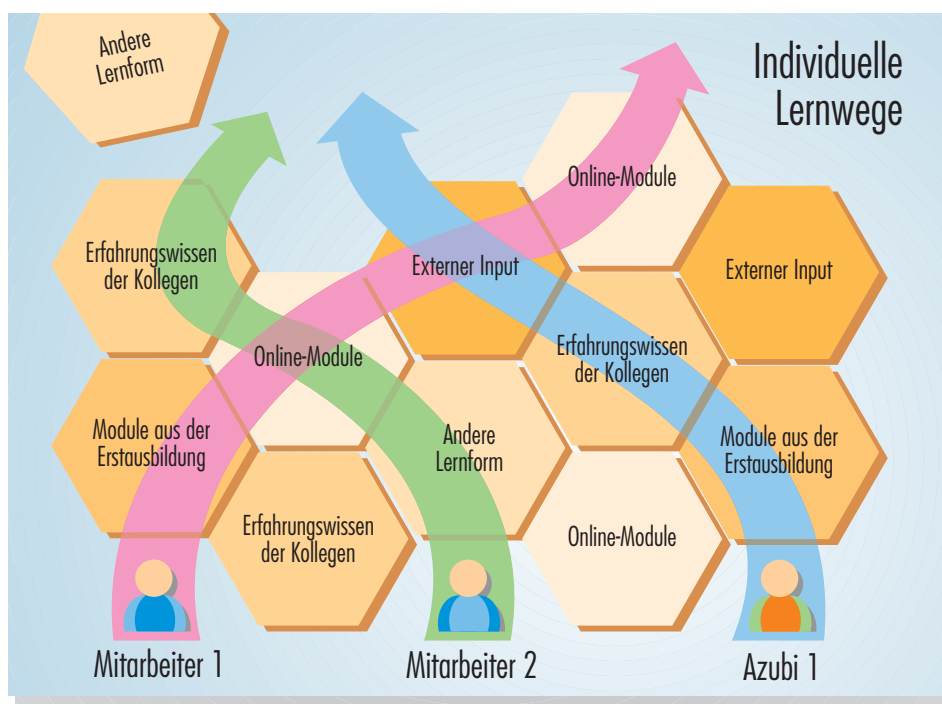
bei den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhanden sind. Die Bestandsaufnahme vorhandener Kompetenzen zeigt Schwachstellen auf und bildet die Grundlage für eine planmäßige Personalentwicklung im Rahmen der Unternehmensziele.

Der Personaleinsatz selbst ist dabei eine wesentliche Form der Qualifizierung. Die Meister und unmittelbaren Vorgesetzten entscheiden, wem sie welche Aufgaben übertragen und wem sie die Einarbeitung an einem anderen Platz zutrauen. Da die Beschäftigten durch die wech-

selnden Anforderungen ihrer Arbeitssituation ständig in informellen Lernprozessen stehen, scheint es sinnvoll, an diesen anzuknüpfen. Qualifizierung und Qualifizierungsplanung sollten im Arbeitsfeld zusammengeführt und systematisiert werden. Dies wird noch mehr als bisher die Aufgabe der Vorgesetzten.

### Lernberatung und Coaching

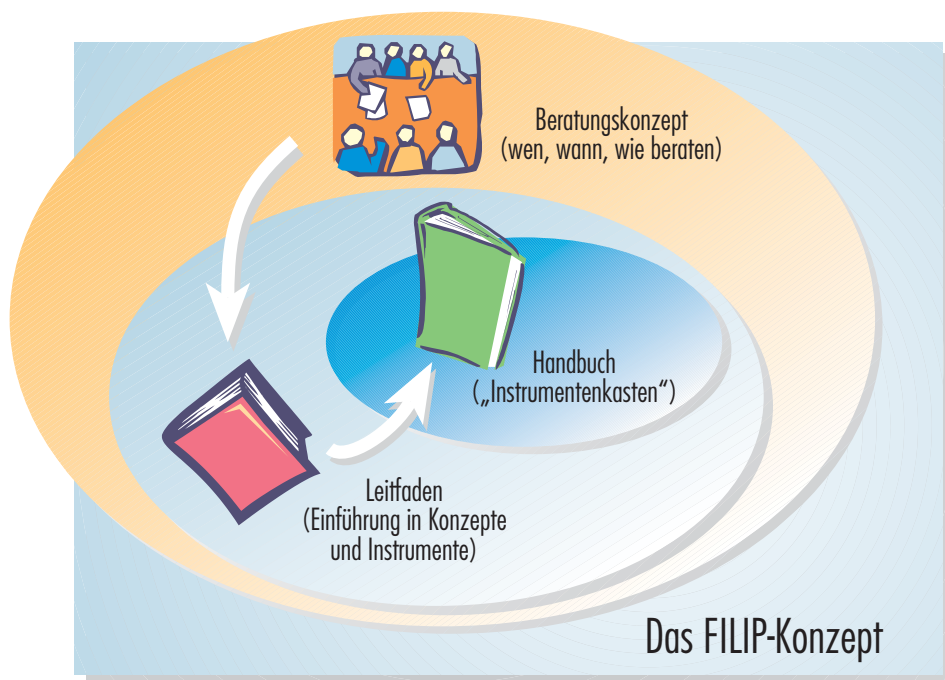
Die mittleren Führungskräfte haben schon immer die Entwicklung der Mitglieder ihrer Gruppe oder Abteilung stark beeinflusst. Dies müssen



sie vor dem Hintergrund von diffuser werdenden Anforderungen künftig noch bewusster und systematischer tun. Sie müssen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuelle Qualifizierungsstrategien erarbeiten und diese bei der Umsetzung unterstützen. Das geht hin bis zum individuellen Coaching beispielsweise von Gruppensprechern.

Personalverantwortliche müssen heute wissen, wie sie Potenziale erkennen und aktivieren, wie sie die Arbeitsbedingungen lernförderlich gestalten, wie sie neue Lernformen am Arbeitsplatz einsetzen können.

Wichtiges Hilfsmittel ist dabei eine Sammlung von PE-Instrumenten – angefangen bei einer Anleitung zur Erstellung einer Qualifikationsmatrix über Beschreibungen unterschiedlicher Lernformen und Weiterbildungsmöglichkeiten bis hin zu Evaluationsmethoden zur Erfassung des Anwendungserfolgs der Bildungsaktivität. Aus diesen Verfahren und Instrumentarien können Führungskräfte und betriebliche Weiterbildungsverantwortliche die für ihr Unternehmen geeigneten Bausteine auswählen und zu einer individuellen Toolbox zusammenstellen.



### Beratung für Führungskräfte: Gestaltung flexibler und individueller Lernwege

Im Modellversuch „FILIP – Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung“ wird zusammen mit Führungskräften sowie betrieblichen Bildungsfachleuten (Ausbildern, Weiterbildungsverantwortlichen etc.) ein Beratungskonzept entwickelt, das Führungskräften der unteren und mittleren Ebene Sicherheit geben soll bei der Unterstützung der Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ein Leitfaden mit Fallbeispielen gibt zudem Anregungen, wie Qualifizierungsprobleme gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkannt und gemeistert werden können.

Die Aufgaben externer Bildungsberater/Beraterinnen sind: Unterstützung bei der Bedarfsermittlung, Beratung bezüglich der Eignung verschiedener Lernformen für bestimmte Arbeitszusammenhänge und bezüglich des Umgangs mit verschiedenen Lerntypen. Sie können bei der Gestaltung von motivierenden Situationen und bei der Evaluation und Reflexion unterstützen. Das Beratungskonzept systematisiert diese Aufgaben.

### Praktische Erprobung im Betrieb

Sieben mittelständische Unternehmen in Süddeutschland arbeiten im Modellversuch mit. An betrieblichen Projektgruppen beteiligen sich Meister, Gruppenleiter und Mitarbeiterinnen des Personalbereichs. Sie wählen mit Unterstützung von Bildungsberatern geeignete PE-Instrumente aus, die für ihre Qualifizierungsfragen relevant sind und stellen sich so ihre individuelle Toolbox zusammen. Die Anwendung der Instrumente im betrieblichen Alltag wird ebenfalls von den Bildungsfachleuten unterstützt und ist Bestandteil der Beratung.

### Das „Firmennetz Weiterbildung“ – Unternehmen lernen von einander

Die am Modellversuch beteiligten sieben Unternehmen haben sich in Oberbayern und im Bodensee-Raum zu je einem regionalen „Firmennetz Weiterbildung“ zusammengeschlossen. Sie bringen ihre praktischen Erfahrungen mit Mitarbeiterqualifizierung in die Entwicklung des Konzepts ein, beteiligen sich an der Erprobung und stellen so die Praxisrelevanz des Beratungskonzepts sicher.

Die Beteiligung am Firmennetz hat dabei selbst schon „Lerncharakter“: Die Unternehmen profitieren von der Diskussion und vom Erfahrungsaustausch mit den anderen Netzwerk-Partnern und nehmen Anregungen für die eigene PE-Arbeit mit.

Unterstützt wird das Firmennetz Weiterbildung durch Bildungsberater des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft e.V.

### Netzwerkarbeit vor Ort

#### ■ Das Firmennetz Weiterbildung Oberbayern (OBB)

Am Firmennetz Weiterbildung in Oberbayern wirken vier Unternehmen mit, alle aus dem Bereich Metall/Elektro. Schon aufgrund des

ähnlichen Firmenhintergrundes haben sich rasch gemeinsame Themen gezeigt, die in den Netzwerktreffen diskutiert werden. Es geht darum, wie der Qualifizierungsbedarf im Unternehmen festgestellt werden kann, wie eine Qualifikationsmatrix als Planungsgrundlage für PE-Maßnahmen zu erstellen ist oder und auch darum, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidung über PE-Aktivitäten eingebunden werden können.

Die teilnehmenden Unternehmen und deren Aktionsschwerpunkte:

■ **ALPMA Alpenland Maschinenbau GmbH**

Das Unternehmen mit Sitz in Rott am Inn, einer der bedeutendsten Anbieter für Komplettanlagen zur Käseherstellung, will aus Wettbewerbsgründen einfachere Tätigkeiten auslagern, vermehrt Teile zukaufen und sich auf die Kernkompetenz der Entwicklung und Montage der Anlagen konzentrieren. Damit diese anspruchsvolleren Tätigkeiten mit dem Mitarbeiterstamm bewältigt wer-

den können, ist eine entsprechende Qualifizierung der betroffenen Beschäftigtengruppen notwendig. Im Modellversuch erarbeiten Meister aus der Fertigung gemeinsam mit dem abteilungsübergreifenden Team „externe Beschaffung“ die erforderlichen Qualifikationsanforderungen und erarbeiten Lösungsvorschläge, wie die Mitarbeiter auf die neuen Tätigkeiten vorbereitet werden können.

■ **mbm Maschinenbau Mühldorf GmbH**

Auch die Mühldorfer Maschinenbau-firma geht den Weg von der Fertigung hin zur Planung und Montage von Spezialmaschinen. Dabei werden zunehmend Mitarbeiter benötigt, die mehrere Maschinen bedienen können. Um mehr Flexibilität im Personaleinsatz zu erreichen, sollen daher als Pilot im Unternehmen in den Abteilungen „mechanische Bearbeitung“ und „Schlosserei“ von den Meistern die individuellen Qualifikationsniveaus ermittelt und mit den Anforderungen an den einzelnen Arbeitsplätzen abgeglichen werden.

Die daraus zu erstellende Qualifikationsmatrix dient dann als Grundlage für PE-Maßnahmen.

■ **Netzsch Mohnopumpen GmbH**

Im Waldkraiburger Unternehmen, das Spezialpumpen herstellt, soll über eine stärkere Integration der Auszubildenden in die Produktion einerseits das Prozesswissen der Mitarbeiter in der Fertigung erhöht werden. Andererseits sollen Experten aus den Fachabteilungen als Paten agieren. Die Auswahl dieser Paten soll anhand der Qualifikationsmatrix erfolgen, die von den direkten Vorgesetzten in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung erstellt wird.

■ **Stadtwerke Rosenheim GmbH & Co. KG**

Bei den Stadtwerken beteiligt sich das Müllheizkraftwerk am Modellversuch. Um die kommunale Energieversorgung sicherzustellen, ist Flexibilität im Einsatz der Mitarbeiter auf verschiedenen Arbeitsplätzen innerhalb der einzelnen Schichten, aber auch im schichtübergreifenden

FILIP-Firmennetze Weiterbildung in den Regionen:

Bodensee-Oberschwaben



Oberbayern



Netzwerk-Koordinatoren



Einsatz erforderlich. Voraussetzung ist hierfür, dass die Mitarbeiter über den gleichen Kenntnisstand verfügen. Im Modellversuch erarbeitet ein Schichtführer in Abstimmung mit den Kollegen aus den anderen Schichten ein für seinen Bereich praktikables Verfahren, wie das individuelle Qualifikationsniveau festgestellt werden kann und wie es mit den Anforderungen an den einzelnen Arbeitsplätzen abgeglichen werden kann.

### ■ **Das Firmennetz Weiterbildung Bodensee-Oberschwaben (BOB)**

Die drei Unternehmen im Firmennetz Weiterbildung im Raum Bodensee-Oberschwaben gehören ganz unterschiedlichen Branchen an, haben aber doch viele Gemeinsamkeiten: In allen Betrieben steht die Integration der Beschäftigten in Informations- und Kommunikationsprozesse im Vordergrund. Diskussionsthemen im Firmennetz sind, wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stärker in die betrieblichen Informationskaskaden eingebunden werden können und so stärker motiviert werden, Veränderungsprozesse mit zu tragen und mit zu gestalten.

Die teilnehmenden Unternehmen und deren Aktionsschwerpunkte:

### ■ **Hochland AG**

Das Unternehmen mit Sitz in Heimenkirch, das Schmelzkäse und Schnittkäse produziert, hat in der jüngsten Zeit vor allem in der Produktion viele Veränderungsprozesse durchlaufen, die Auswirkungen auf die Gestaltung der einzelnen Arbeitsplätze und die Anforderungen an die Qualifikationen hatten. Damit die Beschäftigten dies mittragen und die nötige Bereitschaft aufbringen, sich selbst für die neuen Tätigkeiten zu qualifizieren, sollen sie stärker in den Informationsfluss über geplante Veränderungen und die Konsequenz für die eigene Arbeit/den eigenen Arbeitsplatz eingebunden werden. Im Modellversuch werden beispiel-

haft in den Abteilungen „Schmelzkäseherstellung“ und „Verpackung Schmelzkäse“ von den verantwortlichen Meistern in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung dafür geeignete Kommunikationsstrukturen entwickelt.

### ■ **Liebherr-Aerospace Lindenberg GmbH**

In der Lindenberger Abteilung des Konzerns werden Fahrwerke, Landeklappen, Bremsen, Klima und Steuerung für die Luftfahrtindustrie entwickelt und hergestellt. Der hochtechnisierte Betrieb wurde neu strukturiert, was vor allem zur Zusammenlegungen von Abteilungen geführt hat. Für die neue Organisationsstruktur ist Verantwortungsbereitschaft für Prozesse und Bereitschaft zur eigenen Veränderung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unumgänglich. Im Modellversuch werden in verschiedenen Abteilungen von den verantwortlichen Führungskräften, dem Meister im Bereich „Kundendienst“, dem Abteilungsleiter in der Entwicklungsabteilung des Bereichs „Fahrwerk“ und dem Segmentleiter in der Fertigung Verfahren entwickelt, wie den Mitarbeitern noch besser Wissen und Verständnis für ihre eigene Rolle im Unternehmen und ihre Aufgabe vermittelt werden kann.

### ■ **Vaude GmbH & Co. KG**

Auch 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. Im Modellversuch erarbeitet das Projektteam, das aus der Abteilungsleiterin „Auftragsannahme (Vertrieb Inland)“, der Leiterin des Projekts „Beruf und Privatleben“ sowie der Zuständigen für Personal- und Organisationsentwicklung besteht, Verfahren, wie Informationsmöglichkeiten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den jeweiligen Abteilungen besser

genutzt werden können und wie die Beschäftigten stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden werden können.

#### **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](http://www.f-bb.de)

##### **Ansprechpartnerin**

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

##### **Wissenschaftliche Begleitung**

ISOB Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH  
Irlbacher Str. 20, 93173 Wenzenbach

##### **Ansprechpartner**

Alexander Krauß  
Tel.: +49 (9407) 95 94 03  
E-Mail: [isob.krauss@t-online.de](mailto:isob.krauss@t-online.de)

##### **Fachliche Betreuung**

Dr. Dorothea Schemme  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schumann-Platz 3, 53175 Bonn  
Telefon: + 49 (228) 107-1512  
E-Mail: [schemme@bibb.de](mailto:schemme@bibb.de)

##### **Administrative Betreuung**

Alexander Brandt  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schumann-Platz 3, 53175 Bonn  
Tel.: + 49 (228) 107-1514  
E-Mail: [brandt@bibb.de](mailto: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  
Der Generalsekretär