

Hermann Novak

KOMPASS in der Bewährungsprobe

Abschlussbericht, kombiniert mit dem 3. Zwischenbericht
der wissenschaftlichen Begleitung des ESF-Projektes
„Vorausschauende Personalentwicklung zur Ermittlung
des mittelfristigen Qualifizierungsbedarfs für Facharbeiter
als ein Bestandteil präventiver Arbeitsmarktpolitik“
für die Zeit vom 01. April 2003 bis 30. Juni 2004

Heidenheim, Juli 2004

Das Vorhaben wurde als Kooperationsprojekt von Südwestmetall (Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.) und der Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg durchgeführt und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Baden-Württemberg gefördert.

Projektverantwortliche bei den Projektträgern:

Ernst Mutscheller, M.A.
Südwestmetall
Löffelstr. 22 / 24
70597 Stuttgart

Dr. Martin Allespach
IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg
Stuttgarter Str. 23
70469 Stuttgart

Wissenschaftliche Begleitung:

Hermann Novak, Dipl. Soz., Dipl.Soz.arb. (FH)
Projektbüro für innovative Berufsbildung,
Personal- und Organisationsentwicklung
Osterholzstr. 64
89522 Heidenheim / Brenz

Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung des Autors und lässt keine Rückschlüsse auf diesbezügliche Positionen der Projektträger IG Metall Baden-Württemberg und Südwestmetall zu.

Aus Gründen der Lesbarkeit des Zwischenberichtes wird auf die regelmäßige Nennung der weiblichen Form verzichtet.

Projektlaufzeit: 01. Juli 2001 bis 30. Juni 2004

Inhaltsverzeichnis

| | Seite |
|--|-------|
| 1. Einleitung..... | 4 |
| 2. Rückblick auf den Ausgangspunkt, die Problembeschreibung und das Anliegen des Projektes KOMPASS als Grundlage für die Fragestellungen des Abschlussberichtes..... | 6 |
| 3. Die theoretisch-praktischen Grundlagen und Implikationen von KOMPASS - Eine kurze Rückschau | 11 |
| 4. KOMPASS-Instrumente in der Praxisbewährung | 15 |
| 4.1. Die am Transfer beteiligten Unternehmen und die erprobten Instrumente im Überblick | 15 |
| 4.2. Das „Urteil“ über die KOMPASS-Instrumente aus Sicht der am Erprobungseinsatz beteiligten Beschäftigten und Führungskräfte..... | 17 |
| 4.3. Der Prozessverlauf im Unternehmen NW 2 und Erfahrungen | 22 |
| 4.4. Der Prozessverlauf im Unternehmen NW 3 und Erfahrungen | 23 |
| 4.5. Der Prozessverlauf im Unternehmen NB 1 und Erfahrungen | 53 |
| 4.6. Der Prozessverlauf im Unternehmen NB 2 und Erfahrungen | 63 |
| 4.7. Der Prozessverlauf im Unternehmen NB 3 und Erfahrungen | 69 |
| 4.8. Der Prozessverlauf im Unternehmen NB 4 und Erfahrungen | 71 |
| 5. Der Projektverlauf mit den Firmen NW 4 bis NW 11..... | 72 |
| 6. Führungskräfte im betrieblichen Bereich als Engpass einer vorausschauenden Personalentwicklung und zukunftsorientierten Weiterbildung? | 80 |
| 7. Die Reflexionsrunde der Unternehmen NB 1 bis NB 4 zum Projektabschluss..... | 86 |
| 8. Literaturangaben..... | 88 |

1. Einleitung

Die wissenschaftliche Begleitung legt hiermit ihren Abschlussbericht für das ESF-Projekt „Vorausschauende Personalentwicklung zur Ermittlung des mittelfristigen Qualifizierungsbedarfs für Facharbeiter als ein Bestandteil präventiver Arbeitsmarktpolitik“ vor. In den Abschlussbericht integriert ist der 3. Zwischenbericht, d.h. der Zeitraum vom 1. April 2003 bis zum Projektende am 30. Juni 2004.

Die wissenschaftliche Begleitung bedankt sich bei Herrn M.A. E. Mutscheller und Herrn Dr. M. Allespach, den beiden verantwortlichen Projektleitern bei Südwestmetall und IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg für die allzeitige Unterstützung und gute Zusammenarbeit. Dank ist auch den in das Projekt involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Südwestmetall und IG Metall zu sagen. Ein Projekt mit diesem Innovationsgehalt und dieser Tragweite im Rahmen einer vorausschauenden, strategisch ausgerichteten Personalentwicklung, wie es KOMPASS darstellt, kommt wie ein Vierer-Bob ohne Antriebskraft nicht aus. Diese schwierige Aufgabe übernahmen oftmals die Bezirksgeschäftsführer von Südwestmetall und die Bevollmächtigten sowie die Fachsekretäre der IG Metall vor Ort. Auch ihnen gebührt ein herzlicher Dank.

Nicht aus Gründen der üblichen Freundlichkeit, sondern aus tiefster Überzeugung ist den Projektbetrieben Dank zu sagen. Sie haben zum Gelingen von KOMPASS beigetragen. Während der gesamten Projektlaufzeit fand die wissenschaftliche Begleitung bei den Mitgliedern der jeweiligen Geschäftsleitungen, den Führungskräften aus den Funktionsbereichen Technik, Planung, Qualität und Personal sowie den Betriebsratsvorsitzenden und den Mitgliedern von Betriebsräten immer ein offenes Ohr für ihre Anliegen. Dies erleichterte die Ausführung der modellversuchsstützenden und modellversuchsbegleitenden Aufgaben. Alle waren bereit, während der einzelnen Projektphasen in unterschiedliche Rollen zu schlüpfen. Die Damen und Herren waren Interviewpartner, Promotoren für die Projektidee, Mit-Forscher, konzeptionelle Mit-Ausgestalter, Umsetzer, Reflektoren, und letztendlich natürlich auch Organisatoren, wenn es um die verschiedenartigsten Termine und Treffen ging.

Nicht unerwähnt bleiben darf die Arbeit der Mitglieder des Transferteams, die durch ihre Protokolle und Rückmeldungen die flächendeckende Arbeit der wissenschaftlichen Begleitung erleichterten.

Die wissenschaftliche Begleitung hat im Berichtszeitraum verschiedene Gelegenheiten zur Verbreitung der Projektidee, des Projektansatzes und der Projektprodukte ergriffen. Die Transferaktivitäten im Einzelnen:

- Referat auf der Veranstaltung „Qualifizierung An- und Ungelernter als strukturpolitische Herausforderung in der Bodenseeregion“ des Förderkreises Wirtschaft beim Landratsamt Konstanz (30.10.2003),
- Referat auf der Jahrestagung der Regionalleiter des Deutschen Gewerkschaftsbundes / DGB-Landesbezirk Baden-Württemberg (12.02.2004),
- Referat auf der Sitzung des Berufsbildungsausschusses beim Vorstand der Industriegewerkschaft Metall in Frankfurt/M. (11.03.2004),
- Beitrag auf dem DGB/IG Metall-Workshop zur europäischen Bildungsdiskussion im Rahmen der Reichenauer Gespräche (30.06.2004).

Die wissenschaftliche Begleitung bedauert es außerordentlich, dass das Projekt KOMPASS keine Chance bekam, sich auf dem ESF-Kongress im November 2003 in Berlin zu präsentieren. Gerade einem Kooperationsprojekt dieser Art, das erstens dem Programmziel „sozialer Dialog“ entspricht und das sich zweitens durch die Entwicklung und Erprobung neuer konzeptioneller und praktischer Wege der vorausschauenden Personalentwicklung sowie durch theoriebasierte Ergebnisse auszeichnet, kommt eine Schrittmacherefunktion in der europäischen Diskussion über den Zusammenhang von Bildungs- und Beschäftigungssystem zu.

Zu Beginn des Abschlussberichts wird zur Erinnerung auf den Ausgangspunkt des Projektes geschaut, der Rahmen für die Endbetrachtung des Projektes aufgerissen und der besondere Ansatz der Tools kurz nachgezeichnet, bevor dann auf die Erprobungs- sowie Evaluierungsphase und die generellen Erfahrungen einzugehen ist. Die KOMPASS-Instrumente liegen in der Version 4 vor und können über das Internet abgerufen werden.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle gesagt werden, dass das Projekt KOMPASS Pionierarbeit geleistet hat für den Einstieg in eine neue Form der Personalentwicklung.

2. Rückblick auf den Ausgangspunkt, die Problembeschreibung und das Anliegen des Projektes KOMPASS als Grundlage für die Fragestellungen des Abschlussberichtes

Um rückblickend die Fragen zu klären, ob das Projekt seinen eigenen Ansprüchen gerecht wurde oder ob eventuell unvorhergesehene Imponderabilien die Zielsetzungen beeinflussten, muss auf den Antrag des Projektes eingegangen werden. KOMPASS griff die seit langem formulierte und von einem breiten gesellschaftlichen Konsens getragene, wenngleich hinsichtlich der Realisierung erst am Anfang der Umsetzung stehende Forderung nach „lebenslangem Lernen“ auf. Ein wesentlicher Aspekt bei der Verwirklichung dieses Anspruchs, so wurde im Antrag ausgeführt, bezieht sich auf die Frage, ob es gelingt, in allen gesellschaftlichen Bereichen entsprechende Angebote, Aktivitäten und Engagements zu entfalten. Über die Bedeutungszunahme betrieblicher Weiterbildung gäbe es keine Zweifel. In der Tat rückt, die Fort- und Weiterbildung verstärkt ins Zentrum eines als notwendig erachteten Handlungsbedarfs. Inhalt, Form und Zeitaufwand von Weiterbildung werden als wichtiger Schlüssel zu betrieblicher Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit und in Bezug auf die Beschäftigten als Voraussetzung für deren nachhaltig wirksamen Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit bezeichnet. Zieht man vorliegende Zahlen über die Teilnahme an formalisierten beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen zur Bewertung des Bedeutungswandels von Weiterbildung heran, dann ist ein starker Anstieg der Beteiligung von 10% aller Deutschen im Jahre 1970 auf 24% im Jahre 1994 festzustellen. Heute ist ergänzend einzufügen: Das Berichtssystem Weiterbildung VIII weist bis zum Jahr 1997 einen weiteren Anstieg auf 30% aus. Für das Jahr 2000 ergibt sich ein leichter Rückgang auf 29%. Betrachtet man die informelle berufliche Weiterbildung, so ergibt sich lt. Berichtssystem Weiterbildung VIII für den Westen Deutschlands (in Klammer Angaben für den Osten) eine Teilnahmequote an informeller beruflicher Weiterbildung von 52% im Jahr 1994 (51%), 71% in 1997 (79%) und 65% in 2000 (75%). Trotz dieser Verläufe sind lt. BIBB/IAB-Befragung 1999 die Beschäftigten unzufrieden mit den Weiterbildungsmöglichkeiten (Parmentier 2000). Im Übrigen hat sich der Zufriedenheitsgrad gegenüber der BIBB/IAB-Befragung 1991/1992 nicht wesentlich geändert. Ein Blick in die betriebliche Realität belegt, dass es seit Antragsstellung bis heute offensichtlich ein erhebliches Ungleichgewicht gibt zwischen den einzelnen Beschäftigtengruppen. Für An- und Ungelernte, Facharbeiter sowie einfache Angestellte sind systematische, strukturierte Weiterbil-

dungsangebote nach wie vor selten. Das Lernen „durch die Arbeit selbst“ wird oft als einzige Möglichkeit erfahren, Fertigkeiten zu erwerben bzw. auszubauen (Ulrich 2000 a), obwohl 77% der Erwerbstätigen allgemein „die eine oder andere Änderung im Betrieb erfahren haben“ (Jansen 2000). Dabei haben lt. BIBB/IAB-Befragung 44% der Beschäftigten - in Betrieben mit über 1.000 Beschäftigten sogar ca. 69% - Veränderungsprozesse durch Einführung neuer Maschinen, Werkstoffe oder auch Computerprogramme erlebt und 29% waren von Umstrukturierungsmaßnahmen betroffen.

Antrags- und später handlungsleitend waren zwei weitere Erkenntnisse der Untersuchung von Ulrich 2000 b), der daraufhin weist, dass erstens Diskrepanzen zwischen Arbeitsplatzanforderungen und Qualifikationsprofil Über-, im anderen Extrem Unterforderungen erzeugen und zweitens, „Weiterbildungsbedarf und realisierte Weiterbildungsaktivitäten (...) stark vom Ausmaß der während der Arbeit geforderten Kenntnisse ab(hängen). Wem keine besonderen Kenntnisse abverlangt werden, wird in der Regel kaum zum Objekt betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen, ist umgekehrt aber auch kaum selbst weiterbildungsaktiv“

Ein weiterer Aspekt spielte im Rahmen der Antragsstellung eine Rolle. Zu lesen ist im Antrag: „Um die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten bzw. zurückzugewinnen, konzentrierten sich die Unternehmen in der Vergangenheit auf Produkt- und Prozessinnovationen, den Einsatz neuer Technologien und auf die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation. In Bezug auf neue Formen der Arbeitsorganisation (= Gruppenarbeit) kommen betriebliche Fallstudien (Springer 1999; Lacher 2000) zu dem Ergebnis, dass die Umsetzung von Gruppenarbeit weit hinter den betrieblichen Erwartungen und jenen der Beschäftigten zurückgeblieben ist und nach den Erhebungen der European Foundation (1999) haben „gerade mal 5% der Betriebe“ gruppenorientierte Arbeitsstrukturen eingeführt. Von Schwierigkeiten bei der Einführung neuer Techniken und Verfahren etc. berichten immer wieder betriebliche Experten. Die angestrebten Ziele lassen sich demnach deshalb nicht erreichen, weil die Beschäftigten verschiedenartige Probleme im Umgang mit den Neuerungen haben. Nach den Untersuchungen von E. Staudt (zum ersten Mal 1989; wiederholt in 1999) leidet die Qualifikationsentwicklung in den Unternehmen unter chronischer Verspätung.“

Die Ausgangspunkte des Vorhabens waren daher u.a. folgende Feststellungen:

- I Das Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten für Facharbeiter besteht überwiegend aus Maßnahmen zur kurzfristigen Anpassungsqualifizierung (stop and go Qualifizierung), ohne den mittelfristigen Qualifikationsbedarf aufzugreifen. Dies birgt die Gefahr, dass auch langjährig tätige Facharbeiter zu den Verlierern des Strukturwandels werden können.

- I Für die Distanz der Beschäftigten, eigene Weiterbildungsaktivitäten zu entwickeln; sind mehrere Gründe ausschlaggebend. Hingewiesen wird, dass
 - o die Änderungsdynamik auf der Arbeitsebene unterschiedlich, zumeist schleichend erlebt wird, sodass nicht unbedingt unmittelbar ein Weiterbildungsdruck entsteht;
 - o eine Sensibilität für den Anforderungswandel wenig ausgeprägt ist;
 - o man glaubt, mit den vorhandenen Verhaltens- und Handlungsmustern könnte der Wandel selbst bewältigt werden; "Lernen" (lebenslanges Lernen) ist nicht vorrangig im Lebensentwurf berücksichtigt;
 - o Lernen gedanklich mit Schule, Handlungsarmut, "Versagensängste" in Verbindung gebracht wird.

- I Die im Arbeitsprozess gewonnenen Erfahrungen und erworbenen Fertigkeiten sowie Kenntnisse, die es durch gezielte Förderung zu erweitern gilt, werden noch nicht ausreichend entsprechend ihrer Bedeutung für den Innovationsprozess und den Erhalt zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit wahrgenommen, die vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter werden nur in Ausschnitten identifiziert und deshalb nur partiell weiter gefördert.

- I Übergreifende ganzheitliche Lernprozesse in der Verknüpfung von Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung werden selten initiiert, mit der Folge, dass Berufsbildung "ständig zu spät kommt" (Staudt) und sich auf Anpassungsmaßnahmen beschränkt.

- I Es fehlt ein "Frühwarnsystem" für den mittelfristigen Qualifizierungsbedarf eines Unternehmens sowie über die qualitative Richtung und der Geschwindigkeit des Wan-

dels, auf dessen Grundlage eine vorausschauende Weiterbildungsstrategie entwickelt werden kann.

- I Tätigkeitsgebundene Kenntnisse und Fertigkeiten erschweren betriebliche Umstellungsprozesse und damit die sog. Organisationselastizität (z.B. Im Rahmen der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation) sowie die inner- und zwischenbetriebliche Mobilität.

- I Es besteht eine Kluft zwischen dem Interesse an Informationen über Innovationen im Bereich der Berufsbildung und der schleppenden Umsetzung der Innovationen in der betrieblichen Berufsbildungspraxis (Problem des "trägen Wissens" bei den betrieblichen Bildungsakteuren).

KOMPASS nahm sich vor, einen Beitrag zu leisten für den Einstieg in eine vorausschauende Personalentwicklung und zukunftsorientierte Weiterbildung für Fachkräfte. Ein wichtiger Punkt dabei sollte sein, dass die Mitarbeiterentwicklung i. S. von Weiterbildung komplementär und vom Planungshorizont her als unabdingbare parallele Aktivität zu technischen Investitionen gesehen wird. Die Synchronisierung von technologischer Innovation und Investition mit der Qualifikationsplanung und Investition in die Fähigkeiten der Mitarbeiter ist bekanntermassen bis heute ein ungelöstes Problem. Deshalb verfolgte KOMPASS explizit das Ziel, Führungskräfte der Funktionsbereiche „Produktion/Montage“, „Technik“, „Qualität“ und „Planung“ aktiv in das Projekt einzubeziehen. Sie haben keinen unwesentlichen Einfluss auf Technik-, Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung und ihre Entscheidungen nehmen Einfluss auf die Arbeitsplatzanforderungen, die Entwicklung der Qualifikationsanforderungen und den Abruf von vorhandenen Kenntnissen und Fertigkeiten. Zukünftige Qualifikationstrends treten hier als Erstes auf. Für die schnelle Umsetzung zukünftiger Qualifikationsanforderungen ist es notwendig, die verantwortlichen Akteure vor Ort (Management und Betriebsräte) zu befähigen, den Anforderungswandel und die Notwendigkeit der Kompetenzentwicklung zu erkennen und durch konkrete Maßnahmen in die betriebliche Praxis umzusetzen. Dies geht jedoch nur, so KOMPASS, durch die Initiierung und Gestaltung von funktions- und hierarchieübergreifenden Lernprozessen und durch ein die Beschäftigten bereits in den Prozess der Bildungsplanung einbeziehenden Beteiligungslernens. Damit lassen sich aufseiten des Betriebes und auf der Seite der Mit-

arbeiter mit Innovationen aufkommende Ungewißheiten reduzieren. Für den Betrieb stellt sich nämlich immer die Frage nach der Effizienz neuer Technik und neuer Formen der Arbeitsorganisation. Die Beschäftigten bewegt immer die Unsicherheit, welche Anforderungen auf sie zukommen, ob früher erworbenes Wissen entwertet oder daran angeknüpft werden kann.

Die Leitideen der Berufsbildung, wie z.B. Handlungsorientierung, Ganzheitlichkeit, Partizipation, Förderung von Eigenaktivitäten und Eigeninitiative, Selbstreflexion, Aufbau einer Gestaltungskompetenz sowie Arbeits- und Erfahrungsorientierung, Generationen übergreifendes Lernen sowie Verknüpfung von Lernen und Arbeiten bilden, so die Beschreibung bei Projektbeginn, die konzeptionelle und praktische Seite des Projekts. Der methodische Ansatz, so im Antrag, folgt in allen Projektphasen dem Prinzip, die "Hilfe zur Selbsthilfe" zu stärken.

Aus dem Antrag des Projektes lassen sich mehrere Fragen für eine erste zusammenfassende Endbetrachtung ableiten. Auf eine summative Evaluation muss letztendlich verzichtet werden, da die Laufzeit der wissenschaftlichen Begleitung zeitgleich mit dem Projekt endet, Wirkungen sich allerdings zeitverzögert ergeben werden. Sofern sich jetzt schon Wirkungen abzeichnen, fließen sie in den Bericht ein. Für den Abschlussbericht stehen im Wesentlichen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- a. Hat KOMPASS ein PE-Konzept entwickelt, das sich wesentlich vom Top-down-Ansatz der traditionellen Personalentwicklung unterscheidet? Wodurch zeichnen sich die theoretisch-praktischen Implikationen aus? Welche Merkmale rahmen das Konzept und die Praxis?
- b. Hat KOMPASS ein Instrumentarium für eine vorausschauende Personalentwicklung und zukunftsorientierte Weiterbildung entwickelt und erprobt? Messen bzw. bewirken die Instrumente das was sie messen bzw. bewirken sollen?
- c. Hat KOMPASS den neuen Typus von Bildungspersonal, also die Führungskräfte aus „Produktion/Montage“, „Technik“, „Qualität“ und „Planung“, erreicht?
- d. Hat KOMPASS mit den Instrumenten Impulse setzen können für funktions- und hierarchieübergreifende Lernprozesse unter Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung und der Beschäftigten?

3. Die theoretisch-praktischen Grundlagen und Implikationen von KOMPASS - Eine kurze Rückschau

Betrachtet man die Bildungslandschaft, so fällt auf, dass Instrumente und Methoden entwickelt werden, ohne sich Gedanken über die dahinter liegende Theorie zu machen. KOMPASS gehört insofern zu den wenigen Projekten, die sich in der Konzeptphase mit Theorieansätzen auseinandersetzen und den Anspruch verfolgen, theoriebasierte und theoriegeleitete Instrumente zu entwickeln.

KOMPASS wählte angesichts der Problemstellung einen subjektorientierten Ansatz und wechselte damit die sonst übliche Perspektive. Der subjektive Ansatz wurde mit Bedacht gewählt, denn die Personalarbeit orientiert sich auch heute noch am Leitbild des Subjekts als Objekt, reagiert in der Regel auf bereits laufende Veränderungsprozesse, stellt manchmal sogar erst im Anschluss an Veränderungsprozesse die Frage nach den Konsequenzen für Qualifikations- und Kompetenzentwicklung und folgt im Grundsatz einer Top-down-Vorgehensweise. Im Rahmen einer Veranstaltungsreihe in der Region 1 wurde dieser Ansatz von dem referierenden Unternehmensberater, eingepackt in Beraterfloskeln, vertreten. Unter der Überschrift „Das robuste Unternehmen“ wurde der „Führung“ die zentrale Rolle zugewiesen. „Die Vision eines robusten Unternehmens ist die wohl zentralste aller Zukunftsüberlegungen. Sie ist die eigentlich treibende Kraft unternehmerischer Aktivitäten, auch wenn dies nach außen oft nicht in Erscheinung tritt. ... Alles was Ihr Unternehmen – die Führung – tut, ist, Ihr Unternehmen weit- und umsichtig auf eine robuste Entwicklung einzustellen und dafür zu sorgen, dass das Notwendige auch tatsächlich unternommen wird. ... Die Führung eines robusten Unternehmens berücksichtigt und erfasst ... die verschiedenen Koordinaten ihres Geschäfts umfassend und ausgewogen; sie stehen sozusagen im ständigen Radar der Steuerung. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft verbinden sich dabei fließend. ... Sie ist so gewissermaßen ständig auf dem Weg, jeden Tag. Im Bewusstsein für Zeit und Wandel“ verläuft für sie ein geordneter Weg in die Zukunft nach dem Prinzip der Migration. So entwickelt die Führung bessere Führer für den Wandel, das Unternehmensumfeld und folglich für notwendige wie rechtzeitige Anpassungsfähigkeit. So entsteht mehr Sicherheit und Widerstandsfähigkeit – eben Robustheit“ (Verteiltes, für die Verbreitung gesperrtes Arbeitspapier, S. 3). Die Mitarbeiter werden als Garant und Engpassfaktor (!) des Unternehmenserfolgs bezeichnet

(ebd., S. 6); strategische Führung sei „Kunst“ (S. 7). Aus externer Sicht sind solche Äußerungen nicht nur irritierend und zunächst prinzipiell nichts sagend, sondern vor allen Dingen wenig zielführend in einem Projekt, das sich mit vorausschauender Personalentwicklung und zukunftsorientierter Weiterbildung beschäftigt. Als völlig deplatziert muss die Definition von Strategie durch den Referenten bezeichnet werden. Strategie, so der Referent, „lenkt die Geschäfte dorthin, wo es Sinn macht“. Dies impliziert die Verlagerung von Arbeitsplätzen, was ja beide Projektträger gerade vermeiden wollen. Sie sehen im Aufbau einer vorausschauenden qualitativen Personalentwicklung einen Beitrag zur Sicherung von Arbeitsplätzen.

Die neueren Managementansätze versuchen aus dem paradoxen Dilemma der Top-down-Strategie, einerseits die Beschäftigten als Subjekte anerkennen zu müssen und andererseits deren Objektrolle nicht aufzuheben, einen Ausweg zu finden. Sie bauen auf dem kalkulierbaren Subjekt zwar auf, geben ihm gleichzeitig, wenngleich in begrenztem Masse, Spielräume und Freiheiten. Beispielhaft sei auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess oder den mitarbeitergetragenen Kaizen hingewiesen.

Der KOMPASS-Ansatz korrespondiert unmittelbar mit einer modernen Personalentwicklung, deren Entwürfe erst langsam Gestalt annehmen und sich in der Praxis durchsetzen, und den Anforderungen in einer modernen Arbeitswelt, stellt allerdings konsequent die Perspektive und die Einschätzungen der Subjekte, nämlich sowohl der Beschäftigten als auch der in leitenden, produktionsbegleitenden sowie planenden Funktionen Tätigen, in den Mittelpunkt. Damit ist eine Voraussetzung für die Überwindung einer Top-down-PE, die zwar allenthalben in Theorie und Praxis als wünschenswert angesehen und gefordert wird, geschaffen in Richtung Bottom-up-PE.

Der Top-down-Ansatz einer Personalentwicklung lässt sich wie folgt charakterisieren:

1. Das Management definiert Aufgabengebiete für die verschiedenen Funktionsträger (Welche Aufgaben sollen diese in Bezug auf die Gesamtstrategie des Unternehmens erfüllen?).

-
2. Beschrieben werden momentane und künftige Wissensgebiete, die den jeweiligen Aufgaben zugeordnet werden, d.h., es wird ein Soll-Katalog an Fähigkeiten vorgegeben.
 3. Die nächst untere Hierarchiestufe wandelt die Soll-Liste in eine konkrete Soll-Liste für die Abteilung bzw. Kostenstelle um.
 4. Es erfolgt dann eine abteilungs- bzw. kostenstellenbezogene Ist-Analyse und es wird das individuelle Ist-Profil von Beschäftigten ermittelt.
 5. Die Differenzen zwischen Soll und Ist werden festgestellt.
 6. Daran schließt sich die Anpassung des Wissens und der Qualifikationen an die ermittelten Erfordernisse an.
 7. Es erfolgt die Dokumentation in einer Förderplanung (Qualifikationsmatrix), die Grundlage für die Bildungsabteilung zur Planung und Durchführung von Maßnahmen darstellt.

KOMPASS ist demgegenüber als ein Bottom-up-Ansatz der Qualifikationsbedarfsermittlung (Qualifizierungsplanung als Partizipationsmodell) einzuordnen, der

den Qualifizierungsbedarf z.B. in einem PE-Gespräch, in einem Gruppengespräch oder im Rahmen einer Lernstatt ermittelt, die Bedarfe des Unternehmens und die Bedürfnisse der Beschäftigten diskursiv aufgreift und entsprechende Maßnahmen vereinbart und nach der Organisation und der Durchführung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen die Evaluation der Maßnahmen durch die Beschäftigten impliziert.

Die Stärke des Bottom-up-Ansatzes liegt darin, dass der Bildungsprozess mit der Bildungsplanung beginnt. Damit wird ermöglicht, jene individuellen und sozialen Bedeutungen und Lerngründe herauszuarbeiten, die für das individuelle und soziale Lernen grundlegend sind.

Es wäre allerdings verkürzt gedacht, wenn man das KOMPASS-Konzept und den KOMPASS-Instrumenten

SZENARIO Zukunftswerkstatt auf der Basis der Szenario-Methode

| | |
|---------------------------|---|
| PE-Radar | Selbstreflexion zur Bestimmung des Entwicklungsstands der Personalentwicklung |
| SALSA^{SE} | Subjektive A rbeits- und L ern- S ituations- A nalyse (^{SE} = Selbsteinschätzungen durch die Beschäftigte) |
| SALSA^{FE} | Subjektive A rbeits- und L ern- S ituations- A nalyse (^{FE} = Fremdeinschätzung durch die Vorgesetzten) |
| Ko:RA | K ompetenz: R eflexion und A ntizipation (= Bildungspass) |
| SAMBA | Subjektive A rbeits-, M otivations- und B ildungsanalyse |

nur unter dem Gesichtspunkt der Bildungsplanung betrachten würde. Bildungsplanung ist immer im Kontext von Arbeit, Technik und Organisation zu sehen und insofern leistet KOMPASS eigentlich einen Beitrag zur Weiterentwicklung von Arbeit, Technik und Organisation, in dem sich durch die Beteiligung aller am Bildungsprozess Beteiligten Optionen für die Gestaltung von Arbeit, Technik und Organisation. Hier liegt ein immenser Handlungsbedarf gerade in Klein- und Mittelbetrieben. Friederike Welter (2003) hat in ihrer Untersuchung herausgearbeitet, dass kleinere und mittlere Unternehmen zwar ebenfalls wie die Großunternehmen von einer hohen Dynamik gekennzeichnet sind, wichtige Entscheidungen aber spontan und auf den ersten Blick "unüberlegt" gefällt werden. Strategien seien offensichtlich selbst auf der operativen Ebene nicht immer vorhanden. So hätten mehr als die Hälfte aller KMU's in Deutschland keine Konzepte für die Geschäftsführung, ein Viertel verfüge über wenigstens einjährige Konzepte und nur knapp 22 vH - zumeist größere Unternehmen - über mehrjährige Überlegungen. Das von KOMPASS erarbeitete Konzept mit seinem Instrumentarium, als funktions- und hierarchieübergreifender Lernprozess angelegt, kann durch strukturierte Rückmeldeprozesse über den aktuellen Stand von Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung im Diskurs kritische Situationen für die Beschäftigten und das Unternehmen aufdecken, im Dialog Impulse für Veränderungsprozesse setzen und letztendlich zur Strategieentwicklung beitragen. Damit erhält Berufsbildung im Unternehmen einen neuen Stellenwert.

4. KOMPASS-Instrumente in der Praxisbewährung

4.1. Die am Transfer beteiligten Unternehmen und die erprobten Instrumente im Überblick

In der letzten Phase des Projektes wurde achtzehn Unternehmen die Teilnahme an der Erprobungsphase angeboten. Das Transfererteam sowie die wissenschaftliche Begleitung konnten mit Ausnahme in den Unternehmen NW 4 bis NW 10 die KOMPASS-Instrumente vorstellen; acht Unternehmen nahmen das Angebot zur unmittelbaren Teilnahme an der Erprobungsphase an. Die Unternehmen NW 4, 5, 7 bis 10 wollten einen eigenen Weg gehen. NW 6 schloss sich später dieser Gruppe an. Darauf wird später zurückgekommen. Für die Ablehnung, sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt an der Erprobung zu beteiligen, gab es unterschiedliche Gründe. Sie reichten von „Wir müssen bei uns derzeit erst andere Projekte abschließen“ über „Wir wollen die Instrumente erst der zentralen Geschäftsleitung und der zentralen Personalleitung vorstellen“, „Wir wissen nicht, ob die Instrumente zu uns passen bzw. kompatibel sind mit unseren EDV-Tools“ bis hin zu „Das entspricht nicht unseren Vorstellungen, denn wir dachten, wir können mit Kompass direkt Schulungen gefördert bekommen“.

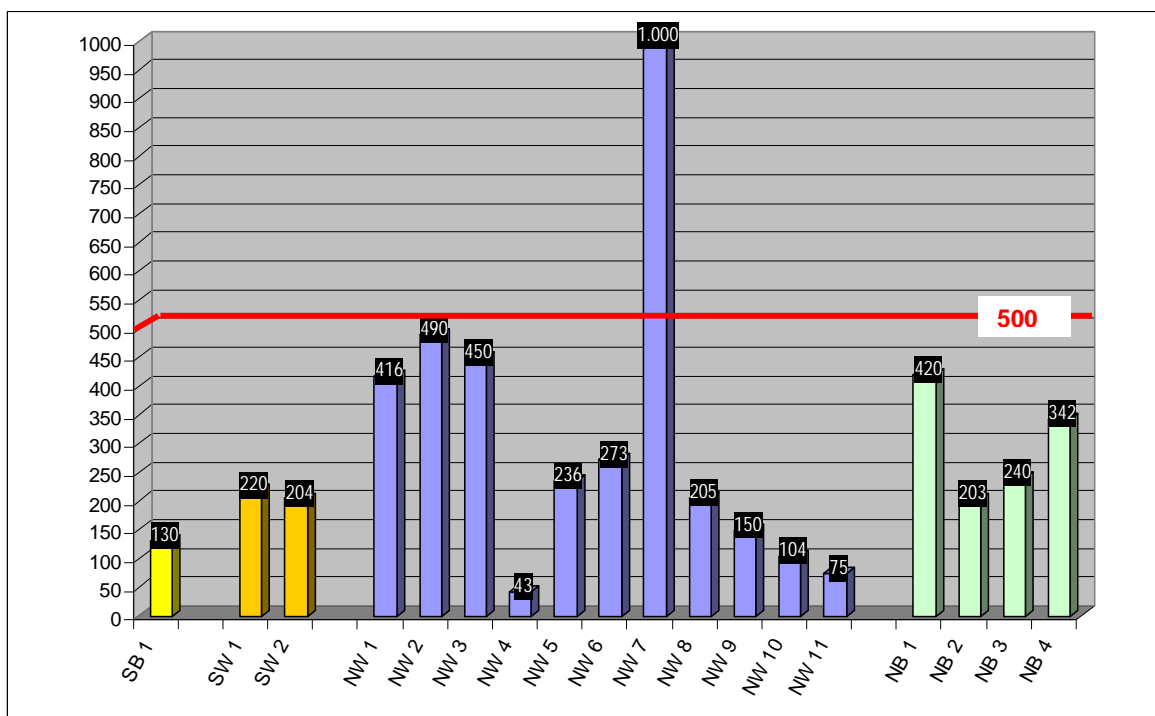


Abb. 1: Überblick über die an Transfermaßnahmen beteiligten Unternehmen nach Regionen und Betriebsgrößen

Der Einführungsprozess der KOMPASS-Instrumente kann als kaskadenförmig beschrieben werden. Nach einer Erstinformation, in der Regel mit Vertretern der Geschäftsleitung und/oder des Personalleiters und Mitgliedern des Betriebsrates, wurden in den Unternehmen Implementationsgruppen eingesetzt, die zunächst selbst die Instrumente kennen lernten. Anschließend wurden mit Beschäftigten einzelne Instrumente (meist SALS^{SE}, SALS^{FE}, Ko:RA) bis hin zu allen Tools erprobt. Die folgende Übersicht vermittelt einen Überblick über die in den einzelnen Unternehmen erprobten Instrumente. Nicht aufgeführt sind Instrumente, die von Mitgliedern des Transferteams nur ausgeteilt wurden.

| Betrieb | Information | SALSA ^{SE} | SALSA ^{FE} | Ko:RA | SAMBA | SZENario | PE-Radar |
|---------|-------------|---------------------|---------------------|-------|-------|----------|-----------|
| SB 1 | ja | ja | - | - | - | - | ja |
| SW 1 | ja | - | - | - | - | - | - |
| SW 2 | ja | - | - | - | - | - | - |
| NW 1 | ja | - | - | - | - | - | - |
| NW 2 | ja | ja | - | ja | - | - | abgelehnt |
| NW 3 | ja | ja | ja | ja | - | - | - |
| NW 4 | - | - | - | - | - | - | - |
| NW 5 | - | - | - | - | - | - | - |
| NW 6 | ja | - | - | - | - | - | - |
| NW 7 | - | - | - | - | - | - | - |
| NW 8 | - | - | - | - | - | - | - |
| NW 9 | - | - | - | - | - | - | - |
| NW 10 | - | - | - | - | - | - | - |
| NW 11 | ja | - | - | - | - | - | ja |
| NB 1 | ja | ja | ja | ja | ja | ja | ja |
| NB 2 | ja | ja | ja | ja | ja | - | ja |
| NB 3 | ja | ja | ja | ja | - | - | ja |
| NB 4 | ja | ja | ja | ja | ja | ja | ja |

Abb. 2: Überblick über die Instrumentenerprobung

4.2. Das „Urteil“ über die KOMPASS-Instrumente aus Sicht der am Erprobungseinsatz beteiligten Beschäftigten und Führungskräfte

Die KOMPASS-Instrumente konnten insgesamt in 7 Unternehmen erprobt werden. Den Überblick gibt Abb. 2. An dieser Stelle geht es um die Frage, wie viel Beschäftigte an der Erprobung der einzelnen Tools beteiligt waren. Die folgende Abb. 3 verschafft dazu die nötige Transparenz. Gezeigt wird auch der jeweils individuelle Zeitaufwand zum Ausfüllen der Instrumente bzw. wie bei SZENaario der Zeitaufwand für einen Workshop.

| KOMPASS-Instrument | Erprobungsteilnehmer | Benötigter Zeitaufwand zum Beantworten der Fragen pro TN |
|---|----------------------|--|
| SALSA ^{SE} | 92 | ½ bis 2 ½ Std. |
| SALSA ^{FE} | 35 | 1 ½ bis 2 Std.’ |
| Ko:RA | 107 | 1 bis 2 Std.’ |
| SAMBA | 52 | 3 ½ bis 5 Std. |
| SZENario | 12 | 3 bis 12 Std. |
| PE-Radar | 15 | 1 bis 3 Std. |
| Summe | 313 | |
| unvollständig oder nicht ausgefüllte Fragebogen und daher nicht berücksichtigt (SALSA ^{SE}) | 2 | |
| Summe der Erprobungsteilnehmer | 315 | |

Abb. 3: Anzahl von Beschäftigten an der Toolerprobung und jeweils erforderlicher Zeitaufwand

An der Erprobung der KOMPASS-Instrumente nahmen, je nach Instrument, Mitglieder der Geschäftsleitungen; Werk- und Betriebsleiter; Leiter der Person-, Weiterbildungs-, Konstruktions-, Logistik- und Qualitätsabteilungen, Meister, Betriebsratsvorsitzende, Betriebsräte (vor allen Dingen Mitglieder von Bildungsausschüssen nach BetrVG) und Beschäftigte aus Montage- und Fertigungsabteilungen teil. Damit wurde ein wesentliches Ziel von KOMPASS erreicht, nämlich eine breite Basis in den Unternehmen für Fragen der Personalentwicklung und Weiterbildung zu sensibilisieren und für die Weiterbildungsplanung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten im Kontext der Organisation- und

Unternehmensentwicklung zu gewinnen. Die Entwicklung und Erprobung der Instrumente basierte auf funktions- und hierarchieübergreifende Lernprozesse.

Ein wichtiger Punkt, der nun aufzugreifen ist, betrifft die Instrumente selbst. Hier geht es um Realitätsbezug, Verständlichkeit und Handhabbarkeit. Bei jeder Erprobungsrunde wurden die Erprobungsteilnehmer schriftlich oder mündlich befragt, welche Stellung sie zu den soeben genannten Punkten einnehmen. Zur Bewertung wurde eine Skala vorgelegt, die sich an die bekannte schulische Notenskala anlehnte. Zu vergeben waren die Noten „sehr gut“ bis „ungenügend“ (1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6). Im Folgenden werden die mittleren Werte dargestellt.

| KOMPASS-Instrument | Frage nach ... | Note (mittlerer Wert) |
|---------------------|---|--------------------------|
| SALSA ^{SE} | Klarheit über Ziel und Sinn des Instruments | 1,93 |
| | Verständlichkeit der Fragen | 2,66 |
| | Realitätsbezug der Fragen | 2,30 |
| | Schwierigkeit mit Reflexion | 2,63 |
| | Verständlichkeit des Vorworts | 2,19 |
| | Verständlichkeit der einführenden Beispiele | 2,21 |
| | Verständlichkeit der Anleitungs- und Auswertungshilfe | 1,88 |
| | Grafische Gestaltung | 2,20 |

n= 92

Abb. 4: Auswertung SALSA^{SE}

| KOMPASS-Instrument | Frage nach ... | Note (mittlerer Wert) |
|---------------------|---|--------------------------|
| SALSA ^{FE} | Klarheit über Ziel und Sinn des Instruments | 2,00 |
| | Verständlichkeit der Fragen | 3,33 |
| | Realitätsbezug der Fragen | 2,66 |
| | Schwierigkeit mit Reflexion | 3,33 |
| | Verständlichkeit des Vorworts | 2,33 |
| | Verständlichkeit der einführenden Beispiele | 2,33 |
| | Verständlichkeit der Anleitungs- und Auswertungshilfe | 2,08 |
| | Grafische Gestaltung | 2,33 |

n = 35

Abb. 5: Auswertung SALSA^{FE}

| KOMPASS-Instrument | Frage nach ... | Note (mittlerer Wert) |
|--------------------|---|--------------------------|
| Ko:RA | Klarheit über Ziel und Sinn des Instruments | 2,03 |
| | Verständlichkeit der Fragen | 2,79 |
| | Realitätsbezug der Fragen | 2,35 |
| | Schwierigkeit mit Reflexion | 2,79 |
| | Verständlichkeit des Vorworts | 2,06 |
| | Verständlichkeit der einführenden Beispiele | 1,81 |
| | Verständlichkeit der Anleitungs- und Auswertungshilfe | 2,09 |
| | Grafische Gestaltung | 2,33 |

n = 107

Abb. 6: Auswertung Ko:RA

| KOMPASS-Instrument | Frage nach ... | Note (mittlerer Wert) |
|--------------------|---|--------------------------|
| SAMBA | Klarheit über Ziel und Sinn des Instruments | 1,5 |
| | Verständlichkeit der Fragen | 2,0 |
| | Realitätsbezug der Fragen | 1,25 |
| | Schwierigkeit mit Reflexion | 1,5 |
| | Verständlichkeit des Vorworts | 2,0 |
| | Verständlichkeit der einführenden Beispiele | 1,75 |
| | Verständlichkeit der Anleitungs- und Auswertungshilfe | 2,0 |
| | Grafische Gestaltung | 2,25 |

n = 52

Abb. 7: Auswertung SAMBA

Im Ergebnis von SAMBA spiegelt sich das Qualifikationsniveau der Erprobungsteilnehmer wider. Es handelte sich um hoch qualifizierte Facharbeiter aus dem Einzelmaschinenbau und dem Werkzeugbau. Es wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass SAMBA von einem Unternehmen die Bereitschaft zur Offenheit abverlangt und d.h. die mittel- und langfristigen Unternehmensziele offen zu legen.

| KOMPASS-Instrument | Frage nach ... | Note (mittlerer Wert) |
|--------------------|---|--------------------------|
| PE-Radar | Klarheit über Ziel und Sinn des Instruments | 2,17 |
| | Verständlichkeit der Fragen | 2,83 |
| | Realitätsbezug der Fragen | 1,83 |
| | Schwierigkeit mit Reflexion | 2,50 |
| | Verständlichkeit des Vorworts | 2,33 |
| | Verständlichkeit der einführenden Beispiele | 2,0 |
| | Verständlichkeit der Anleitungs- und Auswertungshilfe | 2,13 |
| | Grafische Gestaltung | 2,83 |
| | Ergebnisse regen zur Diskussion über PE an | 1,58 |
| | Einordnung des aktuellen Stands der PE anhand der drei Modelle lässt das Thema PE im Unternehmen in einem anderen Licht sehen | 2,08 |
| | Ergebnisse und PE-Modelle sind eine Argumentationshilfe dafür, dass sich einiges bei uns ändern muß | 1,75 |

n = 15

Abb. 8: Auswertung PE-Radar

Das PE-Radar wurde erprobt mit Betriebsräten und oberen bzw. mittleren Führungskräften.

Am Beispiel der Unternehmen NW 2 und NW 3 sowie den Firmen NB 1 bis NB 4 wird nun im Folgenden Einblick in die innerbetrieblichen Prozessverläufe des Projekts gegeben.

4.3. Der Prozessverlauf im Unternehmen NW 2 und Erfahrungen

Im Unternehmen NW 2 konnte KOMPASS bereits in der ersten Projektphase vorgestellt werden. An der Präsentation nahmen damals die Geschäftsleitung, die Produktionsleiter aus drei kleineren Standorten, der Personalleiter sowie der Betriebsratsvorsitzende teil. Die Firma konnte leider, trotz Interesse der Produktionsleiter, nicht für ein größeres Engagement gewonnen werden. Die Hürde, die nicht überwunden werden konnte, lag in den Ängsten des Personalleiters begründet. Trotzdem riss der Kontakt nie ganz ab, so dass die vorliegenden KOMPASS-Instrumente vor dem Personalleiter und dem Betriebsratsvorsitzenden doch noch vorgestellt werden konnten. Wenngleich die Instrumente als zu umfangreich und zu praxisfern eingestuft wurden, ließ sich die Firma auf den Erprobungseinsatz von SALSA^{SE} und Ko:RA ein. Das PE-Radar wurde allerdings vom Personalleiter mit dem Argument abgelehnt, er möchte innerbetrieblich keine Diskussion über seine Personalarbeit. SAMBA konnte ebenfalls nicht erprobt werden, weil es in Konkurrenz zum eigenen EDV-Tool stehe.

In den KOMPASS-Pilotfeldern Werkzeugbau / Sondermaschinenbau und Stanzerei wurden also SALSA^{SE} und Ko:RA mit je 10 Beschäftigten erprobt. Die als zu umfangreich und als zu praxisfern eingestuften Instrumente kamen bei den Probanden gut an. Der Personalleiter selbst war positiv überrascht über die Resonanz der Instrumente bei den Beschäftigten. Sie äußerten, dass SALSA^{SE} besser sei als die Mitarbeiterbefragung des Unternehmens. Ko:RA wurde etwas kritischer gesehen, da dieses Instrument als zeitintensiver und schwieriger empfunden wurde, zumal die freie Formulierung verlangt war. Die Ankreuzmethode von SALSA^{SE} wurde als leichter empfunden. Die Ergebnisse sollen in das Qualifizierungsgespräch einfließen.

Die Art und Weise der Fragestellungen bei SALSA^{SE} wurde zum Teil kritisch gesehen; die SALSA^{SE}-Fragen seien „Negativfragen“. Dieser Punkt spielte im übrigen auch bei NW 6 eine Rolle. Ko:RA und SALSA^{SE} würden zwar einen guten Eindruck hinterlassen und seien nachvollziehbar, wurde gesagt, aber die Auswertung des persönlichen SALSA^{SE} - Situationsdiagramms würde einem bis dahin zufriedenen Mitarbeiter gegebenenfalls signalisieren oder gar suggerieren, dass er aufgrund des Nichterreichens der max. Punktzahl (=14) gar nicht zufrieden sein sollte/könnte.

4.4. Der Prozessverlauf im Unternehmen NW 3 und Erfahrungen

Der KOMPASS-Prozess ging in diesem Unternehmen über mehrere Monate. Beteiligt waren insgesamt der Geschäftsführer des Gesamtunternehmens, der Werkleiter und der Personalleiter als stellvertretender Werkleiter, die oberen Führungskräfte der Montage aus verschiedenen Produktbereichen, der Leiter Logistik, der für Weiterbildung zuständige Sachbearbeiter sowie der Betriebsratsvorsitzende mit der eigens beim Betriebsrat eingerichteten Projektgruppe.

KOMPASS wurde bei NW 3 als Initialzündung für eine umfassende Diskussion der Unternehmens-, Organisation- und Personalentwicklung betrachtet. Die installierte Projektgruppe begab sich zunächst auf die Suche nach einem nachhaltig wirksamen Ansatz für KOMPASS im Rahmen der Weiterentwicklung des Werkes und zur Förderung der Weiterbildung.

Anfang Juni 2002 wurde das Projekt KOMPASS zum ersten Mal bei NW 3 im Beisein u.a. des Werkleiters und des Betriebsrates vorgestellt. Erste Ideen zeigten in die Richtung, die Einführung bzw. Etablierung neuer Arbeitsformen zu unterstützen. Es kam allerdings zu keiner näheren Klärung, wodurch sich diese neuen Arbeitsformen inhaltlich auszeichnen sollten. Der Betriebsrat ergriff Ende 2002 von sich aus nochmals die Initiative zur Kontaktaufnahme zum Projekt KOMPASS. Seit diesem Zeitpunkt kam es zu Intensivinterviews, zu gemeinsamen Betriebsbegehungen und Arbeitsplatzbeobachtungen, zu einer Diskussionsrunde mit Teilnehmern der damals kurz zuvor durchgeführten Umschulungsmaßnahme, zu Rückmeldegesprächen mit dem Betriebsrat und der Werkleitung über die gewonnenen Erkenntnisse aus den Intensivinterviews und der Diskussionsrunde.

Was konnte bis zu diesem Zeitpunkt festgehalten werden? In einem Arbeitspapier wurde zusammenfassend zum Ausdruck gebracht:

- Berufliche Bildung hat für den Betriebsrat einen hohen gesellschaftlichen und sozialpolitischen Stellenwert, was auch in der initiierten Umschulungsmaßnahme zum Ausdruck kam.

-
- Die Beschäftigten sind nicht abgeneigt, sich an beruflicher Bildung zu beteiligen, wenngleich aus ihrem Blickfeld heraus ein Lerngrund als Auslöser gegeben sein muss und „Lernen / Weiterbildung“ eine persönliche Bedeutung haben muss. Bei der Umschulungsmaßnahme waren dies a.) die Beschäftigungsunsicherheit und damit verbunden b.) die Erwartung, mit einem Abschluss ihre Vermittlungsfähigkeit auf dem externen Arbeitsmarkt zu erhöhen. Die Rahmenbedingungen der Bildungsmaßnahme („letztes Nettoentgelt“, „Wiedereinstellungsgarantie unabhängig vom Bestehen“, „Verbleib im gewohnten betrieblichen Umfeld“, „Prämie für den Fall des Bestehens der Facharbeiterprüfung“) erleichterten im Rahmen einer Chancen-Risiko-Abwägung den Schritt zur Teilnahme.

 - Lernen war für die Teilnehmer an der Umschulungsmaßnahme ungewohnt und verbunden mit vielfältigen Belastungen. Insbesondere folgende Punkte erschwerten das Lernen und das Erreichen des Lernerfolgs (kritische Betrachtung anhand der Äußerung der Teilnehmer):
 - In der knapp bemessenen Lernzeit war das gleiche Pensum inhaltlich zu verarbeiten wie im Rahmen einer 3 ½ – jährigen Erstausbildung.
 - Erschwerend kommt hinzu, dass die Lernphasen nicht erwachsenengerecht gestaltet waren (geringe resp. fehlende erwachsenpädagogische Orientierung).
 - Das in der Arbeit erworbene Erfahrungswissen spielte keine allzu große Rolle und musste als unerheblich für die Weiterbildung erlebt werden (mangelnde Anschlussmöglichkeit). Die Teilnehmer kommen zu dem Schluss, die Praxis wurde zugunsten der Theorie vernachlässigt. Obwohl ihnen ihre tägliche Arbeitstätigkeit Identität verschafft, haben sie sie als wenig hilfreich und den praktischen Teil der Qualifizierung daher als schwer erlebt.

-
- Im weiteren Verlauf der Diskussion ist daher zu diskutieren bzw. zu untersuchen, ob der Nutzwert der Tätigkeiten für berufliches Lernen und die Qualität der Anforderungen für berufliches Lernen zu gering sind.
 - Eingeschränkte Sprachkompetenzen, Alter, Familiensituation und über die Zeit hinweg entstandene Lernunerfahrenheit bedingt durch die weit zurückliegenden Lernphasen waren nicht lernförderlich und wurden didaktisch-methodisch konzeptionell nicht aufgefangen. Zukünftige Maßnahmen müssen darauf eingehen.
 - Die fehlende individuelle Förderung haben die Teilnehmer durch gegenseitige Hilfestellung und durch Nachhilfe versucht zu kompensieren (kooperatives Lernen).
 - Das Fundament des selbst organisierten kooperativen Lernens stammt aus den bisherigen Arbeitsbeziehungen; das solidarische Grundverständnis und der soziale Zusammenhalt sind offensichtlich darauf zurückzuführen.
 - Lernen in der und mit der Gruppe hatte eine nicht zu unterschätzende stabilisierende Wirkung, die bei allen Lernmaßnahmen im Unternehmen Berücksichtigung finden sollte. Erst der Gruppenlernprozess hat das grundlegende Problem- und Themenverständnis hergestellt.
 - Das Gefühl nicht allein gelassen zu sein (Betreuung und Ermutigung durch Betriebsrat) hat den Lernerfolg gestützt.
 - Der Lernerfolg ist nicht nur zu messen an der bestandenen Prüfung, sondern in einem erweiterten Problemverständnis, das nun in die alltägliche Arbeit einfließt.
 - Aus der vorliegenden Weiterbildungsmatrix (Fassung vom 7/2002) geht nicht hervor, ob es sich um eine Planung und Absichtserklärung handelt. Es ist auch nicht bekannt, ob tatsächlich Qualifizierungsmaßnahmen

durchgeführt wurden. Auffallend ist jedoch, dass die für moderne Industriearbeit erforderlichen sozial- und methodisch orientierten Qualifizierungsinhalte (Gruppenarbeit, Umgang mit Konflikten, Veränderungsprozesse gestalten) nur für Teile der Belegschaft vorgesehen sind. Von diesen Themen kann heute keine Beschäftigtengruppe ausgeschlossen werden. Genauso sind fachliche Themen wie Hydraulik und Pneumatik zum Beispiel ungleich verteilt.

- Für unsere Diskussion ist bedeutsam, wie die in der Weiterbildungsmatrix hinterlegten Qualifizierungsbedarfe zustande kamen. Waren die Beschäftigten als Experten des Arbeitsplatzes und des Arbeitsprozesses an der Bedarfsanalyse beteiligt oder waren nur die Vorgesetzten und deren Einschätzungen gefragt? Gab es einen standardisierten Fragebogen mit vorgegebenen Antworten zum Ankreuzen? Konnten die Beschäftigten ihre Bildungsinteressen einbringen? Finden sich die Interessen der Beschäftigten in der Weiterbildungsmatrix wieder?
- Aus der Weiterbildungsmatrix geht trotz des hohen Anteils der An- und Ungelernten an der Belegschaft keine besondere Förderung dieser Beschäftigten hervor. Vielmehr muss man die Befürchtung haben, dass die Benachteiligung dieser Beschäftigtengruppe noch verstärkt wird.
- KOMPASS zielt auf die Beteiligung der Beschäftigten bei der Bildungsplanung. Die in der Verfahrensanweisung „Bedarfsorientierte Weiterbildung“ getroffene Festlegung „Die Mitarbeiter unseres Unternehmens sollen sich mit Engagement und Verantwortung an der Bildungsplanung und den –maßnahmen beteiligen“ und „Sie tragen die Verantwortung für die Umsetzung des Gelernten. Ihre Anregungen und auch ihre Kritik tragen zur Weiterentwicklung dieses Bereiches bei“ wäre hierbei ein positiv zu sehender Ausgangspunkt, den KOMPASS-Ansatz zu realisieren. Es ist allerdings nicht feststellbar, wie weit Anspruch und Wirklichkeit der Verfahrensanweisung auseinander klaffen.

-
- Fasst man die Eindrücke aus der Betriebsbegehung und den Arbeitsplatzbeobachtungen in zwei Produktbereichen zusammen, so kommt man zu folgendem Ergebnis: Der eingeschlagene Weg der Re-Taylorisierung verhindert eine lernhaltige Arbeit und zementiert im Prinzip die Spaltung der Belegschaft in einen kleinen Teil Hochqualifizierter (40%) und einen großen Teil mit Jedermannsqualifikation (An- und Ungelernte derzeit 60%). Wohl vorausschauend hat das Unternehmen bereits 1999 geahnt, dass es Probleme mit der Mitarbeiterzufriedenheit und der –motivation am Arbeitsplatz gibt (siehe Schulungskonzept „Fit for the future“, Blatt 1, Punkt 6). Allerdings wird an keiner Stelle von einer lernhaltigen Arbeitsgestaltung und lernförderlichen Arbeitsumgebung gesprochen.
 - Brutal ausgedrückt ist darauf hinzuweisen, dass für die angeschauten Arbeitsplätze die Notwendigkeit einer beruflichen Qualifizierung nicht unbedingt von Nöten ist. Das Dilemma könnte nur über Arbeitsanreicherung und Arbeitserweiterung gelöst werden. Ansonsten reicht eine „fast-food-Qualifizierung“ aus (siehe Bebilderung der Arbeitsplätze mit visualisierter Arbeitsvorgehensweise und auch die Weiterbildungsmatrix: („Kennt Arbeitsanweisung“, „Kann Zeichnung und Arbeitsplan lesen“, „Kann Maschinen bedienen“, „Hat Produktinformation“ etc.).
 - Ein selten berücksichtigter Zusammenhang bei der Bildungsplanung und Arbeitsgestaltung ist aufzugreifen und zu diskutieren: Worauf ist der hohe Krankenstand (ca. 10%) zurückzuführen? Gibt es bei NW 3 eine Beziehung zwischen Krankenstand und Qualifikation? Führen mangelnde Gelegenheiten zur Kompetenzentwicklung zu Frustrationen und Krankheitsbildern, die den hohen Krankenstand erklären?
 - Für moderne ganzheitlich-flexible Arbeitsformen ist eine berufliche Qualifizierung unabdingbar. Merkmale solcher Arbeitsformen sind „Ganzheitlichkeit“, „Anforderungsvielfalt“, „Möglichkeiten der sozialen Interaktion“, „Autonomie“ und „Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit“.

Aus dieser sicherlich kritischen Bestandaufnahme wurden personal- und arbeitspolitische Herausforderungen und damit Argumente für eine aktive innerbetrieblich umfassend angelegte Personalentwicklung abgeleitet:

- Zwischen dem regionalen und innerbetrieblichen Arbeitsmarkt bestehen Abhängigkeiten. Jede Personalentwicklung muss die Wechselwirkungen berücksichtigen. Die mögliche Hoffnung, über den regionalen Arbeitsmarkt qualifizierte Mitarbeiter oder über den regionalen Arbeitsmarkt Beschäftigte mit Jedermannsqualifikationen für die taylorisierten Arbeitsplätze zu bekommen, kann sich als Trugschluss erweisen.
- Nach dem Strukturbericht „Regionen im Fokus“ des Landesarbeitsamtes Baden-Württemberg vom Frühjahr diesen Jahres ergeben sich für den Raum Ludwigsburg folgende Problematiken:
 - „Der prognostizierte Rückgang der Bevölkerung (1998/2010) im Alter zwischen 15 und 39 Jahre um knapp 19 Prozent erfordert Maßnahmen aller Akteure, um zum einen der drohenden Reduzierung gerade dieses dynamischen Bevölkerungsteils zu begegnen, zum anderen aber auch Strategien zu entwickeln, die sich mit der Beschäftigungs- und Lebenssituation Älterer auseinander setzen.“ (S. 30)
 - „Der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne beruflichen Abschluss erreicht im Juni 2001 knapp 24 Prozent. ... Angesichts ... geringere(r) Beschäftigungschancen für Ungelernte in der Zukunft ist dies ein zu hoher Wert. ... Zwischen 1990 und 2001 hat der Anteil in der Beschäftigung Ungelernter um 25 Prozent abgenommen, Die Veränderung bei den Ungelernten deutet auf einen noch nicht abgeschlossenen Strukturwandel und Risiken für diese Personengruppe in der Beschäftigung hin.“ (S. 30)
 - Personalentwicklung hat unter der Fragestellung: „Bekomme ich die gewünschten Arbeitskräfte?“ die Arbeitskräftebewegungen

auf dem Arbeitsmarkt zu beobachten und ins Kalkül zu ziehen. Täglich pendeln 70.783 Personen aus dem Landkreis in die anderen umliegenden Kreise; nur 48.534 pendeln in den Landkreis. Stuttgart hat eine immense Sogkraft; die meisten Einpendler in den Stadtkreis Stuttgart kommen mit 44.120 aus dem Landkreis (S. 99 ff). Für die betriebliche Personalpolitik kann das heißen: Wer z.B. einen Arbeitsplatz mit Jedermannsqualifikation im Großraum Stuttgart oder Heilbronn mit den bekannten Sozialleistungen der Automobilhersteller hat, wechselt nicht ohne Zwang. Wer als hoch qualifizierter Facharbeiter in diesen Räumen einen Arbeitsplatz hat, wechselt im Grundsatz erst recht nicht. Also wer glaubt, über den Arbeitsmarkt Mitarbeiter rekrutieren zu können, könnte vor erheblichen Problemen stehen. Von daher ist eine Eigenvorsorge durch Investitionen in berufliche Qualifizierung angebracht.

- Der Betriebsrat hob es aus sozialpolitischen Beweggründen heraus hervor, dass bei der Qualifizierungsdiskussion die Situation auf dem Arbeitsmarkt nicht außer acht bleiben darf. Folgendes ist deshalb hier zunächst einmal hervorzuheben: Die Arbeitslosenquote beträgt im zuständigen Arbeitsamtsbezirk 5,0% (Mai 2003); die Beschäftigungslosenquote für Ungelernte lag im Juni 2001 bei knapp 11%; der Anteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ohne beruflichen Abschluss betrug im Juni 2001 genau 23,6%. Dies ist weit über dem Bundesdurchschnitt.

Für Einstellungen vom Arbeitsmarkt her durch Ausweitung des Beschäftigungsvolumens bei NW 3 sind Bildungsmaßnahmen für Ungelernte oder Berufsfremde unabdingbar, um die innerbetrieblichen Bestrebungen der Anhebung des Qualifikationsniveaus nicht zu unterlaufen. Denkbar ist eine Bildungsschleuse i. S. eines erweiterten Einarbeitungskonzeptes mit beruflichen Qualifizierungsbestandteilen. Darauf kann dann später aufgebaut werden.

-
- Die von den Kunden geforderte hohe Produktqualität kann nur durch eine breit qualifizierte Belegschaft gesichert werden. Investition in Qualifikation ist allemal günstiger als die Aufwendungen zur Vermeidung von Minderqualität oder die Übernahme von Kulanz- und Garantiekosten.
 - Fragen der Mitarbeiterentwicklung sind Kernthemen einer zukunftsorientierten Werksentwicklung und erfordert eine kontinuierliche Personalentwicklung, die untermauert wird durch eine vorausschauende, zukunftsorientierte Personalentwicklung. Berufliche Qualifizierung hat eine Schlüsselfunktion.
 - Der Begriff „Bedarfsorientierte Weiterbildung“ muss im Unternehmen neu justiert werden, damit er seine Begrenzung auf gegenwärtig anzutreffende Anforderungen überwinden kann.
 - Umfassende Qualifikation der Beschäftigten ermöglicht alternative Formen der Arbeitsorganisation auszuprobieren und nachhaltig wirksam einzuführen. Gerade die Automobilbranche ist seit mehr als einem Jahrzehnt auf der Suche nach einem effektiven Arbeitssystem. Es gibt immer mehrere Optionen zur Gestaltung.
 - Der subjektive Lerngrund und die Bedeutung von Weiterbildung für den Einzelnen / die Einzelne muss neu hergestellt werden. Bei der Umschulungsmaßnahme waren dies a.) die Beschäftigungsunsicherheit und damit verbunden b.) die Erwartung, mit einem Abschluss die eigene Vermittlungsfähigkeit zu erhöhen. Durch die vereinbarte Beschäftigungssicherung bis 2009 fallen beide Punkte weg. Nach allem was wir heute wissen spielen für die Beschäftigten die Aspekte „interessante Arbeit“ und „Abbau von psychischen durch Monotonie erzeugte Belastungen“ eine nicht unbedeutende Rolle. In diesem Korridor kann für die Beschäftigten der subjektive Lerngrund und die Bedeutung zur Weiterbildung liegen.

Mit KOMPASS wollte NW 3 die Entwicklung und Umsetzung eines Bildungskonzepts für An- und Ungelernte unter besonderer Berücksichtigung älterer Arbeitnehmer forcieren,

das systematische und strukturierte Lernwege für diese Gruppen als Übergang zu einer beruflichen Qualifizierung einschließt. Durch die Verflechtung von Berufsbildung und Arbeitsorganisation sollte die lernförderliche Gestaltung von Arbeit für die Anwendungsunterstützung der erworbenen beruflichen Kompetenzen ins Auge gefasst werden. Ein weiterer Anspruch bestand darin, die Mitarbeiter in den Planungsprozess im Kontext der Gestaltung der Arbeit aktiv einzubeziehen. Die KOMPASS-Instrumente, so die gemeinsam getragene Auffassung sind ideal für die Vorbereitung der Beschäftigten und der Vorgesetzten. Zur Bestandaufnahme können, so die Entscheidung, die bereits entwickelten KOMPASS-Instrumente (SALSA^{SE}, SALSA^{FE} und KORA) eine wertvolle Hilfe sein, während im Hinblick auf die Herausarbeitung der Zukunftsqualifikationen sich SAMBA anbietet.

Nach diesen Überlegungen und Klärungen, jedoch insbesondere auch durch den eingeleiteten Wandel in der Produktpalette gestützt, waren wesentliche Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Einstieg in die KOMPASS-Umsetzung geschaffen. Das Projekt wurde committet mit der Überschrift „Gestaltung von Übergangsprozessen von der bisherigen X-Welt in die neue Y-Welt“.¹ Vor nicht allzu langer Zeit wurde nämlich die Produktion von Y, einem völlig neuen Produkt, aufgenommen; die Produktion von X soll in einem überschaubaren Zeitraum Schritt für Schritt zurückgefahren werden. KOMPASS-förderlich war die Bereitschaft von NW 3, einen strukturierten Lernweg von X zu Y zu gestalten. Zwischen der „alten X-Welt“ und der neuen hochautomatisierten „Y-Welt“ wurde eine manuelle Fertigung der Y-Produkte zwischengeschaltet, sodass die Chance zum Aufbau eines systematischen Erfahrungswissens gegeben ist.

KOMPASS zielt bekanntermassen auf die Beteiligung der Beschäftigung bei der Bildungsplanung. Die interne Verfahrensanweisung zur Weiterbildung („Die Mitarbeiter unseres Unternehmens sollen sich mit Engagement und Verantwortung an der Bildungsplanung und den –maßnahmen beteiligen“ und „Sie tragen die Verantwortung für die Umsetzung des Gelernten. Ihre Anregungen und auch ihre Kritik tragen zur Weiterentwicklung dieses Bereiches bei.“) muss diesbezüglich als projektförderliche Rahmenbedingung hervorgehoben werden.,,

¹ Die Buchstaben symbolisieren die in Rede stehenden Produkte; aus Anonymisierungsgründen wird auf die Nennung der jeweilig realen Produktbezeichnung verzichtet.

In der Firma NW 3 erfolgte zunächst der erprobende Einsatz von SALSA^{SE}, SALSA^{FE} und Ko:RA. Die Beschäftigten und die Führungskräfte aus den Pilotfeldern erklärten sich bereit, ihre ausgefüllten Instrumente der wissenschaftlichen Begleitung zu Zwecken der Auswertung und der allgemeinen Rückmeldung an Management, Betriebsrat und Belegschaft zu überlassen. Die wissenschaftliche Begleitung interessierte vor allen Dingen, ob gemäß dem Bedeutungsansatz differenzierende Ergebnisse entstehen. Wissenschaftliche Begleitung und alle anderen interessierte, wie kongruent bzw. wie weit auseinander fallend die Situationseinschätzungen von Beschäftigten und Führungskräften sind. Im Folgenden wird die Auswertung der Rückläufer präsentiert.

Der erste Blick richtet sich auf die SALSA^{SE} - Auswertung.

Abgegeben wurden 11 Fragebogen;
 Davon waren komplett ausgefüllt 09 Fragebogen;
 leer abgegebene Fragebogen 02 Fragebogen.

Von den Begleitern ausgefüllte Fragebogen (= 2) wurden nicht in die Auswertung einbezogen. Die Ergebnisse der Situationseinschätzung durch die Beschäftigten (n= 9) in der Zusammenfassung (linke Kopfspalte weist auf den Fragekomplex in SALSA^{SE} / zu den Fragen siehe Instrument):

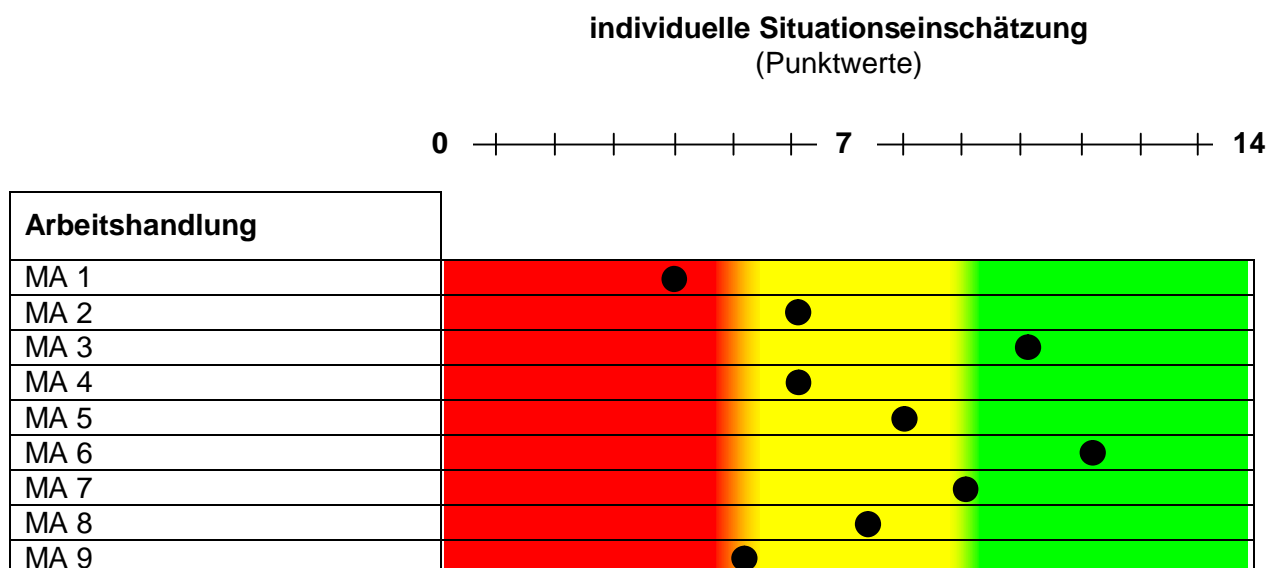


Abb. 9: Auswertung SALSA^{SE} bei NW 3 / Merkmal „Arbeitshandlung“

individuelle Situationseinschätzung
(Punktwerte)

0 + + + + + + + 7 + + + + + + + 14

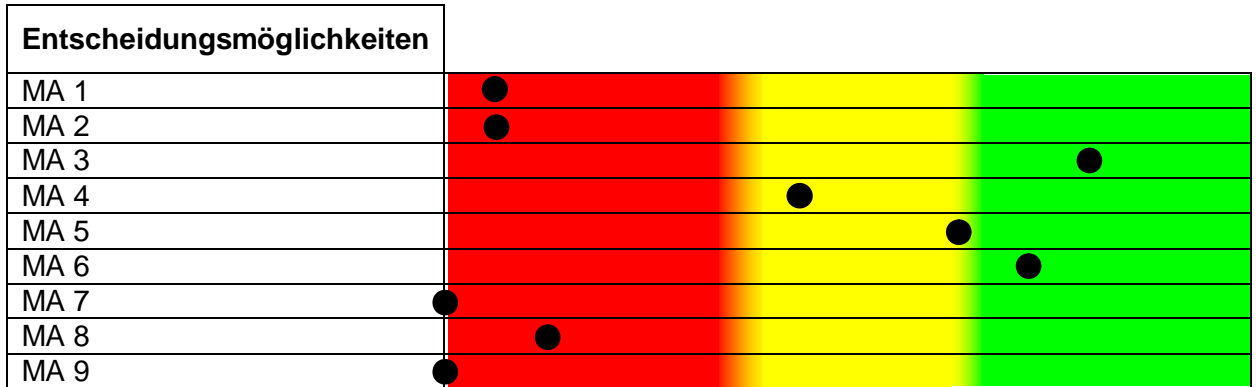


Abb. 10: Auswertung SALSA^{SE} bei NW 3 / Merkmal „Entscheidungsmöglichkeit“

individuelle Situationseinschätzung
(Punktwerte)

0 + + + + + + + 7 + + + + + + + 14

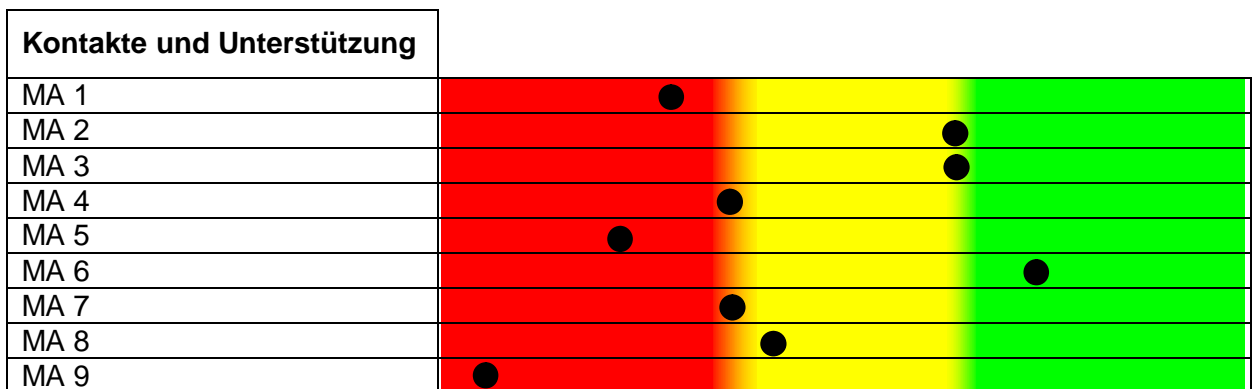


Abb. 11: Auswertung SALSA^{SE} bei NW 3 / Merkmal „Kontakte und Unterstützung“

individuelle Situationseinschätzung
(Punktwerte)

0 + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 7 + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 14

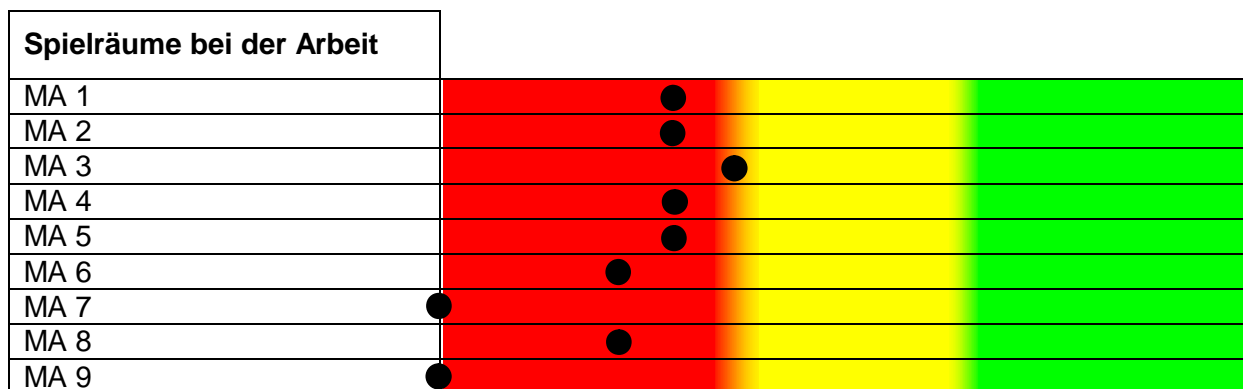


Abb. 12: Auswertung SALSA^{SE} bei NW 3 / Merkmal „Spielräume bei der Arbeit“

individuelle Situationseinschätzung
(Punktwerte)

0 + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 7 + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 14

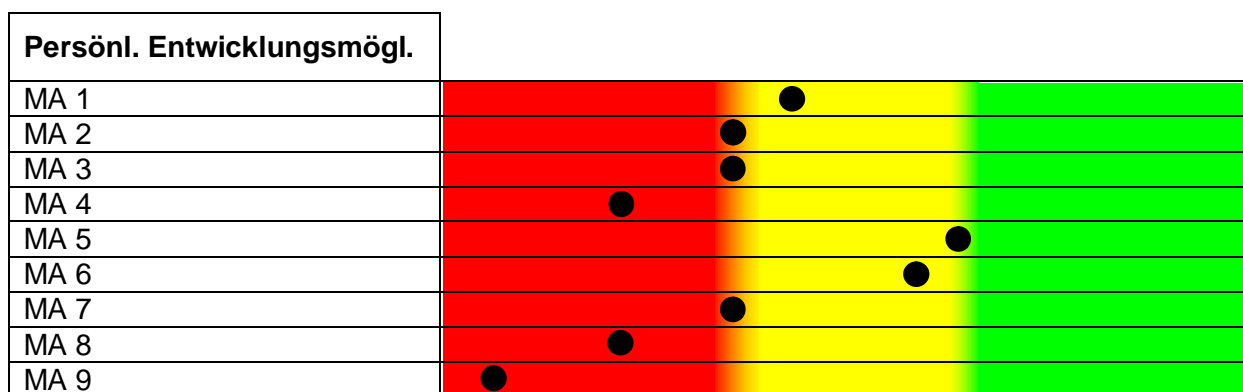


Abb. 13: Auswertung SALSA^{SE} bei NW 3 / Merkmal „Persönliche Entwicklungsmöglichkeit“

individuelle Situationseinschätzung
(Punktwerte)

0 + + + + + 7 + + + + + 14

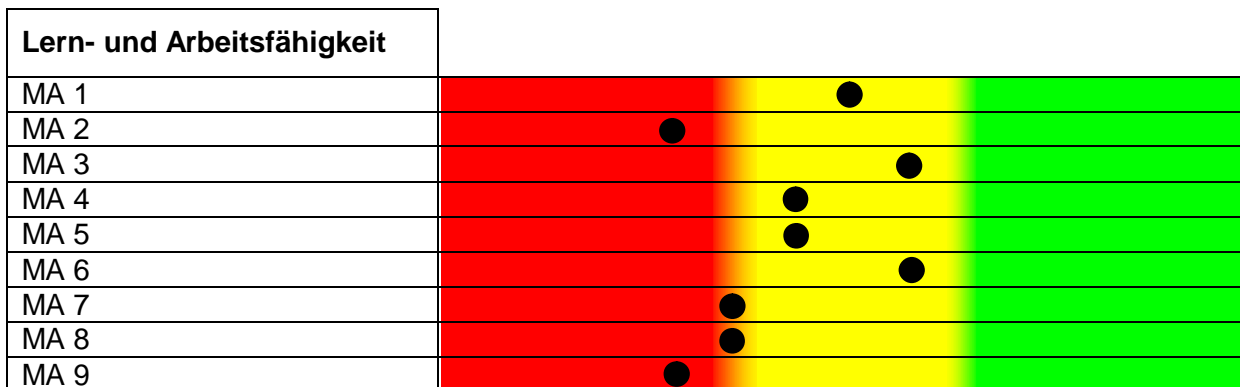


Abb. 14: Auswertung SALSA^{SE} bei NW 3 / Merkmal „Erhalt von Lern- und Arbeitsfähigkeit“

individuelle Situationseinschätzung
(Punktwerte)

0 + + + + + 7 + + + + + 14

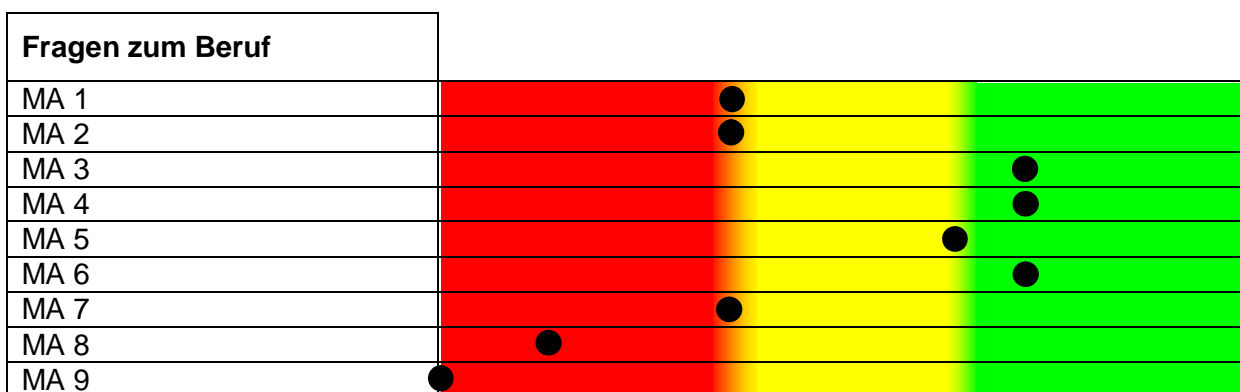


Abb. 15: Auswertung SALSA^{SE} bei NW 3 / Merkmal „Beruf“

individuelle Situationseinschätzung
(Punktwerte)

0 ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | 7 ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | 14

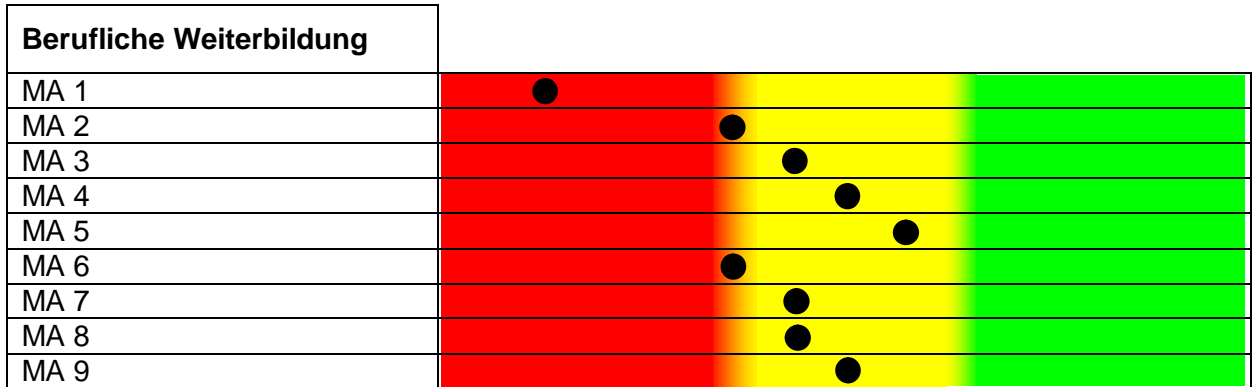


Abb. 16: Auswertung SALSA^{SE} bei NW 3 / Merkmal „Berufliches Weiterbildungshandeln“

individuelle Situationseinschätzung
(Punktwerte)

0 ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | 7 ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | 14

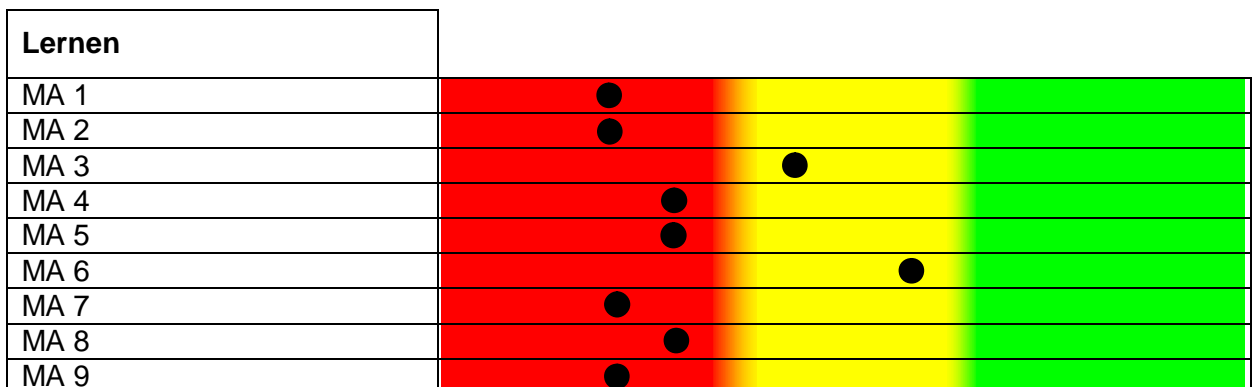


Abb. 17: Auswertung SALSA^{SE} bei NW 3 / Merkmal „Lernerfahrung“

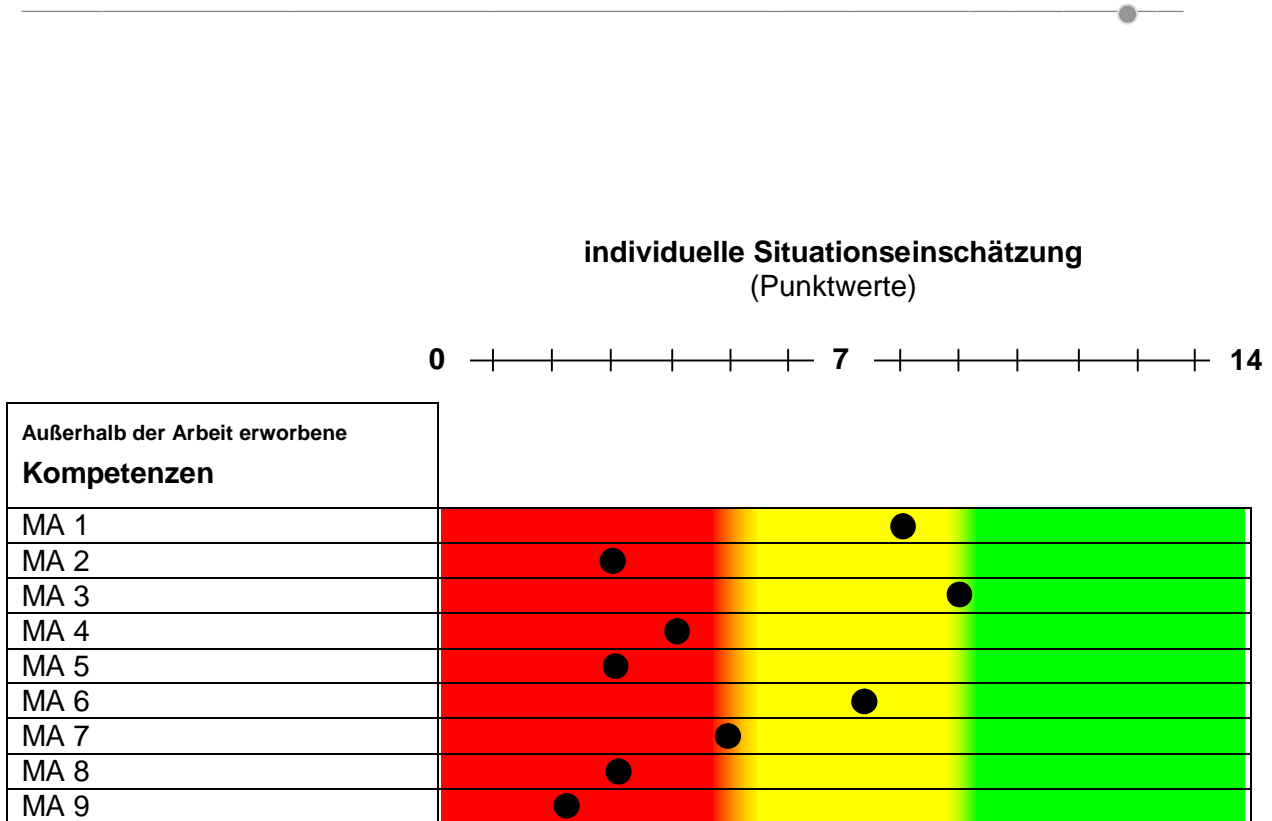


Abb. 18: Auswertung SALSA^{SE} bei NW 3 / Merkmal „Außerhalb der Arbeit erworbene Kompetenzen“

Wir können festhalten, SALSA^{SE} „misst was es messen soll“, nämlich die individuellen Situationseinschätzungen.

Die Beschäftigten nahmen die Gelegenheit wahr und fügten auf dem dafür zur Verfügung stehenden Platz Anmerkungen ein. Diese Anmerkungen werden nun dokumentiert, da sie erstens zum Gesamtbild gehören und zweitens offen legen, dass sie sich intensiv mit den Fragen auseinander setzten und sie verstanden.

MA 1

Arbeitsaufgabe

„Die Tätigkeiten wiederholen sich ständig.“

Kontakte und Unterstützung

„Ich wünsche mir, dass ich vom Vorgesetzten Rückmeldung bekomme.“

Spielräume bei der Arbeit

„Ich wünsche mir, dass meine Arbeit nicht taktgebunden ist.“

MA 2 / MA 3 / MA 4 = keine Anmerkungen

MA 5

Arbeitsaufgabe

„Ich wünsche mir, dass jeder Kollege ihr Wissen auch an die anderen Kollegen weitergibt.“

Kontakte und Unterstützung

„Ich bekomme von meinem Vorgesetzten kaum Information über meine Arbeitsleistung. Das ist ein Mangel.“

MA 6 = keine Anmerkungen

MA 7

Arbeitsaufgabe

„Zu vorbeugende Maßnahmen: Es gehört zu meiner Aufgabe, aber es ist zu wenig Hintergrundwissen uns gegeben worden.“

„Ich wünsche mehr Abwechslung und neue Aufgaben bekommen, aber nicht unter dem Druck, der jetzt ausgeübt wird.“

Kontakte und Unterstützung

„Dadurch, dass viele Mitarbeiter Zeitverträge haben, entsteht ein schlechtes Arbeitsklima. Jeder der was weiß, behält sein Wissen für sich, in der Hoffnung, er wird übernommen. Durch dieses Verhalten leidet aber die Zusammenarbeit und das Lernen voneinander.“

Spielräume bei der Arbeit

„Zeit haben wir aber noch keine von unseren Vorgesetzten bekommen, so wie auch weitere Qualifizierungsmöglichkeiten, was es für unsere Arbeitsbereich gibt.“

„Ich wünsche mir ausreichend Personal.“

Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

Zu der Frage: ‚Von Zeit zu Zeit stellen sich neue und herausfordernde Probleme, die ich meist im Griff habe und die mich nicht überfordern‘ wurde geantwortet: „Die Probleme wären durch Prozessschulungen leichter und schneller zu beheben.“

Fragen zum Beruf

Auf die Frage: ‚Meine jetzige Arbeit erfordert ein hohes Maß an Erfahrung‘ wird geantwortet: „Meine Arbeit erfordert aber auch ein gutes Maß an Qualifizierung (Weiterqualifizierung), weil sich ständig alles ändert und ständig neue Gebiete auf einen zu kommen.“

„Ich wünsche mir Prozessschulungen in allen Bereichen und vom kompletten Produkt.“

Lernen

Auf die Frage: ‚Lernen ist mit Mühen verbunden, ...‘ wird geantwortet: „Lernen ist mit Mühe verbunden, aber es macht Spaß und noch mehr Spaß, wenn man unterstützt wird.“

„Ich wünsche mir Mentaltraining als Pflichtschulung, da dadurch leichteres Lernen gelernt wird.“

Zur Aufforderung auf Seite 15, Stellung zu nehmen zum persönlichen Situationsdiagramm:

„Mir fällt auf, dass wirklich dringend etwas getan werden muss, da wir sonst nicht die gewünschte Leistung und Qualität, die die Vorgesetzten anfordern, nicht erfüllt werden können.“

MA 8

Arbeitsaufgabe

„Die Einarbeitung an der Maschine ist fast unmöglich, da die Arbeitskollegen einem keine Möglichkeit geben, sich einzuarbeiten. Ich finde es war ein Fehler, nur befristete Kollegen als Maschinenführer einzulernen; diese geben keine Informationen an die Kollegen, wo

einen festen Arbeitsvertrag haben, weiter. Sie hoffen damit, einen festen Arbeitsvertrag zu bekommen.“

„Man sollte mehr eingesetzt werden, in allen Bereichen; sollte aber von der Firma oder vom Vorgesetzten eingeteilt werden.“

Entscheidungs- und Beteiligungsmöglichkeiten

Ich wünsche mir: „Sollte von der Firma oder vom Vorgesetzten vorgenommen werden.“

Kontakte und Unterstützung

Ich wünsche mir: „Sollte mehr vom Vorgesetzten kommen, aber die haben leider kaum für einen Zeit.“

Spielräume bei der Arbeit

„Außer den Pausen gibt es kaum welche.“

Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

„Hat man in der Firma nicht, da zu viel Druck auf Kollegen ausgeführt wird.“

Berufliche Weiterbildung

„Es werden vom Betrieb keine Weiterbildungsmaßnahmen angeboten.“

„Die Firma sollte mehr Schulungsprogramm zur Verfügung stellen und die Mitarbeiter mehr einlernen.“

„Berufliche Weiterbildung wird von der Firma nicht gefördert; Information wird nicht weitergegeben.“

Fragen zum Beruf

„Für diese Tätigkeit braucht man keine Qualifikation, da kann man jeden anderen hinstellen.“

Zur Aufforderung auf Seite 15, Stellung zu nehmen zum persönlichen Situationsdiagramm:

„Die Kreuze liegen alle im unteren Bereich, was nicht gut ist; selber kann man nichts verbessern, das sollte vom Vorgesetzten oder der Firma selbst kommen.“

MA 9

Arbeitsaufgabe

„Es dürfen keine Reparaturen durchgeführt werden (Bediener).“

Entscheidungs- und Beteiligungsmöglichkeiten

„Zitat: Meine Meinung ist uninteressant, für Arbeitsabläufe sind andere zuständig.“

Kontakte und Unterstützung

„Keine Unterhaltung möglich, da taktzeitabhängig.“

Einflüsse auf meine Arbeitsfähigkeit

„Eintönige Arbeit, keine Kenntnisse erforderlich.“

Berufliche Weiterbildung

„Es gibt zwar Schulungen, die sind aber nur auf das Nötigste beschränkt und nicht sehr informativ.“

Nun wird der Blick auf die SALSA^{FE} – Auswertung gerichtet. Abgegeben wurden 4 Fragebogen; davon komplett ausgefüllt waren 4. Die Situationseinschätzung durch die Führungskräfte im betrieblichen Bereich ergab folgendes Ergebnis:

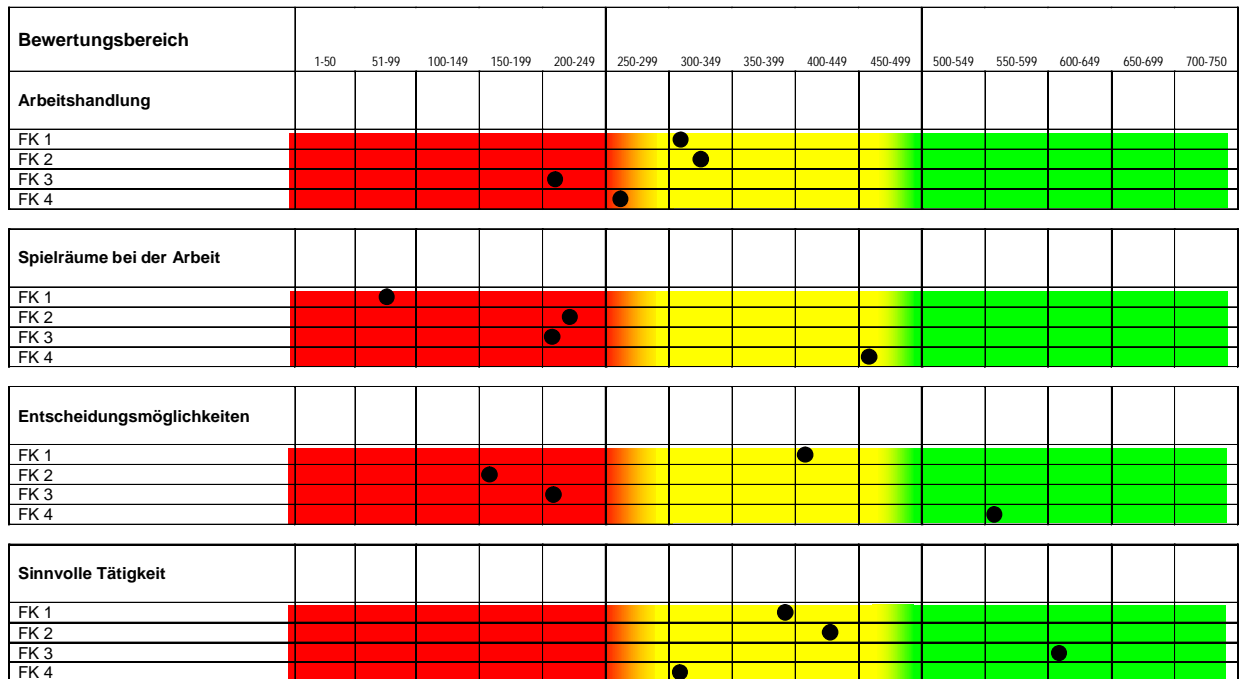


Abb. 19: SALSA^{FE} bei NW 3 / Die Analysebereiche „Arbeitshandlung“, „Spielräume bei der Arbeit“, „Entscheidungsmöglichkeiten“ und „Sinnvolle Tätigkeit“

| Bewertungsbereich | 1-50 | | | | | 250-299 | | | | | 500-549 | | | | |
|---|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--|
| | 51-99 | 100-149 | 150-199 | 200-249 | 250-299 | 300-349 | 350-399 | 400-449 | 450-499 | 500-549 | 550-599 | 600-649 | 650-699 | 700-750 | |
| Kontakte und Unterstützung | | | | | | | | | | | | | | | |
| FK 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FK 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FK 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FK 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten | | | | | | | | | | | | | | | |
| FK 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FK 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FK 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FK 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sicherung der Arbeits- und Lernfähigkeit | | | | | | | | | | | | | | | |
| FK 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FK 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FK 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FK 4 | | | | | | | | | | | | | | | |

N = 4 (Führungskräfte)

Abb. 20: SALSA^{FE} bei NW 3 / Die Analysebereiche „Kontakte und Unterstützung“, „Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten“, „Sicherung der Arbeits- und Lernfähigkeit“

FK 1

| Bereich | Was ich anlässlich der Situations-einschätzung in meinem Bereich verändern sollte bzw. worauf ich ein besonderes Augenmerk legen sollte: | Für die Weiterbildung der MitarbeiterInnen habe ich folgende Ideen: |
|--|---|--|
| Arbeitshandlung | Mehr Entscheidungsmöglichkeiten schaffen bzgl. Produkt und Qualität | Produkt- und Qualitätsschulungen |
| Entscheidungsmöglichkeiten | s.o. | s.o. |
| Kontakte und Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> • Mehr Zeit nehmen für allgemeine Kommunikation • „Runder Tisch“ einplanen • (Stückzahlen? Zeit?) | |
| Spielräume | Wenig Spielraum durch Stückzahl und Produktionsdruck vorhanden | |
| Persönliche Entwicklung | Schulung und Weiterbildungsmaßnahmen | |
| Sinnvolle Tätigkeit | Besseres Arbeits- und Betriebsklima schaffen | |
| Sicherung der Arbeits- und Lernfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> •Mitarbeitern mehr Sicherheit geben bzgl. Arbeitsplatz/Stelle •Verantwortung übertragen | |
| Fragen zum Beruf | | |
| Fragen zur beruflichen Weiterbildung | Mehr Schulung und Weiterbildung anbieten | |
| Lernen | s.o. | |
| Außerhalb der Arbeit erworbene Kompetenzen | Mehr Infos über die außerhalb erworbenen Kompetenzen erhalten | |

FK 2

| Bereich | Was ich anlässlich der Situations-einschätzung in meinem Bereich verändern sollte bzw. worauf ich ein besonderes Augenmerk legen sollte: | Für die Weiterbildung der MitarbeiterInnen habe ich folgende Ideen: |
|--|--|---|
| Arbeitshandlung | | MA schulen an Steuerung und Anlagen, um kleinere Störungen wenn möglich selbstständig zu beheben |
| Entscheidungsmöglichkeiten | | Produktschulung |
| Kontakte und Unterstützung | MA sensibilisieren, Erfahrungen untereinander auszutauschen | |
| Spielräume | Täglicher Wechsel der Maschine, um monotone Tätigkeit zu vermeiden („Betriebsblindheit“) | Qualifizierung der MA an den verschiedenen Prozessen |
| Persönliche Entwicklung | MA an allen Maschinen qualifizieren (einlernen) | |
| Sinnvolle Tätigkeit | Bei einfachen Tätigkeiten auf die Wichtigkeit der Tätigkeit hinweisen | <ul style="list-style-type: none"> • Endprodukt aufzeigen anhand von Schnittmodellen (komplette Lenkung) • MA auf die Gefahren und Auswirkungen von nicht i.O.-Teilen aufmerksam machen (schulen) |
| Sicherung der Arbeits- und Lernfähigkeit | | |
| Fragen zum Beruf | | |
| Fragen zur beruflichen Weiterbildung | | |
| Lernen | | |
| Außerhalb der Arbeit erworbene Kompetenzen | Erfahrungen der MA mit einbinden und dementsprechend einsetzen | Weiterbildung auf solche Kompetenzen aufbauen wenn möglich |

FK 3

| Bereich | Was ich anlässlich der Situations-einschätzung in meinem Bereich verändern sollte bzw. worauf ich ein besonderes Augenmerk legen sollte: | Für die Weiterbildung der MitarbeiterInnen habe ich folgende Ideen: |
|--|--|--|
| Arbeitshandlung | Kontinuierlicher Wechsel an sämtlichen Arbeitsplätzen -> Rotation | MA-Qualifikation an den meisten Arbeitsplätzen / Darstellung auf einer Qualifizierungsmatrix |
| Entscheidungsmöglichkeiten | Vorschläge der MA in Bezug auf versch... Arbeitsabläufe oder Änderungen an den Arbeitsplätzen | <ul style="list-style-type: none"> • z.B. „Ideenbox“ • jeder MA kann eine anonyme gut/schlecht Bewertung abgeben |
| Kontakte und Unterstützung | | |
| Spielräume | Durch die taktgebundenen Stationen kaum Änderungen möglich (Verkettung der Stationen) | Ähnlich Punkt „2“ / Einbringen jeglicher Art von Verbesserungen/Veränderungen |
| Persönliche Entwicklung | MA an einem ganz anderen Arbeitsbereich einsetzen / „testen“ | Besondere Begabung der MA herausfinden, z.B. PC-Kenntnisse, elektronische Kenntnisse, besondere Führungsqualitäten |
| Sinnvolle Tätigkeit | <ul style="list-style-type: none"> • Ständiger Wechsel an den Arbeitsstationen • Teamarbeit | Nachfragen, wo hat der MA noch Qualifizierungsbedarf |
| Sicherung der Arbeits- und Lernfähigkeit | | |
| Fragen zum Beruf | | |
| Fragen zur beruflichen Weiterbildung | | |
| Lernen | | |
| Außerhalb der Arbeit erworbene Kompetenzen | | |

FK 4

| Bereich | Was ich anlässlich der Situations-einschätzung in meinem Bereich verändern sollte bzw. worauf ich ein besonderes Augenmerk legen sollte: | Für die Weiterbildung der MitarbeiterInnen habe ich folgende Ideen: |
|--|--|--|
| Arbeitshandlung | MA mehr in die Verantwortung nehmen Rotation der MA | Schulung der MA in kleinen Gruppen in einem separaten Raum (z.B. SAP-Raum) |
| Entscheidungsmöglichkeiten | MA dahin bringen, dass sie ihre Arbeitsaufgabe flexibel erledigen, d.h. nicht eins nach dem anderen, sondern nach Dringlichkeit | Darauf hinweisen, wie wichtig Flexibilität in unserem Bereich „Logistik“ ist und dass von unserer Flexibilität andere Abteilungen abhängig sind. |
| Kontakte und Unterstützung | MA motivieren, sich gegenseitig zu unterstützen; ihnen die Wichtigkeit der Zusammenarbeit in der Abt. und mit allen Abteilungen zu konkretisieren | |
| Spielräume | | |
| Persönliche Entwicklung | MA, die willig sind, an verschiedenen Arbeitsplätzen einsetzen (Rotationsprinzip) | |
| Sinnvolle Tätigkeit | Arbeitsklima in der Abt. verbessern, das Miteinander fördern. | |
| Sicherung der Arbeits- und Lernfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> • Prozesse/Abläufe verbessern • Hilfs- und Betriebsmittel zur Arbeitserleichterung anschaffen | |
| Fragen zum Beruf | Bei der Einstellung oder Versetzung aus anderen Bereichen mehr auf die Eignung und Ausbildung achten | |
| Fragen zur beruflichen Weiterbildung | MA zur Weiterbildung raten, sie motivieren, ihnen die Wichtigkeit der Weiterbildung für ihr weiteres Berufsleben klar machen | In persönlichen Gesprächen sie animieren zur Weiterbildung |
| Lernen | MA auf Weiterbildungsseminare anmelden | |
| Außerhalb der Arbeit erworbene Kompetenzen | Mehr über die MA in Erfahrung bringen über Gespräche, die über das Geschäftliche hinausgehen / Privatgespräche ab und zu führen | |

SALSA^{FE} fragt außerdem nach der Bedeutung und der Verfügbarkeit von Qualifikationen. Hier das Ergebnis für NW 3:

FK 1

| Art der Qualifikation | Bedeutsamkeit der Qualifikation | | Aktuelle Verfügbarkeit | | Soll-Verfügbarkeit | |
|-----------------------|---------------------------------|-----------|------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | Basisqual. | Spezialq. | Basisqual. | Spezialq. | Basisqual. | Spezialq. |

Fachqualifikation

| | | | | | | |
|------------------------|---|---|--------|--------|------|------|
| Facharbeiterausbildung | X | | 70-80% | | 100% | |
| Anlagentechnik | | X | | 0% | | 80% |
| Robi-Technik | | X | | 10-20% | | 100% |
| SAP | | X | | 10% | | 80% |
| DV | | X | | 20% | | 80% |
| Produktkenntnisse | X | | 40% | | 100% | |

Methodenqualifikation

| | | | | | | |
|----------------------|---|---|-----|----|---------|-----|
| Problemlösefähigkeit | | X | | 0% | | 80% |
| Analytisches Denken | X | | 10% | | 80-100% | |
| Umgang / Komplexität | | X | | 0% | | 80% |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Sozialqualifikationen

| | | | | | | |
|-------------------|---|---|-----|----|------|--------|
| Teamfähigkeit | X | | 60% | | 100% | |
| Moderation | | X | | 0% | | 20-30% |
| Konfliktfähigkeit | | X | | 0% | | 80% |
| Kommunikation | X | | 10% | | 100% | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

FK 2

| Art der Qualifikation | Bedeutsamkeit der Qualifikation | | Aktuelle Verfügbarkeit | | Soll-Verfügbarkeit | |
|-----------------------|---------------------------------|-----------|------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | Basisqual. | Spezialq. | Basisqual. | Spezialq. | Basisqual. | Spezialq. |

Fachqualifikation

| | | | | | | |
|-------------------------|---|--|-----|--|------|--|
| Facharbeiterausbildung | X | | 70% | | 100% | |
| Anlagensteuerung | X | | 90% | | 100% | |
| Produktkenntnisse | X | | 70% | | 100% | |
| Funktion des Produkts: | | | | | | |
| Erkennen „n.i.O.-Teile“ | X | | 50% | | 100% | |
| | | | | | | |

Methodenqualifikation

| | | | | | | |
|-----------------------|--|---|--|-----|--|-----|
| Problemlösefähigkeit | | X | | 5% | | 15% |
| Einweisung neuer MA | | X | | 10% | | 10% |
| Einarbeitung neuer MA | | X | | 30% | | 90% |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Sozialqualifikationen

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|-----|-----|------|-----|
| Teamfähigkeit | X | | 75% | | 100% | |
| Moderation | | X | | 5% | | 15% |
| Konfliktfähigkeit | | X | | 5% | | 15% |
| Umgang mit MA | | X | | 10% | | 15% |
| Entscheidungsfreude | | X | | 5% | | 15% |
| | | | | | | |

FK 3

| Art der Qualifikation | Bedeutsamkeit der Qualifikation | | Aktuelle Verfügbarkeit | | Soll-Verfügbarkeit | |
|-----------------------|---------------------------------|-----------|------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | Basisqual. | Spezialq. | Basisqual. | Spezialq. | Basisqual. | Spezialq. |

Fachqualifikation

| | | | | | | |
|------------------------|---|---|-----|-----|------|-----|
| Facharbeiterausbildung | | X | | 75% | | 85% |
| Anlagenspez. Kenntn. | X | | 80% | | 100% | |
| Excel-Kenntnisse | | X | | 10% | | 30% |
| SAP | | X | | 5% | | 20% |
| Produktkenntnisse | X | | 95% | | 100% | |
| | | | | | | |

Methodenqualifikation

| | | | | | | |
|-------------------------|---|---|-----|-----|-----|-----|
| Problemlösetechniken | | X | | 10% | | 25% |
| Analytische Fähigkeiten | | X | | 0% | | 25% |
| Entscheidungstechnik | X | | 30% | | 75% | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Sozialqualifikationen

| | | | | | | |
|-----------------------|---|---|-----|-----|------|-----|
| Teamfähigkeit | X | | 75% | | 100% | |
| Konfliktfähigkeit | | X | | 30% | | 75% |
| Kommunikationsfähigk. | | X | | 30% | | 75% |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

FK 4

| Art der Qualifikation | Bedeutsamkeit der Qualifikation | | Aktuelle Verfügbarkeit | | Soll-Verfügbarkeit | |
|-----------------------|---------------------------------|-----------|------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | Basisqual. | Spezialq. | Basisqual. | Spezialq. | Basisqual. | Spezialq. |

Fachqualifikation

| | | | | | | |
|-------------------------|---|---|-----|----|-----|-----|
| Staplerfahrerausbildung | X | | 60% | | 80% | |
| Wareneingang. | X | X | 60% | 5% | 80% | 10% |
| Lager | X | X | 75% | 5% | 80% | 10% |
| Versand | X | X | 30% | 0% | 60% | 10% |
| SAP | X | X | 80% | 5% | 90% | 5% |
| | | | | | | |

Methodenqualifikation

| | | | | | | |
|-----------------------|---|--|-----|--|-----|--|
| Problemlösetechniken | X | | 30% | | 70% | |
| Bereichsübergreifende | | | | | | |
| Zusammenarbeit | X | | 40% | | 90% | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Sozialqualifikationen

| | | | | | | |
|-------------------|---|--|-----|--|-----|--|
| Teamarbeit | X | | 75% | | 90% | |
| Konfliktfähigkeit | X | | 10% | | 60% | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Mit diesen Selbstuntersuchungen ist der Einstieg in die beteiligungsorientierte Bildungsplanung als gelungen zu bezeichnen. Die KOMPASS-Instrumente SALSA^{SE} und SALSA^{FE} haben in der Praxis nachgewiesen, dass mit ihnen differenziert Bedeutungen herausgearbeitet werden können und eine diskursive, beteiligungsorientierte Bildungs- und Arbeitsplanung möglich ist. Bei NW 3 wurde mit dem Einsatz der Instrumente ein Weg vorgezeichnet, der sich qualitativ absetzt vom früher üblichen PE-Verfahren nach dem praktizierten Motto: „Wir geben einzelnen Leuten eine neue Aufgabe oder ein Projekt und schauen, wie sie sich verhalten und wie sie die Ergebnisse präsentieren“.

4.5. Der Prozessverlauf im Unternehmen NB 1 und Erfahrungen

Bei der Firma NB 1 waren am KOMPASS-Prozess Mitglieder der Geschäftsführung, Werk- und Betriebsleiter, weitere obere und mittlere Führungskräfte, die Personalleitung, der Betriebsratsvorsitzende und Mitglieder des Bildungsausschusses beim Betriebsrat sowie Beschäftigte aus unterschiedlichen Produktionsbereichen beteiligt.

Um die Instrumente kompetent einzuführen, wurden im Verlauf des Prozesses zunächst die Personalleiterin, der Personalreferent, der Betriebsratsvorsitzende und einige Mitglieder des Betriebsrates qualifiziert.

Beim ersten Treffen der NB 1-Gesamtprojektgruppe ging es darum, einem erweiterten Kreis von betrieblich Verantwortlichen das Projekt Kompass vorzustellen und die Tools im Einzelnen zu präsentieren und zu diskutieren. Insgesamt waren 16 Personen anwesend. Nachdem im Einzelnen über Projektziele, Zielgruppe und Vorgehensweise berichtet war, regten die Personalleiterin und das Mitglied des Transferteams eine Feedbackrunde an, bei der jeder Anwesende seinen Eindruck und seine Meinung sagen sollte.

Von Seiten des bereits vorinformierten Betriebsrats wurde das Projekt als große Chance bezeichnet, vor allem An- und Ungelernte auf zukünftige Entwicklungen vorzubereiten. Dies wurde vom Betriebsrat vor allem deshalb explizit erwähnt, weil im Mittelpunkt von

KOMPASS der Facharbeitermangel steht / stand. Bei NB 1 wollte man alle Beschäftigte in das Projekt einbeziehen, ganz gleich ob Facharbeiterabschluss oder nicht vorliegt.

Ein Abteilungsleiter aus dem Angestelltenbereich bemerkte damals, dass ein derartiges Konzept eigentlich schon seit einiger Zeit selbst organisiert versucht wird umzusetzen, mit mäßigem Erfolg. Das Problem der bisherigen Ansätze lag in deren fehlender Strukturiertheit. Ein weiterer Abteilungsleiter bemängelte vor allem den Wissenstransfer und die Weitergabe von Informationen und das man hier doch ansetzen müsste. Das Transferteammitglied merkte an, dass solche Defizite mithilfe der Tools konkret festgestellt werden können und dass die mangelnde Informationsweitergabe ein Defizit neben anderen Schwächen sein kann, aber dieses Projekt gerade hier in die Tiefe geht und versucht herauszuarbeiten, was die Ursachen für solche Defizite sind.

Von Seiten der mittleren Führungsschicht und des Fertigungsleiters wurde vor allem die fehlende Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten bemängelt. Nach dem sich die meisten Anwesenden geäußert hatten, schaltete sich der Geschäftsführer in die Diskussion ein. Er wollte zunächst alle Reaktionen hören. In seinem Statement hob er hervor, dass die Ziele und Inhalte des Projektes schon seit 20 Jahren kontinuierlich berücksichtigt werden. Es sei aber wichtig, immer wieder neu daran zu erinnern. Für ihn ist es schwierig, ein mittelfristiges Szenario zu entwickeln. Das sei absolut unmöglich, weil man nicht weiß was passiert. Heute Kurzarbeit, morgen Überstunden. Das Unternehmen habe eine Philosophie und „die hängt am schwarzen Brett“. Jeder könne das lesen. Alle sind also informiert und eingebunden. Es gibt immer 20% die kein Interesse haben und 80 % die dabei sind.

Die weitere Diskussion befasste sich mit dem Unterschied der bisherigen Ansätze und dem KOMPASS-Ansatz. Plädiert wurde dann, die Vorstellung der Tools abzuwarten, denn dann würde klarer, worin sich KOMPASS von der bisherigen Vorgehensweise, soweit sie tatsächlich vorhanden ist, unterscheidet.

Im Anschluss an die ausführliche Präsentation der KOMPASS-Tools zeigte sich der Geschäftsführer sichtlich überrascht. Grundsätzlich neu für ihn war, dass auch Beschäftigte so eine Reflexion machen bzw. machen können. Aufgrund seiner positiven Selbsterfah-

nung findet er dies sehr gut. Der Fertigungsleiter nahm nun genau die entgegengesetzte Position zum Geschäftsführer ein; er befürchtete, dass Erwartungen geweckt werden, die nicht erfüllt werden können und somit der Schuss nach hinten losginge, wenn die Beschäftigten Weiterbildungswünsche äußern, diese aber nicht realisierbar sind. Es schloss sich eine interessante und differenzierte Diskussion an, in der ein Abteilungsleiter genau hierauf einging und sagte, dass es nur eine Frage der Kommunikation ist, wie ich mit dem Beschäftigten so etwas kommuniziere. Auch auf Seiten des Betriebsrates war eher Skepsis darüber anzutreffen, ob die geäußerten Weiterbildungswünsche nicht über das Ziel hinaus schießen würden.

Die Tools wurden sehr interessiert aufgenommen. Skepsis zum Projekt insgesamt wurde keine geäußert. Ein Abteilungsleiter bot seine Abteilung sogar als Pilotabteilung an.

Ab dem zweiten Treffen wurden alle KOMPASS-Instrumente ausprobiert. Dafür wurde eine Pilotgruppe aus mehreren Bereichen zusammengestellt. Die Firma hat auch Beschäftigte aus dem Angestelltenbereich mit hinzugenommen, um die Übertragbarkeit der Tools in diesen Bereich auszuprobieren. Die Implementation der Instrumente begann jeweils mit einer 20minütigen einführenden Kurzinformation zu Kompass und dem jeweiligen Instrument sowie mit einer Reflexionsrunde, in der die zwischenzeitlich erworbenen Erfahrungen mit Instrumenten einflossen.

Zum Beispiel führte Ko:RA auf Seiten der involvierten Beschäftigten zu einer regen Diskussion und es wurde deutlich, dass alle Beschäftigte erst sehr skeptisch gegenüber Kora standen. Fragen, die den privaten Bereich streifen, wurden als Eingriff in die Privatsphäre gewertet. Auch war zunächst der Zusammenhang zwischen den Fragen und der betrieblichen Weiterbildung nicht klar, was u.U. auf eine verkürzte Einführung hindeuten könnte. Ohne Aufforderung berichteten aber zwei Beschäftigte, die sich vermutlich intensiver mit den Projektzielen auseinandergesetzt hatten, dass Kora in Verbindung mit den anderen Instrumenten zu sehen ist und von dort her eine grundlegend wichtige Sache sein kann. Allgemein war eine Neugier und Lust zu spüren sich intensiv mit SALSA^{SE} auseinanderzusetzen.

Es würde den Abschlussbericht sprengen, jedes einzelne Für und Wider nachzuzeichnen. Festzuhalten ist, dass bei den Diskussionen die jeweils individuell erlebte Arbeitssituation eine Rolle spielte. Thematisiert wurden auch die Besonderheiten jeder Abteilung und das Führungsverhalten von Vorgesetzten, insbesondere beim Kapitel „Kontakte und Unterstützung“. Es ging dabei um das Selbstverständnis von Führungskräften und die Bedeutung von Rückmeldungen an die Beschäftigten. An dieser Stelle griffen die Erprobungsteilnehmer den in einer Frage benutzten Begriff „ehrlich“ auf und beleuchteten „ehrlich“ unter dem Gesichtspunkt von „Fabrikarbeit“. Es wurde der Vorschlag geäußert, anstatt „ehrlich“, das Wort „fair“ einzusetzen. Darunter könne man sich mehr vorstellen. Bei der in Kapitel „Spielräume bei der Arbeit“ zu bewertenden Feststellung: „Während der Arbeit gibt es kaum Möglichkeiten, auch einmal über private Dinge zu reden“, wurde nachgefragt, ob es toleriert und geduldet wird, während der Arbeit auch mal über Privates zu reden. Für viele machte es einen großen Unterschied, wenn man nicht immer das Gefühl haben muss, dass es nur geduldet wird.

Auch bei NB 1 kam es zu differenzierenden Bewertungen. Interessant waren die unterschiedlichen Ergebnisse auf Grund der unterschiedlichen Abteilungen.

Spannend war die Projektarbeit mit den Meistern und Abteilungsleitern bei der Erprobung von SALSA^{FE}. Sie war, wie das Transferteammitglied anmerkte, nicht einfach. Das lag z.B. daran, dass sich ein Vorgesetzter, der auch Mitglied des Betriebsrates und im Betriebsrat für Weiterbildung zuständig ist, nicht mit der Beantwortungsskala anfreunden konnte. Immer wieder versuchte er, den Fragebogen komplett in Frage zu stellen bis in zu der Aussage, dass „das alles schöne wissenschaftliche Theorie ist, aber für die Praxis nicht taugt“. Auf die konkrete Nachfrage hin, was denn nichts taugt, wurde deutlich, dass er seine Abteilung als homogene Gruppe sieht in der alle auf dem gleichen Qualifikationsstand sind und auch menschlich sehr gleich sind und von ihm wiederum alle gleich behandelt werden. Damit steckte er einige andere Meister an. Seine Aussage blieb allerdings auch nicht unwidersprochen. Ein anderer Vorgesetzter teilte diese pauschale Generalkritik überhaupt nicht. Schwierigkeiten hatten die Vorgesetzten mit der Aufforderung, bei jeder Frage einzuschätzen, für wie viel Prozent der Beschäftigten das Statement zutrifft. Mancher Meinung nach trifft etwas zu oder es trifft etwas nicht zu, dazwischen gibt es nichts.

Dennoch war am Ende der Erprobung weniger Skepsis im Raum als am Anfang. Bei einer internen, von der Personalabteilung durchgeführten Alltagsevaluation vertraten Führungskräfte die Auffassung, dass das erprobte Instrument verobjektiviert werden sollte. Die Begründung: „Beim Test wurden nicht alle Fragen gleich interpretiert“ und „Die offen zu Tage getretene Subjektivität ist zu vermeiden“. Führungskräften fehlte die „direkte Arbeitsplatzbewertung und Bewertung der Arbeitsleistung“. Gut fanden sie an SALSA, „dass man sich Zeit nimmt, über wichtige Personalangelegenheiten nachzudenken.“

Wie wichtig der Firma KOMPASS war, zeigt sich daran, dass es Thema einer Betriebsversammlung war. Betriebsrat und die Geschäftsleitung gingen auf KOMPASS ein. Der Geschäftsführer betonte in seinem Bericht, dass er hinter diesem Projekt steht und die Beteiligung des Unternehmens zeige, dass die Firma den richtigen Weg einschlägt. Der Betriebsrat hob hervor, dass ein Unternehmen heute nur zukunftsfähig ist, wenn die Zufriedenheit am Arbeitsplatz stimmt. KOMPASS setzte hier an, indem die Situationen am Arbeitsplatz untersucht und Perspektiven im Unternehmen aufgezeigt würden. Das Gefühl der Beschäftigten, auch bei der Weiterbildung eine gerechte Chance zu haben, sei die Grundlage für die Verbundenheit mit dem Unternehmen. Dies stieß auf großen Beifall der Beschäftigten. Genau hier liegt bei NW 1 offensichtlich ein immenser Handlungsbedarf vor. Viele unterschiedliche Gruppierungen arbeiten gegeneinander und alle gemeinsam gegen die Vorgesetzten. Allen ist das bekannt, das Problem wurde aber nie offen diskutiert.

Die Mitglieder der innerbetrieblichen Projektgruppe SAMBA kamen aus unterschiedlichen Bereichen. Deshalb wurde entschieden, am Beispiel einer Abteilung SAMBA auszuprobieren. Allerdings waren nur zwei Beschäftigte aus diesem ausgewählten Bereich zum Zeitpunkt des Einstiegs in die Erprobungsphase anwesend. Die beiden haben jedoch gemeinsam mit Rückkoppelung ihrer Kollegen Aufgaben und Anforderungen der Abteilung herausgearbeitet. Dabei halfen zusätzlich die anderen Meister, der Produktionsleiter und weitere Mitglieder der Projektgruppe, weil diese zum Teil aus anderer Perspektive Einblick in den ausgewählten Bereich haben. Dabei wurde allerdings deutlich, dass die einzelnen Hierarchieebenen sehr unterschiedliche Sichtweisen über den Arbeitsprozess haben. Insofern war diese Phase, so wurde gesagt, für das Verständnis der Arbeit in diesem Bereich für alle anwesenden Vorgesetzten sehr hilfreich.

Für den Einsatz von SAMBA ist die Erkenntnis bedeutsam, dass Beschäftigte einzelne Tätigkeitsabläufe und Tätigkeitsschritte als eine Tätigkeit definieren. Differenzierungen finden nicht statt; gedacht wird sozusagen global, wenngleich die Tätigkeiten Schritt für Schritt ausgeführt werden. Nur durch Nachfragen werden die einzelnen Aufgaben und Anforderungen analytisch benannt. Dies ist wohl der Routinisierung geschuldet, d.h., langjährige Facharbeit verinnerlicht die Einzelschritte. Der Volksmund spricht nicht von ungefähr, „etwas geht in Fleisch und Blut über“.

SAMBA, so wird aus der Projektgruppe berichtet, legt „versteckt“ erledigende Arbeiten offen. Am Beispiel des Messens von Werkstücken wurde deutlich, dass Facharbeiter i. S. der Selbstkontrolle ihre Arbeit prüfen, obwohl dies offiziell nicht vorgesehen und als „Hoheitsgebiet“ der Qualitätsendkontrolle angesehen wird. Dem Vertreter der Produktionsleitung war dies nicht bekannt. Er sagte, „wenn die selber mit dem Messschieber messen, was ich ihnen nicht zugetraut habe, können wir die Kontrolle ja streichen.“ Die sich daran anschließende Diskussion trete sich um Fragen der Motivation durch ganzheitliche Handlungsprozesse mit größtmöglichen Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen. Zwei Punkte spielten dabei eine Rolle, nämlich erstens natürlich die Bezahlung und zweitens, ein vom Betriebsrat ins Gespräch gebrachter Aspekt, die Reichweite resp. die Grenzen der zu übernehmenden Verantwortung.

Das damalige Fazit der Gruppe: Die Analyse und Reflexion der Arbeitstätigkeiten, verknüpft mit dem Ausblick auf den Wandel von Anforderungen, ist ergiebig.

Die Arbeit der Projektgruppe mit dem Instrument SAMBA hatte positive Ausstrahlungseffekte. Es wurde eine neue Gruppe installiert an der nun auch Abteilungsleiter aus anderen Bereichen teilnahmen, um für den internen Transfer (Übertragung von SAMBA auf andere Abteilungen) Erfahrungen zu sammeln.

Der Einstieg in die nächste Gruppensitzung war geprägt durch Nachträge zu den Ergebnissen des ersten SAMBA-Treffens, was verdeutlicht, dass in der Zwischenzeit intensiv über die Ergebnisse diskutiert wurde.

Mithilfe des angefertigten Formblattes gingen wir nun an das Abgleichen der individuellen Qualifikation mit den aktuellen Anforderungen. Da nicht alle Monteure beim ersten Mal dabei waren, diskutierten wir jeweils noch mal gründlich über die Anforderungen.

Im weiteren Verlauf kam es allerdings bei der Herausarbeitung der aktuellen Qualifikationsprofile zu kritischen Situationen. Diese Phase wurde als Kontrolle verstanden, weshalb sowohl der Betriebsrat als auch die Personalleitung erklärend intervenieren mussten. Im Raum stand die Frage, wird jetzt eine Hierarchie (der beste Monteur, der weniger gute Monteur) ermittelt. Trotz der klärenden Worte, entstand ein eher zurückhaltendes Klima. Die Beschäftigten baten sich Bedenkzeit aus und wollten im Rahmen einer Gruppendiskussion allein diese an sie herangetragene Zumutung der Transparenz der Qualifikationsprofile ausdiskutieren. Unbestreitbar kann die Situation zurückgeführt werden auf kleinen Statuswettbewerb unter den Monteuren. Andererseits mag diese Sachlage aber auch daran gelegen haben, dass der zuständige Meister anwesend war und eine starke Stellung in der Montage einnimmt. Insofern kann die Zurückhaltung gewendet werden als Ausdruck von mikropolitischen Faktoren wie Macht und Herrschaft im Mikrokosmos einer Kostenstelle. Eines zeigte die Diskussion dabei aber auch: Organisatorische Problematiken führen zu Handlungsproblematiken. So wurde zum Beispiel darüber diskutiert, dass einige Monteure immer wieder Schwierigkeiten haben, Aufträge zu lesen und auszuführen, weil sich ständig Teilenummern ändern und von daher Irritationen entstehen. Die Änderungen seien, so wurde gesagt, nicht sofort erkennbar. Der Nebeneffekt der SAMBA-Erprobung: Aufträge sollen zukünftig übersichtlicher gestaltet und Änderungen sollen dann sofort erkennbar sein.

Im Hinblick auf die zukünftigen Anforderungen wurde Unzufriedenheit über die Informationspolitik im Unternehmen geäußert. Da aber mehrere Abteilungsleiter an der Sitzung der Projektgruppe teilnahmen, konnte über anstehende Veränderungen sofort diskutiert werden. Deutlich wurde der Informationsbedarf der Beschäftigten, die sich intensiv für die beabsichtigten Veränderungen interessierten. Die Führungskräfte signalisierten, diesem Bedürfnis nach einer offeneren Informationspolitik zukünftig zu entsprechen. Insofern ist es sicherlich nicht übertrieben, davon zu reden, dass durch den gemeinsamen Prozess ein Umdenken stattfindet.

Im Unternehmen NB 1 wurde ebenfalls das KOMPASS-Instrument SZENario erprobt. Nach einer ausführlichen Vorstellung des Tools bestand große Neugier, das Instrument auszuprobieren. Anwesend waren die Abteilungsleiter, der Betriebsratsvorsitzende und ein Beschäftigter und die Personalleitung. Die Anwesenden ließen sich auf das Tool ein und entwickelten ein konkretes Bild von NB 1 im Jahre 2008. Bei der Diskussion zu den einzelnen Karten kamen den Teilnehmern noch weitere Ideen, bzw. wurden manche Vorstellungen noch konkretisiert.

Für 2008 ergab sich als Vision folgendes Bild:

- Zusätzliche Produkte/Geräte – mehrere Standbeine
- Wir sind ein attraktives Unternehmen
- Firma ist wirtschaftlich gesund, macht Gewinne, ist effizient und flexibel
- GL und BR helfen gemeinsam den Standort zu sichern
- Der BR trägt standortsichernde Maßnahmen mit
- Wir haben unsere Produktivität gesteigert – zusammen mit den MA
- Der MA wir über jede Veränderung und jedes Vorhaben informiert
- Wir können schneller auf veränderte Situationen reagieren
- Ständige Kommunikation der MA auf allen Stufen – Verantwortungsbereitschaft, Flexibilität steigern
- Wir sind dynamisch – ständige Veränderungen, Verbesserungen und Anpassungen
- Bedürfnisse der Kunden stehen im Mittelpunkt
- Unsere MA wissen, weshalb ihre Arbeit wichtig ist
- Ohne rasche Veränderungen kein 2008
- Wir sind wettbewerbsfähig – gegen Niedrigkostenwettbewerb, gegen besseren „Wettbewerber“
- Unser UN ist wettbewerbsfähig
- Ausbildung ist vorbildhaft
- Bessere offene Zusammenarbeit AG-AN
- Mitarbeiter werden ernst genommen
- Gepflegter Stil mit den MA
- Mitarbeiterzahl gestiegen 700 Beschäftigte (heute ca. 250)
- 35 Azubis (heute 10)
- Motivierte Belegschaft
- Gewinnbeteiligung der MA
- Vorgesetzte und MA praktizieren konstruktive, offene Kommunikation
- Unsere UN – Kultur hat sich gewandelt – Vertrauen
- Wir haben qualifizierte und motivierte MA die im Sinne von KVP arbeiten
- Modernes Aussehen und Auftreten – Fertigungsabläufe, administrative Prozesse
- Kundenorientiert entwickeln und arbeiten
- Gute Stimmung – transparente Kommunikation, Zusammenarbeit

-
- Umwelt, Gebäude saniert, weniger Energie und Materialeinsatz
 - Wir sind Vorbild innerhalb der Firmengruppe für kooperative Zusammenarbeit
 - 2008 haben wir ein gläsernes UN
 - innovative, gute, marktgerechte Produkte
 - Mitarbeiterbeteiligung – Verantwortung, weniger Anspruchsdenken
 - 2008 sind wir dank der Forschung Weltmarktführer Nr. 1
 - Partnerschaftliche Zusammenarbeit: Konzern-Betrieb-Belegschaft
 - Alle gehen gern zur Arbeit
 - Veränderungsprozesse sind transparent
 - Ältere MA bleiben integriert
 - Produktionsstandort – Qualität – Service
 - Weiterbildungskonzepte für ältere MA
 - Praxisorientierte, abteilungsübergreifende Schulungen für alle MA

Nach dieser Phase der visionären Beschreibung von NB 1 in 2008 wurden gemeinsam mit dem Transferteammitglied Oberbegriffe für die zu bearbeitenden Handlungsfelder formuliert. Veränderungsbedarf besteht demnach in folgenden Bereichen:

- Personalentwicklung
- Kommunikation
- Unternehmenskultur
- Motivation
- Kooperation
- Produktentwicklung
- KVP
- Wirtschaftlichkeit
- Kundenorientierung
- Standortsicherung
- Image – Region
- Forschung
- Qualität

Angesichts der für die Erprobung dieses Tools nur begrenzt zur Verfügung gestandenen Zeit, wurde am Beispiel des Themenkomplexes „Kundenorientierung“ die Operationalisierung des Zukunftsbildes verdeutlicht.

Gestartet wurde mit der Frage:

„Was hat sich bei der Kundenorientierung gegenüber 2004 wesentlich verändert?“ Als Ergebnis kamen folgende Antworten:

-
- Geschärftes Bewusstsein für interne, externe Kunden
 - Wir beziehen die Kunden in Veränderungsprozesse mit ein
 - Das Erscheinungsbild des UN spricht den Kunden sofort an
 - Flexibel auf Kundenwünsche reagieren
 - Der Kunde bestimmt, UN führt aus
 - Wir wissen, was unsere Kunden wollen
 - Billige, gute, schnelle Produkte für den Kunden
 - Wir entwickeln mit Kunden
 - Partnerschaftliches Verhältnis mit Kunden

Die Gruppe war sehr angetan von der Methode, will aber intern noch diskutieren, in welcher Form das Szenario weitergehen soll. Es gibt Bedenken bzgl. des Zeitaufwandes. Klar war den Beteiligten jedoch, dass die Arbeit mit SZENARIO eine sehr gründliche und nachhaltig wirksame Analyse des Unternehmens mit seinen Strukturen und Prozesse sowie einen grundlegenden Innovationsimpuls für die Gestaltung von Arbeit, Organisation und Bildung geben kann.

Betriebsrat und Personalleitung testeten zunächst getrennt das KOMPASS-Instrument PE – Radar. Danach führten sie die Ergebnisse zusammen und diskutierten darüber. Die Ausschläge des Radars waren zwar nicht identisch, aber von den Tendenzen her gesehen waren sie sehr ähnlich, sodass beide verblüfft waren. Den größten Ausschlag erreichte übrigens bei beiden das PE-Merkmal „Handlung“. Insgesamt könnte man sagen, das Unternehmen NB 1 bewegt sich zwischen dem KOMPASS-Referenzmodell 1 (unvollkommene Personalentwicklung) und dem KOMPASS-Referenzmodell 2 (eingeschränkte Personalentwicklung). Hinsichtlich Frageprägnanz ist anzufügen, dass bei einem Realise des Instruments die Fragen nochmals genauer auf Verständlichkeit hin überprüft werden müssen. Es gab bei einem Projektgruppenmitglied an einigen Stellen Verständnisprobleme, die jedoch durch das Transferteammitglied aufgelöst werden konnten. Eines hat der Einsatz des PE-Radars gezeigt, es ist nicht getan, im Schnelldurchgang die Antworten zu geben. Die Fragen sind zwar bewusst hintergründig formuliert und bedürfen deshalb der intensiven Reflexion der Realität.

4.6. Der Prozessverlauf im Unternehmen NB 2 und Erfahrungen

NB 2, ein Unternehmen des hoch qualifizierten Maschinenbaus, formulierte zu Beginn des Projekteinstiegs Skepsis gegenüber KOMPASS. Ungewöhnlich für die Geschäftsleitung war, das soll hier nicht verschwiegen werden, die Projektträgerschaft. Beim ersten Treffen wurde die Geschäftsführung, der Werk- und Betriebsleiter, die Leiter der Funktionsbereiche Personal, Weiterbildung sowie Konstruktion / FuE und der Betriebsrat umfassenden über die Projektziele informiert. Aus Sicht des Unternehmens wurden dabei Fragen wie

- Welchen konkreten Nutzen hat das Unternehmen von KOMPASS, kann KOMPASS die organisationale Weiterentwicklung unterstützen?
- Wie können Werte wie Loyalität, Identifikation und Offenheit bei den Beschäftigten über dieses Projekt erreicht werden?
- Wie können bzw. müssen vor allem die Führungskräfte auf das Projekt vorbereitet werden?
- Welcher Zeitrahmen ist für die Erprobung der KOMPASS-Instrumente anzusetzen?

aufgeworfen und gemeinsam diskutiert. Aus der Diskussion ist festzuhalten:

- Der Leiter Konstruktion ging davon aus, dass solch' ein Projekt in drei Monaten „über die Bühne gehen kann“.
- Die Betriebsräte sahen Defizite bei den Führungskräften.
- Da in dem Unternehmen hoch qualifizierte Facharbeiter tätig sind, lag der Schwerpunkt der Diskussion zunächst auf den zukünftigen technisch-fachlichen Anforderungen.
- Die methodischen und sozialen Kompetenzen und der Bedeutungszuwachs in der Zukunft rückten erst im Verlauf der Diskussion in den Mittelpunkt der Betrachtung. Es wurde deutlich, dass diesem Thema bislang wenig Beachtung geschenkt wurde.

-
- Die Geschäftsführung merkte an, dass es schwer bzw. fast unmöglich ist, mittelfristig technische Entwicklungen zu planen und den Anforderungswandel vorherzusagen.
 - Deshalb bestand dann großes Interesse an SAMBA.
 - Im Anschluss an die kurzen Erläuterungen zu SAMBA, hebt die Geschäftsführung hervor, dass es ohne einer umfassenden Beteiligung aller Ebenen nicht gelingen wird, die „Zukunft zu planen und die notwendigen Schritte in die Zukunft zu unternehmen“, wozu grundsätzliche Bereitschaft besteht.

Anschließend wurde ein Pilotbereich definiert, eine Gruppe von Facharbeitern mit Beteiligungserfahrungen zusammengestellt und ein „Projektfahrplan“ erstellt. Erprobt werden sollte Ko:RA und SALSA; parallel dazu wollte das Management mit dem Betriebsrat das PE-Radar ausprobieren.

Bereits beim zweiten Treffen entstand eine prekäre Situation. Im Vorgespräch ging es um den Umgang mit den Ergebnissen; die Personalleitung drängte darauf, die Ko:RA- und SALSA-Ergebnisse zur Verfügung gestellt zu bekommen („Was soll das der Firma bringen, wenn wir die Ergebnisse nicht auswerten können?“). Nach einer offenen, wenngleich über Strecken hinweg kontrovers geführten Diskussion über Beteiligungsformen, Unternehmens- und Beschäftigteninteressen sowie über Offenheit und Ergebnisse kam es zur einvernehmlichen Lösung: Unternehmen und Beschäftigte haben mehr davon, wenn die Beteiligten selbst entscheiden, wie sie verfahren wollen, weil eine neue Kultur mit Offenheit, Kooperation und Beteiligung ein wünschenswertes Lernergebnis ist. Dass dies keine Floskeln blieben, zeigte die Erprobung von Ko:RA und SALSA. Bei beiden handelt es sich ja um sensible Instrumente, da sie die subjektiven Bewertungen und Bedeutungen offen legen. Die Anwesenheit der Personalleitung hinderte die Erprobungsteilnehmer nicht, ehrlich ihre Meinung an die Geschäftsleitung zurückzumelden. Sie brachten zum Ausdruck, dass es „sehr gut sei, wenn man mal nach seinen persönlichen Kompetenzen gefragt würde“.

Ko:RA, SALSA^{SE} und SALSA^{FE} flossen in die Qualifizierungsgespräche ein. Die Beschäftigten erkannten sehr schnell den Nutzen der Tools für die Qualifizierungsgespräche

nach Tarifvertrag. Diese Qualifizierungsgespräche waren bei NB 2 damals noch nicht üblich.

Das zuständige Mitglied des Transferteams schildert den Einführungsprozess von SALSA folgendermaßen: „Am Anfang war die Gruppe sehr ruhig beim Ausfüllen. Mir war nicht klar, ob es daran lag, dass es keine Verständnisprobleme gab, oder ob die Fragen gar nicht verstanden wurden. Durch Nachfragen wurde klar, dass es einigen Beschäftigten Probleme bereitet, die Fragen auf den eigenen Bereich zu übertragen. Ein Gruppenmitglied sagte, die Fragen sind zu hochgestochen. Hinzu kommt, dass die Pilotgruppe in der Arbeit Einzelmaschinen und Prototypen herstellt; dabei werden normalerweise auch unterschiedliche Lösungswege ausprobiert. Beim Instrument mussten sie klare Entscheidungen bzw. Bewertungen treffen. Nach einigen Diskussionen wurde das System aber klar und es kam zu angeregten Diskussionen, z. B. bei der Frage der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. So hat die Pilotgruppe immer Probleme mit der Konstruktion und zudem das Gefühl, dass bei Vorschlägen, die aus ihrer Gruppe kommen, anschließend nichts passiert. Im Rahmen der SALSA-Erprobung hatten wir die Gelegenheit genutzt, Ursachen herauszuarbeiten. Außerdem war der frühere Chef der Konstruktion anwesend und konnte aus seiner Sicht Aussagen über mögliche Ursachen machen. Dies wiederum weckte Verständnis bei den Beschäftigten, regte aber auch zu einer tieferen Diskussion an. Die Auswertung war verständlich und erbrachte für die Beschäftigten verblüffende Ergebnisse. Zum Beispiel hatte bei Entscheidungsfreiheit keiner der Beschäftigten mehr als 2 Punkte – das führte sofort wieder zu einer Diskussion. Insgesamt waren Projektmitglieder diskussionsfreudiger als am Anfang der Sitzung. Es entstand ein Interesse, über die eigene Situation nachzudenken. Viele äußerten, dass sie ohne solch' einen Fragebogen niemals so gezielt eventuelle Probleme aufspüren würden.“

Wie ernst NB 2 KOMPASS nahm, zeigte sich daran, dass der Betriebsrat KOMPASS auf die Tagesordnung einer Betriebsversammlung setzte. Nachdem klar war, dass das Projekt in der Firma durchgeführt wird, sollte die Firmenöffentlichkeit informiert und dadurch die Informationsbasis verbreitert werden. Neben der Information über KOMPASS und den Zielen und Vorgehensweisen, wollte man auf diese Weise zu Beginn des Projektes möglichen Gerüchten vorbeugen. Erfahrungsgemäß entstehen ja mannigfaltige Wi-

derstände auf allen betrieblichen Ebenen, wenn etwas Neues ausprobiert wird. Dem wollte man entgegenzutreten.

Neben Ko:RA und SALSA wurde bei NB 2 auch SAMBA erprobt. Die Analyse der Tätigkeiten deckte 17 organisatorische Problembereiche im Unternehmen auf, die zwar jedem quasi implizit bekannt, jedoch noch nie expliziert wurden. Die Gruppe beschäftigte sich mit diesen Problemen und versuchte Lösungsvorschläge zu erarbeiten, weil durch die organisatorischen Mängel sowohl die Qualität der Arbeit als auch die Lern- und Arbeitsfähigkeit beeinflusst werden. Aus der Literatur und den KOMPASS-Untersuchungen ist bekannt, dass gerade die organisationale Seite von Unternehmen und Arbeit Weiterbildungsbedarf hervorrufen. Beim Sammeln und der Analyse der Probleme wurde ein Informations- und Wissensgefälle innerhalb der Gruppe der Führungskräfte und innerhalb der Gruppe der Facharbeiter sowie zwischen beiden Gruppen offenkundig. Gemeinsam konnten die Wissensunterschiede ausgeglichen werden.

Die Beschäftigten waren mit großem Elan bei der Sache. Die Hoffnung, dass in der Vergangenheit schon oft angesprochene Probleme nun endlich gelöst werden könnten und die Zusicherung, die Beschäftigten an der Entwicklung sowie der Umsetzung von Verbesserungen zu beteiligen, hatte motivierenden Charakter. Beschäftigte, die bei der bisherigen Toolerprobung eher zurückhaltend in Erscheinung traten, waren sehr engagiert. Die Erprobung von SAMBA ist ein Beispiel dafür, wie Analyse, Zielformulierung und Verbesserung mit Weiterbildung verknüpft werden kann, denn jede Phase der Gruppenarbeit hatte einen integrierten, arbeitsplatzverbundenen Weiterbildungsteil. SAMBA als Weiterbildungssequenz fördert das systematische und strukturierte Lernen in Arbeitsplatznähe. Die erworbene Struktur und Systematik kann transferiert werden auf Lern-Arbeitsphasen im Rahmen des Lernens im Prozess der Arbeit.

Beispiele aus der Analysearbeit SAMBA:

| Zentrale Arbeitsaufgabe | Anforderungen |
|---|---|
| Montage von Baugruppen | <ul style="list-style-type: none"> • Zeichnung lesen und verstehen (F1) • Rechnen mit Taschenrechner (F2) • Sägen(F3), Drehen(F4), Fräsen(F5), Bohren(F6), Schleifen(F7), Flexen(F8) • Vorrichtungen bauen (F9) • Werkstoffkunde (F10) • Abformen (F11) • Kenntnisse über Pneumatik und Hydraulik (F12) • Sicherheitskenntnisse (W1) • Sachgemäßer Umgang mit Messmittel (F13) • PSI-Penta-Kenntnisse (F14) • Logistisches Denken (O1) • Kommunikation mit Konstruktion (O2,S1), Einkauf, Lager • Wissen weitergeben (O3,S2) • Fehler erkennen (F15) • Produktkenntnisse (F16) • Qualitätsbewusstsein (F17) • Selbständiges Arbeiten (S3) • Logisches Denken (S4) |
| Zeiten schreiben | <ul style="list-style-type: none"> • Rechnen (O1) • Schreiben (O2) • Zeitmanagement (S1) • Kenntnisse über Lohnschein und Ablaufplan (O3) |
| Kontrolle und Prüfung der Baugruppen | <ul style="list-style-type: none"> • Sachgemäßer Umgang mit Messmittel (F1) • Logische Schlüsse ziehen (O1,S1) • Sorgfältiges Arbeiten (O2,S2) • Anwendung von Prüfanweisungen (O3) • Spezifische Kenntnisse zur Vermeidung von Schäden/Fehlern (F2,O4) • Messfehler erkennen/analysieren/beheben (F3) • Dokumentation (O5) • Diskussion und Fehleranalyse (O6) |
| Montage der Baugruppen auf die Maschine | <ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse über Aufbau und Funktion der Maschine (F1) • Ausrichten von Baugruppen (F2) • Grundkenntnisse von (1) • Absprache mit anderen Bereichen (O1,S1) • Selbständige/individuelle Arbeitsplanung (O2,S2) |
| Installation der Maschine | <ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse und Erfahrung und sorgfältiger Umgang mit Pneumatik und Hydraulik (F1,S1) • Erfahrung bei Schlauchmontage (F2) • Kommunikation mit Elektrikern (O1,S1) • Teamarbeit (S2) • Arbeitssicherheit (W1) • Pläne lesen (F3) • Kommunikation mit Konstruktion (O2,S3) • Kenntnisse über Kaufteile (Pumpen) (F4,O4) • Kenntnisse über Betriebsmittel (F5) • Grundkenntnisse von (1) |
| Inbetriebnahme der Maschine | <ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse über Steuerung und Bedienung (F1) |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation und Teamarbeit mit Elektronikern (O1,S1) • Arbeitssicherheit (W1) • Vermessen der Maschine nach Prüfanweisung mit verschiedenen Messmittel (F2,O2) • Kenntnisse über die Messmittel (F3) • Logisches Denken (O3,S2) • Dokumentation der Inbetriebnahmen (O4) • Überwiegend selbständig Fehler erkennen und beheben (F4,S3) • Kenntnisse über Betriebsablauf und Zuständigkeiten bei Rücksprachen (O5) |
| Schleifbetrieb | <ul style="list-style-type: none"> • Zeichnungen lesen (F1) • Werkstückkenntnisse (F2) • Schleifmittelkenntnisse (F3) • Maschinenkenntnisse (F4) • Steuerungskenntnisse (F5) • Programmierung der Maschine (F6) • Softwarekenntnisse (F7) • Messmaschine bedienen (F8) • Messdiagramme auswerten und analysieren, evtl. korrigieren (F9) • Verzahnungskenntnisse (F10) • Rechenkenntnisse zur Verzahnung(F11) • Sprachkenntnisse bei Kommunikation mit Kunden (O1,S1) • Dienstleistungsorientierter Umgang mit Kunden (S2) |
| Abbau und Versand | <ul style="list-style-type: none"> • Sorgfältige Reinigung der Maschine (F1) • Richtigen Arbeitsablauf einhalten (O1) • Sicherheitsvorkehrungen und Schutz für Transport kennen und richtig anbringen (F2, O2) • Verladen im Team mit Logistik (F3) • Kommunikation mit Logistik (O3,S1) • Einhalten des Verladeprotokolls (O3) • Verpacken und Sichern (F4) • Ladung auf LKW sichern (F5) |
| Sonderaktionen / Montageeinsatz (international) | <ul style="list-style-type: none"> • Sprachkenntnisse (O1,S1) • Zeitmanagement (S1) • Flexibilität (S2) • Belastbarkeit (S3) • Konfliktmanagement mit Kunden (S4) • Kenntnisse über psychologische Gesprächsführung (S5) • Taktisches Vorgehen in der Gesprächsführung (S6) • Improvisationstalent (O2, S7) • Schnelle Fehleranalyse und Fehlerbehebung (F1) • Selbständigkeit (O3,S8) • Umfangreiche Maschinenkenntnisse und Erfahrung (F2) • Präsentieren und Moderieren (S9) • Repräsentatives Auftreten (S10) • Vermitteln im Spannungsfeld zwischen Kunde und Firma (S11) • Kommunikation mit Kundendienst O4,S12) |

| Arbeitsaufgaben | Fertigungsbezogene Anforderungen | Organisatorische Anforderungen | Soziale Anforderungen | Weitere wichtige Anforderungen |
|-------------------------------|---|--|--|--|
| Montage von Baugruppen | <ul style="list-style-type: none"> • Zeichnung lesen und verstehen (F1) • Rechnen mit Taschenrechner (F2) • Sägen(F3), Drehen(F4), Fräsen(F5), Bohren(F6), Schleifen(F7), Flexen(F8) • Vorrichtungen bauen (F9) • Werkstoffkunde (F10) • Abformen (F11) • Kenntnisse über Pneumatik und Hydraulik (F12) • Sachgemäßer Umgang mit Messmittel (F13) • PSI-Penta-Kenntnisse (F14) • Fehler erkennen (F15) • Produktkenntnisse (F16) • Qualitätsbewusstsein (F17) | <ul style="list-style-type: none"> • Logistisches Denken (O1) • Kommunikation mit Konstruktion (O2,S1), Einkauf, Lager • Wissen weitergeben (O3,S2) | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation mit Konstruktion (O2,S1), Einkauf, Lager • Wissen weitergeben (O3,S2) • Selbständiges Arbeiten (S3) • Logisches Denken (S4) | <ul style="list-style-type: none"> • Sicherheitskenntnisse (W1) |

4.7. Der Prozessverlauf im Unternehmen NB 3 und Erfahrungen

Bedenken prägten den Einstieg in die Erprobungsphase. Die Bedenken ergaben sich aus der Frage, wie reagiert das Top-Management, wenn in einer gemeinsamen Veranstaltung mit dem Betriebsrat das Projekt KOMPASS vorgestellt und die Entscheidung hinsichtlich einer Beteiligung zu treffen ist. Betriebsratsvorsitzender und Personalleiter waren sich einig, dass dies der optimalste und sinnvollste Weg wäre, aber die Personalleitung befürchtete dennoch kontroverse Debatten, die eventuell die Bereitschaft des Unternehmens zur Beteiligung an KOMPASS gefährden könnten. So kam es zu zwei Informationsveranstaltungen.

Bei der ersten Veranstaltung mit dem Betriebsrat wurde im Beisein des Personalleiters KOMPASS und die einzelnen Tools mit den jeweiligen Zielsetzungen vorgestellt. Es entwickelte sich unmittelbar daran anschließend eine vom Personalleiter ausgelöste Diskussion. Dieser äußerte die Befürchtung, dass insbesondere das Instrument SALSA zu umfangreich wäre und man doch versuchen sollte, SALSA an der einen oder anderen Stelle zu kürzen. Hierzu gab es von Seiten der anwesenden Betriebsräte sowohl Zuspruch als auch Widerspruch. Mehrere Betriebsräte vertraten die Ansicht, dass es gut sei, einmal gründlich die tägliche Arbeit zu hinterfragen. Im Verlauf der Debatte stellte sich dann allerdings heraus, dass die Firma selbst eine Fragebogenaktionen durchgeführt hatte und die Reaktionen der Belegschaft dazu sehr geteilt waren. Daher rührte also die Zurückhaltung gegenüber SALSA. Vom Vorsitzenden des Betriebsrates, der die KOMPASS-Instrumente schon kannte, wurde nochmals das Ziel der Tools angesprochen und der Umgang mit den Ergebnissen klargestellt. Der Betriebsrat entschied, die Instrumente nicht zu verändern, verlangte aber eine gründliche Einführung und Begründung vor den Beschäftigten.

An der Veranstaltung mit der gesamten Geschäftsleitung (= vier Geschäftsführer) nahm neben dem oberen Management aus Konstruktion, Fertigung und Service auch der Betriebsratsvorsitzende teil. Die Grundhaltung der Geschäftsleitung gegenüber KOMPASS war von vornherein im Grundsatz positiv. Der Geschäftsführer hob hervor, er wünsche sich einen grundsätzlichen Wandel im Umgang mit den Beschäftigten. Durch Massenentlassungen in der Vergangenheit sei Vertrauen verloren gegangen und er suche nun nach Möglichkeiten, die Beschäftigten verstärkt in die Unternehmens- und Organisationsentwicklung einzubeziehen. Im Vorfeld des Treffens hob der Personalleiter die absolute Notwendigkeit hervor, das Top-Management von der Wichtigkeit dieses Projektes zu überzeugen, was wohl nichts anderes hieß, dass er Rückendeckung wollte. Die Resonanz des gesamten Kreises auf KOMPASS war positiv. Der Betriebsleiter fand, KOMPASS ist wichtig; der Leiter des Service war sehr begeistert und sagte, dass dieses Projekt genau seinen Überlegungen entspricht und jene Probleme aufgreift, die er mit den Beschäftigten im Servicebereich (ca. 25 Facharbeiter) hat. Da gleichzeitig Optimierungsprojekte im Laufen waren, bekam der Personalleiter den Auftrag eine Projektplanung mit Zeitachse anzufertigen, um den Zeitbedarf quantifizieren zu können.

4.8. Der Prozessverlauf im Unternehmen NB 4 und Erfahrungen

NB 4 gehörte zum Kreis der aktiven KOMPASS-Referenzbetriebe. Von daher war es nicht mehr notwendig, im Vorfeld der Erprobungsphase das Projekt im Unternehmen zu verankern. Es konnte sofort mit der Erprobung der Tools begonnen werden, wenngleich sich alle bewusst waren, dass von Seiten der Führungskräfte im betrieblichen Bereich (=Meister) mit Widerständen zu rechnen ist.

Welchen Erfahrungen liegen für das Instrument Ko:RA vor? Für die Teilnehmer war es etwas Neues, sich mit dem eigenen Werdegang auseinander zu setzen. In der Diskussion im Zusammenhang mit der Erläuterung zu den einzelnen Fragen wurde deutlich, dass eine andere Position eingenommen werden muss, um die Fragen in der gewünschten Weite und Offenheit zu beantworten. Hierfür ist eine Begleitung nach Meinung der Teilnehmer notwendig, weil sonst die Fragen immer in Bezug auf die eigene aktuelle Arbeitssituation gefiltert werden. Ko:RA wurde während des in der Arbeitszeit durchgeführten Workshops gründlich diskutiert und zu Hause in aller Ruhe ausfüllt. Zwar haben sich die Beschäftigten auf Ko:RA sozusagen eingelassen, aber die Diskussion lief zunächst sehr zurückhaltend, weshalb der Eindruck entstand, dass das Thema Weiterbildung bei ihnen keinen allzu großen Stellenwert hat. Es wurde dann allerdings deutlich, dass die Beschäftigten sich darauf eingestellt hatten, „alles selbst zu regeln“, denn es gab bislang kein offizielles Weiterbildungsangebot im Unternehmen. Jeder versuchte individuell sein Glück, um eine Weiterbildung zu bekommen. Die Diskussion über Ko:Ra wurde jedoch außerdem überlagert vom allgemeinen Klima im Unternehmen. Es kam der Hinweis, in der Vergangenheit habe man viele Probleme immer wieder angesprochen, nur verändert habe sich nichts. Von daher stand der Sinn eines weiteren Engagements und diesbezügliche Zweifel im Raum. Das Vertrauen in die mittlere und obere Führungskräfte-Ebene hatte durch die Führungspraxis erheblichen Schaden erlitten. An vielen Beispielen aus der Praxis belegten die Beschäftigten diesen Punkt.

Aus diesem Grund wurde als unabdingbarer Zwischenschritt ein zweitägiger Workshop mit Meistern durchgeführt, um Barrieren zu überwinden. Darauf wird später in einem eigenen Kapitel ausführlicher eingegangen.

Dass Verunsicherung nicht nur auf Seiten der Beschäftigten besteht, zeigte die Diskussion von SALSA^{FE} mit den Meistern. Ihre Fragen zielten in die Richtung, ob die Firma es überhaupt will, dass die Beschäftigten mehr Eigenverantwortung und Handlungsspielräume bekommen und ob es die Firma duldet, dass sich die Beschäftigten weiterqualifizieren. Die Debatte war von Misstrauen gegenüber dem Unternehmen geprägt. Beim bereits oben angesprochenen Workshop wurde deutlich, dass auch die Meister wenig Information über die Unternehmensentwicklung haben und ihr Profil im Unternehmen und die Erwartungen an sie noch nie ausgiebig diskutiert wurden.

Die Erprobung von SAMBA zeigte, dass die Beschäftigten das Prinzip verfolgten, alle sollten alles beherrschen. Tatsächlich verfährt die Erprobungsgruppe nach dem Prinzip, wer eine Tätigkeit besonders gut beherrscht, soll sie ausführen. Die Analyse der in der Abteilung zu erledigenden Tätigkeiten und die dazugehörenden Anforderungen führte zu einer intensiven Diskussion über die Abteilungsaufgaben. Wenn einzelne Beschäftigte aus ihrem Bereich berichteten, was sie tun und welche Anforderungen dabei zu erfüllen sind, war die Aufmerksamkeit sehr groß. Dieses Interesse kann darauf zurückgeführt werden, dass wohl zum ersten Mal Transparenz in der Abteilung hergestellt wurde.

5. Der Projektverlauf mit den Firmen NW 4 bis NW 11

Analog den Firmen NB 1 bis NB 4 bildeten NW 4 bis NW 11, zum Teil unter Einbeziehung von NW 1, einen regionalen Arbeitskreis. Der Unterschied zwischen beiden Regionalgruppen bestand darin, dass die zweite Gruppe (NW 4 – NW 11 / temporär NW 1) keine KOMPASS-Instrumente erproben, sondern eigene Tools entwickeln wollte. Die Gruppe erwartete von KOMPASS explizit eine pragmatische Hilfestellung zur Umsetzung des zwischen Südwestmetall und IG Metall abgeschlossenen Tarifvertrags zur Qualifizierung, wobei die Gruppe sich an ihren vorhandenen Alltagstheorien orientieren wollte. Ohne die theoriegeleiteten und theorienbasierten KOMPASS-Instrumente im Detail zu kennen, baute sich, auch bedingt durch eine ungeschickte Moderation, eine heikle Situation auf, die bis hin zum Widerstand gegenüber den KOMPASS-Tools reichte.

Auf Grund der konfliktbeladenen Situation musste ein erfahrenes Transfermitglied aus einer anderen Region eingesetzt werden, um den Konflikt aufzufangen. Allerdings wurden in der Folgezeit keine KOMPASS-Instrumente erprobt, sondern betriebsspezifische Instrumente entwickelt und untereinander zur Diskussion gestellt. Das Transfermitglied reflektierte zunächst mit der Gruppe den bisherigen Projektverlauf und erarbeitete in Anlehnung an das „Modell einer Gruppenentwicklung“ die durchlaufenen Phasen.

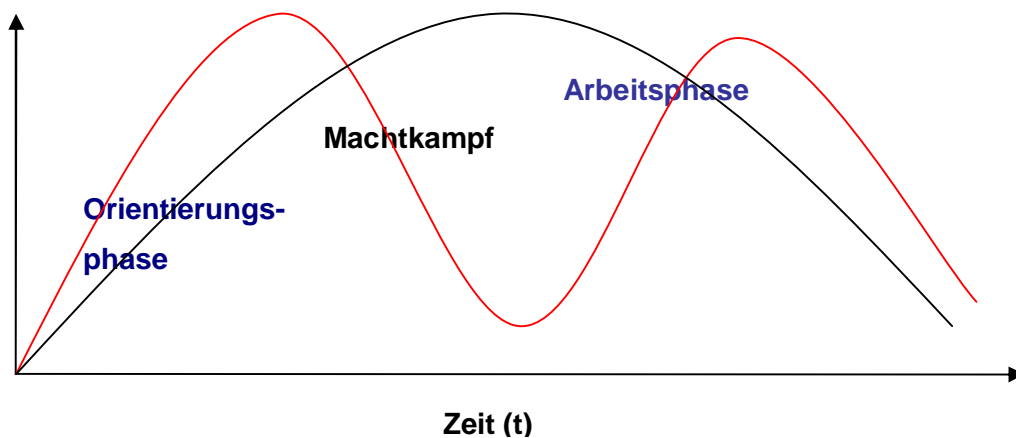


Abb. 23: Der Weg der Gruppe in der Region NWU

Nach diesem Schritt wurde übergeleitet zum Thema „Was ist bei der Umsetzung einer strukturierten Qualifizierung der Mitarbeiter von Bedeutung?“ Folgende Leitfragen wurden vom Referenten vorgegeben:

- Wer entscheidet im Betrieb?
- Welchen Auftrag gebe ich als Geschäftsführer an ein Team?
- Wie verkaufe ich das Konzept nach außen?
- Welcher symbolische Akt ist notwendig?

Das Transfermitglied stellte der Gruppe ein selbst entwickeltes Instrument zur „Qualifikationsbedarfsermittlung durch offene Befragung“ vor. Es wird nun dokumentiert:

●

Qualifikationsbedarfsermittlung durch offene Befragung
- Grundlegendes Raster einer Bildungsbedarfsdiagnose -

Leitfragen 1:

1. Welche Tätigkeitsschwerpunkte hat das Aufgabengebiet der Zielgruppe?
2. Welche Anforderungen bzw. Wissen/Kenntnisse/Fertigkeiten ergeben sich aus den Tätigkeitsschwerpunkten?
3. Welche Qualifikationen sind bereits vorhanden, welche fehlen?
4. Wie verändern sich die Anforderungen durch die Unternehmensziele, die Organisationsentwicklung oder durch den Einsatz neuer Techniken?

Grundsatz:

Vor der Entwicklung einer unternehmensspezifischen Verfahrensweise zur kooperativen Bildungsbedarfsdiagnose müssen unbedingt im Unternehmen vorhandene Ergebnisse und Analyseninstrumente gesichtet und in die Bedarfserhebung integriert werden.

- Ablaufschema für eine umfassende Bildungsbedarfsdiagnose in neun Schritten -

Überblick:

1. Bestimmung der Situation des Unternehmens aus der Sicht der Unternehmensleitung
2. Problem- und Zieldefinition mit der Unternehmensleitung Soll-Stand-Erhebung
3. Analyse geeigneter Betriebsdaten zur Ergänzung der Problemanalyse - Soll-Stand-Erhebung (zum Beispiel erhöhte Krankheitsfälle, erhöhte Fluktuation, Kundenreklamation)
4. Analyse geeigneter Betriebsdaten zur Ermittlung bisheriger Aufgaben von betrieblichen Bildungsmaßnahmen und des Ist-Standes der Qualifikation (z.B. Tätigkeitsschwerpunkte, Basisqualifikation der Mitarbeiter, Lernziele bisheriger Weiterbildungsmaßnahmen)
5. Moderiertes Analysegespräch mit Linienvorgesetzten zur Ermittlung der Tätigkeitsschwerpunkte und des Ist-Standes der Qualifikationen, zum Qualifikationsbedarf in Abhängigkeit der betrieblichen Ziele, - über Probleme und Störfälle im Arbeitsablauf

-
6. Moderiertes Analysegespräch mit betroffenen Mitarbeitern zur Ermittlung des Ist-Standes der Qualifikationen, zum Qualifikationsbedarf in Abhängigkeit der Arbeitsaufgaben über Probleme und Störfälle im Arbeitsablauf
 7. evtl. Ergänzung durch Arbeitsplatzbeobachtung
 8. Ableiten des Weiterbildungsbedarfes durch einen Vergleich des Ist-Standes mit den Soll-Anforderungen der Qualifikationen
 9. Konzeptentwicklung: Übersetzung der Weiterbildungsbedarfe in konkrete Weiterbildungsinhalte

Leitfragen 2 zum Ist-Stand der betrieblichen Weiterbildung im Unternehmen

1. Wie verlaufen Planungsprozesse (z.B. Organisationsentwicklungsplanung, Produktplanung?) in dem Unternehmen; wer ist daran beteiligt?
2. Gibt es längerfristige Personalplanung im Unternehmen? Wenn ja: Wie sind die Personalplanungen mit den anderen Planungsprozessen verknüpft?
3. Besteht ein fester Budgetrahmen für Weiterbildung in dem Unternehmen? Wenn ja: Wie hoch ist er?
4. Wie hat der Betrieb in den letzten Jahren seinen Personalbedarf gedeckt?
 - über den freien Stellenmarkt
 - durch das Arbeitsamt
 - durch Angebote an Mitarbeiter anderer Betriebe
 - durch Weiterbildung bereits vorhandenen Personals
5. Welche Einstellung zu betrieblicher Weiterbildung haben Unternehmensleitung und verschiedene Mitarbeitergruppen im Unternehmen?
 - Unternehmensleitung
 - Linienvorgesetzte
 - Fachkräfte/Facharbeiter
 - An- und Ungelernte
6. Welche Qualifikationsstruktur haben die Mitarbeiter des Unternehmens?
 - im kaufmännischen Verwaltungsbereich
 - im Fertigungsbereich
7. Wie viele Tage für Weiterbildung sind jährlich für die Mitarbeiter vorgesehen?
8. Wird im Unternehmen regelmäßig der Weiterbildungsbedarf ermittelt? Wenn ja: Wie wird der Weiterbildungsbedarf ermittelt? Von wem gehen die Impulse aus?
9. Wo sehen Sie persönlich Weiterbildungsbedarf im Unternehmen?

-
10. Wer ist für die Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen zuständig?
 11. Welche Weiterbildungsschwerpunkte gab es in den letzten zwei Jahren?
 12. Wie erlernen die Mitarbeiter den Umgang mit neuen Technologien?
 - durch innerbetriebliche Kurse
 - durch externe Bildungsträger
 - in Eigenverantwortung der Mitarbeiter
 13. Welche Funktionsgruppen im Unternehmen nahmen regelmäßig an Weiterbildungsveranstaltungen teil? Warum?
 14. Welche Funktionsgruppen werden an der betrieblichen Weiterbildung weniger beteiligt? Warum?
 15. Welche Weiterbildungsthemen und Lernformen werden innerbetrieblich durchgeführt?
 16. Welche Weiterbildungsthemen und Lernformen werden mit Weiterbildungsträgern extern durchgeführt?
 17. Welche Form der Weiterbildung halten Sie für effektiv?
 18. Welche Meinung haben die Mitarbeiter zur betrieblichen Weiterbildung?
 19. Wie wird betriebsintern für die Weiterbildung geworben?
 20. Wie und mit welchen Methoden wird der Erfolg der Weiterbildungsmaßnahmen erhoben?
 21. Welche Probleme gibt es in der betrieblichen Weiterbildung in dem Unternehmen?

Leitfragen 3 zur Definition allgemeiner Unternehmensziele

A. Fragen zur bisherigen Unternehmensentwicklung

1. Wie war die Umsatzentwicklung des Unternehmens in den letzten Jahren?
2. Wie war die Gewinnentwicklung des Unternehmens in den letzten Jahren?
3. Welche Innovationen wurden in den letzten Jahren durchgeführt, z.B. in der Produktentwicklung, Technikeinsatz, Marketing, Personalbereich?
4. Wie hat sich die Marktsituation für das Unternehmen in den letzten Jahren verändert? (Kunden, Wettbewerber, Marktlage)
5. Welche größeren Investitionen fielen in den letzten Jahren an?

Leitfragen 4 zu Zieldefinitionen und Planungen im Unternehmen

1. Welche zentralen Ziele hat sich das Unternehmen in den nächsten fünf Jahren gestellt?
2. Welche Ziele will das Unternehmen bis zum Jahresende realisieren?
3. Sind die Mitarbeiter über diese Ziele informiert?
4. Plant das Unternehmen Veränderungen, die zu neuen Aufgabenfeldern führen, bzw. Aufgabenbereiche wegfallen lassen?
5. Welche Konsequenzen haben diese Ziele für die verschiedenen Unternehmensbereiche und Abteilungen?
6. Plant das Unternehmen größere Innovationen z.B. in der Produktentwicklung, Technologieinsatz Bereich Forschung und Entwicklung, Marketing, Personalbereich in den nächsten Jahren?
Wenn ja: Welche Innovationen sind geplant?
Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die verschiedenen Unternehmensbereiche bzw. Abteilungen?
7. Sind größere Veränderungen in der Arbeitsorganisation geplant? Wenn ja: Welche Maßnahmen sind geplant?
8. Welche Konsequenzen haben die Unternehmensziele und die geplanten Veränderungen für die Personalpolitik des Unternehmens?

Leitfragen 5 zur Zieldefinition für den Personalbereich des Unternehmens

1. Welche Auswirkungen haben die Unternehmensziele auf
 - den Personalbestand
 - die Personalstruktur
 - die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter
2. Welche Auswirkungen haben geplante Innovationen auf
 - den Personalbestand
 - die Personalstruktur
 - die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter
3. Welche Auswirkungen haben geplante Änderungen der Aufbau bzw. Ablauforganisation auf
 - den Personalbestand
 - die Personalstruktur
 - die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter

-
4. Können die Aufgaben des Unternehmens mit dem vorhandenen Mitarbeiterpotenzial zufrieden stellend erledigt werden? Wenn nein: Welche Probleme gibt es?
 5. Welche personalpolitischen Entscheidungen werden zur Bewältigung der Anforderungen an das Unternehmen getroffen?
 6. Welchen Stellenwert hat die Personalentwicklung/betriebliche Weiterbildung zur Bewältigung der Anforderungen an das Unternehmen?
 7. Welche zentralen Ziele werden mit der betrieblichen Weiterbildung verfolgt?
 8. Welche Ziele im Bereich der betrieblichen Weiterbildung wurden für das laufende Jahr definiert?
 9. Welche Vorleistungen innerhalb der betrieblichen Weiterbildung sind in den nächsten zwei Jahren geplant?
 10. Kennen die Mitarbeiter die Ziele der betrieblichen Weiterbildung?
 11. Wie wird die Zielerreichung für die betriebliche Weiterbildung überprüft?

Leitfragen 6 zur Erfassung der Qualifikationsanforderungen - Sollstand der Qualifikationen

1. Verändern die Unternehmensziele und geplanten Innovationen für die nächsten Jahre die Arbeitsorganisation? Wenn ja: Inwiefern?
2. Verändern die Unternehmensziele/Innovationen der nächsten Jahre einzelne Aufgabenfelder bzw. Tätigkeitsbereiche? Wenn ja: Welche Funktionsgruppen sind davon betroffen?
3. Wie ist das gegenwärtige Aufgabenfeld der betroffenen Funktionsgruppe definiert? Welche Anforderungen müssen von den Funktionsgruppen bisher erfüllt werden?

Leitfragen 7 zur Erfassung des aktuellen Qualifikationspotentials – Ist-Stand der Mitarbeiterqualifikation

1. Welchen formalen Abschluss hat der Mitarbeiter?
2. Über welche Berufsausbildung verfügt der Mitarbeiter?
3. Welche Zusatzqualifikationen hat der Mitarbeiter sich erworben?
4. Welche Weiterbildungsmaßnahmen hat der Mitarbeiter wahrgenommen?

-
5. Über welche Kompetenzen verfügt der Mitarbeiter? - personelle Kompetenzen
 - soziale Kompetenzen
 - Lernfähigkeit und –bereitschaft
 6. Ist der Mitarbeiter zur Weiterbildung ausreichend motiviert?
 7. Wie lange übt der Mitarbeiter diese Aufgabe aus?
 8. Sind dem Mitarbeiter die Unternehmensziele und ihre Auswirkungen auf seine Tätigkeit bekannt?
 9. Gibt es Probleme und Störfaktoren im Arbeitsablauf der speziellen Funktionsgruppe?
Wenn ja: Welche?
 10. Gibt es Probleme bzw. Störfaktoren zwischen den Funktionsgruppen und vor- oder nachgelagerten Bereichen?
 11. Gibt es Probleme bzw. Störfaktoren zwischen den Funktionsgruppen und Vorgesetzten? Wenn ja: Welche?
 12. Lassen sich die o.g. Probleme auf Qualifikationsdefizite zurückführen? Wenn ja: Welche?
 13. Sieht der Mitarbeiter Probleme an seinem Arbeitsplatz? Wenn ja: Ursachen der Probleme
 14. Formuliert der Mitarbeiter
 - a) Qualifikationsdefizite? - Welche?
 - b.) Qualifikationswünsche? - Welche?

Bei einem Abschlussgespräch über die Aktivitäten in diesen Betrieben hat das Transfer teammitglied darauf hingewiesen, dass das soeben vorgestellte und die in Eigenregie durch die Betriebe selbst entwickelten Instrumente in den Betrieben nicht erprobt wurden.

6. Führungskräfte im betrieblichen Bereich als Engpass einer vorausschauenden Personalentwicklung und zukunftsorientierten Weiterbildung?

Management und Betriebsräte haben mehrfach die Frage aufgeworfen, ob Führungskräfte im betrieblichen Bereich bereit und in der Lage sind, neue Wege der Personalentwicklung und Weiterbildung mitzugehen. Es wurde die Befürchtung geäußert, dass Meister der Flaschenhals von modernen Personal- und Organisationskonzepten sind. Dabei wurde auf Erfahrungen bei betrieblichen Veränderungsprozessen Bezug genommen. Damit ist ein thematischer Dauerbrenner angesprochen. Schon seit Jahrzehnten (siehe Novak 1997, Novak u.a. 1996, Frieling/Novak 1995, Novak 19979) bewegt Wissenschaft und Praxis die Frage, wie sich der Anforderungswandel in der Industrie auf die Führung im betrieblichen Bereich auswirkt, welche Rolle Meister im Betrieb haben, welche Rolle Meister haben sollten, welche Rolle die Meister für sich selbst definieren, wie sie Rollen bei Spielräumen ausgestalten und letztendlich wie mit dem Engpassfaktor „Meister“ umgegangen werden soll, der allenthalben beklagt wird. Die Diskussion im Rahmen der Dezentralisierungsbestrebungen spitzte die Thematik zu und forderte die Abschaffung der Meisterfunktion.

Die wissenschaftliche Begleitung untersuchte in zwei KOMPASS-Unternehmen (SW 1 und NB 4) die „Vorwürfe“, in einem sogar näher. Bei SW 1 fanden mit 5 Meistern Intensivinterviews statt. Darauf wird nun eingegangen.

Beim ersten Kontaktgespräch der wissenschaftlichen Begleitung bei SW 1 wurde von den anwesenden betrieblichen Experten (Geschäftsführer, Leiter Personal und Controlling, Betriebsrat) die Situation in der Firma folgendermassen grob skizziert::

- a. Es gibt Widerstände und Blockaden im Unternehmen. Das Vorhandensein einer Lähmschicht ist offensichtlich.
- b. Problemkinder sind die Meister. Sie verhalten sich zum Teil kostenstellenegoistisch. Sie müssten mehr miteinander reden, was sie aber nicht tun.
- c. „Wie bekomme ich es als Geschäftsführer hin, dass die Mitarbeiter im Betrieb den Zusammenhang sehen und eingeräumte Spielräume erkennen und nutzen?“

Für den Einstieg wurden sog. Sondierungsinterviews vereinbart, um einen unmittelbaren Einblick in das Unternehmen zu bekommen und in einem ersten Durchgang das Feld vorläufig zu vermessen. Die Unternehmensleitung wünschte, dass die Mitarbeiter aus den produktionsvorgelagerten und produktionsbegleitenden Bereichen interviewt werden. Auf die begründete Empfehlung der wissenschaftlichen Begleitung von KOMPASS wurde dieser Ansatz verworfen und die „Problemkinder“ als Ausgangspunkt für den Einstieg von KOMPASS in SW 1 genommen. Dass dies richtig war, zeigten die Interviewergebnisse und der weitere Projektverlauf.

Die Interviewergebnisse in der Zusammenfassung:

- Die Meister sind sehr stark mit dem Unternehmen verbunden. Sie kennen „ihr“ Produkt in- und auswendig. Sie sind traditionsbewusst und leben mental in dieser Tradition, wobei sie die Notwendigkeit der Fortentwicklung der Firma sehr wohl sehen.
- Meistertätigkeit ist bei SW 1 sehr stark erfahrungstragen (Tenor bei Produkt- und Prozessänderungen: „Das kann doch nicht sein ...“)
- Den Meistern fehlt, im übrigen wie allen anderen Beschäftigten, der Massstab für ihr Handeln. Nach ihren Aussagen kennen sie keine Unternehmensziele. Es fehlt die Leitlinie für Handeln. Generell gilt anscheinend: „Man stolpert hier sowieso von einem Punkt zum anderen.“
- Eine große mittel- und langfristige Linie sei in der Firma nicht erkennbar. Daraus ergeben sich auch bei den Mitarbeitern Motivationsprobleme. Das Verhältnis Meister – Mitarbeiter sei persönlich und bügelt manches aus. Fazit: Das „Führungsrepertoire ist eher naturpädagogischer Art“.
- Es fehlt Orientierung über den Stand der Entwicklung in der Industrie. Für die Meister steht „ihre“ Produkttechnik und das Werkstatt-Verrichtungsprinzip im Vordergrund. Neuere Ansätze wie die Geschäfts- und Arbeitsprozessorientierung

sind nicht bekannt. Sie haben keinen Einblick in den Entwicklungsstand vergleichbarer Firmen („Das hier ist meine Heimat“).

- Auf die Frage nach den Höhepunkten in den letzten Jahren wurde geantwortet:
 - Sorge um den Fortbestand / Zukunft des Unternehmens und die Sicherung der Arbeitsplätze,
 - Reduzierung der Lagerbestände
 - Der Wechsel des Motorenlieferanten
 - Einführung einer neuen Software
- Die Meister als Führungskräfte im betrieblichen Bereich sind im Grundsatz ausgeschlossen vom Führungssystem. Sie beziehen ihre Informationen aus den zwei Betriebsversammlungen, die der Betriebsrat nach BetrVG durchführt. Ansonsten leben sie von den allgemeinen Gerüchten oder von jenen, „die immer etwas mehr wissen als die anderen.“
- Die Meister „leiden“ unter der Fremdvergabe von Produktion; sie erhalten keine umfassende Begründung, sondern nur den Hinweis, Fremdvergabe ist billiger.
- Meisteraussage: „Ab dem Zeitpunkt wo nicht mehr investiert wird, naht das Ende“. Hier gibt es ein bewusstes Kaputtsparen. Den Meistern ist nicht bekannt, woran es liegt, dass es der Firma nicht gut geht. Sie sehen keine Perspektive für einen Aufwärtstrend, weil die intensive Information durch die Geschäftsleitung fehlt. „Unter diesen Bedingungen müssen wir die Mitarbeiter motivieren.“
- Mit der Geschäftsleitung gibt es keinen großen Kontakt. Das Unternehmensklima ist Stück für Stück abgekühlt; es gibt keine emotionalen Beziehungen wie dies früher der Fall war. „Von Seiten der Geschäftsleitung lässt man uns in Ruhe.“
- Fragen und Kritik sind eigentlich nicht erwünscht. „Es wird etwas auf den Tisch geworfen, ein Schlagwort zum Beispiel und nichts weiter.“

-
- Die Rolle der Meister beschränkt sich aus eigener Sicht darauf, die Produktion am Laufen zu halten und/oder Unebenheiten der Produktionsplanung und -steuerung auszugleichen.“
 - Die Interviewpartner merken an, dass sie keine Rückmeldung über ihre Arbeit bekommen, weder positiv noch kritisch. Man weiß nicht, ob man geschätzt wird. Es fehlt das Lob. Anspruch und Wirklichkeit klaffen auseinander – man arbeitet mit Schlagworten.
 - Aktuelles Beispiel, wie man mit den Meistern umgeht, ist die sozusagen angewiesene Rotation der Meister.
 - Zur Weiterbildungsplanung: Jedes Jahr wird eine Bedarfsplanung abgegeben. Das Reaktionsmuster reichen von „Man hört anschließend nichts mehr“ bis „Ablehnung“. Es gibt keine bis selten eine Erklärung für die Entscheidungen.
 - Die Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten wäre da. Werker sollten auch „Hinterwissen“ über die eigenen Produkte haben, damit könnte der Zeitaufwand bei der Fehlersuche verkürzt werden.

Die Einführung und die Wirkung eines Produktionsplanungs- und –steuerungssystems (siehe Highlight der vergangenen Jahre: „Einführung einer Software“) hat auf der Produktionsebene, so auch bei den Meistern, Verwunderung hervorgerufen. Sinn und Zweck war nicht klar. Die Meister äusserten sich dazu:

- Das Programm trägt nicht meine volle Zustimmung. Es gibt Anlaufschwierigkeiten und die Software löst unsere Probleme auch nicht. Jetzt fehlen Kaufteile, obwohl die Produktion schon angelaufen ist. Wir müssen dann manuell eingegriffen, weil die vorgegebenen Termine der Fertigungsstufen nicht miteinander stimmen. Einkauf, Arbeitsvorbereitung und Produktion arbeiten nebeneinander statt miteinander. Die Unebenheiten dürfen wir dann über Überstunden ausgleichen.

-
- Die Erwartungen an F (die Software, H.N.) werden nicht erfüllt. Mögliche Effekte, sofern sie überhaupt erzielbar sind, werden unterlaufen durch mangelnde Abstimmung zwischen Arbeitsvorbereitung und Produktion.
 - F. meldet „Teile vorhanden“ und trotzdem fehlen die Teile. Diese Teile hat jemand für die Ersatzteilversorgung einfach ausgegriffen; ab und zu kommt es vor, dass Stücklisten nicht komplett ist, die dann nach Reklamation ergänzt werden.
 - Der einzelne Meister hat immer seinen Fertigungsabschnitt und „sein“ Produkt im Kopf und prüft ständig mental, ob etwas logisch ist oder nicht: Stücklisten werden von der Erfahrung her gecheckt.
 - Sie haben Umgehungsstrategien für F. entwickelt, um den Produktionsfluss aufrechtzuerhalten.
 - „Die Gläubigkeit an F. hat zur Folge, dass jeder meint es läuft: eine Schulung gab es nicht, nur eine kurze Information.“ „So arbeiten wir parallel mit F. und mit der „Hand am Arm““.
 - „Wir Meister waren weder beteiligt an der Entwicklung und noch an der Einführung von F. Das hat die Fachabteilung gemacht. ... Die Informationen aus der Einführungsveranstaltung stimmen nicht mit der jetzt erlebten Wirklichkeit überein.“
 - „Alle haben den Rücken frei mit F., nur der kleine Meister muss sich abtun. Mit F. kann man jetzt den Schuldigen suchen.“ „Ich als Meister muss ständig improvisieren und bin dann der Schuldige.“
 - „Die Arbeitsvorbereitung ist die Abteilung mit der höchsten Macht. Sie legen fest, wer der bzw. die Schuldige(n) ist bzw. sind.“

Die Meister wiesen darauf hin, dass ihre Arbeit dadurch erschwert wird, dass die Firma im Prinzip in drei Teile (Vertrieb – Planung und Arbeitsvorbereitung – Produktion) zerfällt, wobei der Vertrieb im hierarchischen Unternehmensgefüge an oberster, die Produktion an

letzter Stelle positioniert ist. Die Rückmeldungen aus dem Markt, so das gezeichnete Bild, laufen über den Vertrieb. Sie und die Beschäftigten haben keinen direkten Kontakt zum Kunden. Ausserdem sind die Meister nicht einbezogen in die wöchentlichen Produktionsplanungsbesprechungen; sie dürfen zwar jeden Tag beim Produktionschef vorsprechen dürfen. Dabei handelt es sich nur um eine Rückmeldung über die Abarbeitung aktueller Aufträge. Der Glaube, mit dem informationstechnologisch-gestützten Produktionsplanungs- und -steuerungssystem F. die auseinanderdriftenden Teile zu vereinen, sei ein Trugschluss. In ihren Augen kann eine Software keine Integrationsfunktion übernehmen. Deshalb hat F. ihrer Meinung nach den Charakter eines Kontrollinstruments, vordergründig Kontrolle der Lagerbestände, tatsächlich Kontrolle der Meister.

War der Meister früher bei SW 1 mehr der Fachmann der Produktion, so sei er heute mehr der Manager, dass es läuft. „Teile besorgen ist eigentlich nicht meine Aufgabe, aber ich muss danach gucken, damit der Auftrag fertig wird. Die eigentlich neue Anforderung, den Facharbeitern mit Rat zur Seite zu stehen oder Rationalisierungsvorschläge zu erarbeiten kommt zu kurz bzw. kann ich nicht realisieren.“ Die Kraft und Dynamik sozialer Beziehungen bleibt im Grundsatz wie die Chance, durch arbeitspolitische Innovationen einen Zukunftsimpuls auch für die Meister zu erhalten, unerkannt. Die Meister sind mit sich selbst und ihrer eingeschränkten Rolle beschäftigt. Dies ist nicht verwunderlich, denn den Meistern fehlt für ihre, auch eigene, Orientierung eine Vision, ein Leitbild, eine Strategie.

Was hier exemplarisch ausgebreitet wurde, ist kein Einzelbeispiel. Aus diesem Grund wurde im Rahmen von KOMPASS ein Workshop für Führungskräfte im betrieblichen Bereich entwickelt und erprobt, der sich explizit mit der Situation der Meister, den differierenden Anforderungen an sie und ihrem eigenen Kompetenzprofil befasst. Wenn die neue Form der vorausschauenden Personalentwicklung und Bildungsplanung nach dem KOMPASS-Ansatz als beteiligungsorientierter Aushandlungsprozess zu gestalten ist, dann müssen bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen die Meister aktiv bedacht und gefördert werden. Der Workshop wurde bei NB 4 und SW 1 mit Erfolg erprobt. Der Vorgehensweise in den Workshops lagen die KOMPASS-Merkmale für moderne Personalentwicklung zu grunde: Reflexion – Antizipation – Kooperation – Kommunikation - Partizipation – Kompetenzentwicklung – handlungsorientierte Gestaltung und Umsetzung. Zum Auftakt der Workshops nahmen jeweils der Geschäftsführer und der Betriebsratsvorsitzende

von SW 1 und NB 4 für ca. eine Stunde am Workshop teil. Sie nahmen Stellung zum eingeleiteten KOMPASS-Prozess und hoben die Ernsthaftigkeit des Prozesses hervor. Die Arbeitsergebnisse wurden eine Woche später dann den jeweiligen Führungskreisen und Betriebsräten in einem Workshop vorgestellt und diskutiert.

7. Die Reflexionsrunde der Unternehmen NB 1 bis NB 4 zum Projektabschluss

Zum Abschluss des Projektes trafen sich nochmals NB 1 bis NB 4, um den Projektverlauf und die betriebliche Erprobung der KOMPASS-Instrumente zu reflektieren. Die Resonanz auf die zurückliegende Projektarbeit in der gemeinsam gebildeten Regionalgruppe und in den betrieblichen Erprobungsfeldern war einstimmig positiv. Jeder konnte berichten, dass KOMPASS in den Betrieben direkt und indirekt etwas bewirkt hat.

Bei NB 1, so die Aussagen der Personalleitung und des Betriebsrates, wären die anfänglichen Bedenken und Distanzen gegenüber SAMBA zum Beispiel schnell verflogen. Die Beschäftigten haben dieses Instrument angenommen. Die Beschäftigten, so wurde ausgeführt, sagen, zum ersten Mal seien die Anforderungen an eine Stelle sichtbar geworden. Beschäftigte und Führungskräfte hätten insgesamt ein hohes Engagement bei den verschiedenen KOMPASS-Aktivitäten gezeigt, was als erfreulich bewertet wird. Selbst nicht unmittelbar in den KOMPASS-Prozess einbezogene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben KOMPASS-Instrumente ausgefüllt und zum Mitarbeitergespräch mitgebracht. Wenngleich die Instrumente in einer ungewohnten Sprache geschrieben seien, hätten sie doch bei allen im Unternehmen Denkprozesse angestoßen. Personalleitung und Betriebsrat fanden es gut, dass mit SAMBA die tatsächlichen Anforderungen „auf den Tisch gekommen sind“. Vorher gab es zwar Stellenbeschreibungen, aber diese waren nie so detailliert und mit den Beschäftigten erarbeitet. Jetzt bestehe Transparenz und Klarheit. Bei den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hätten die Instrumente Aha-Effekte ausgelöst. Es wurde bewusst, was man wie macht. SAMBA ließe sich gut mit ERA verbinden. KOMPASS, Bildung, Arbeitsorganisation und Unternehmens- sowie Organisationsentwicklung können jetzt in einem größeren Zusammenhang gesehen werden. Die Bereit-

schaft der Beschäftigten zur Weiterbildung, mit der Erwartungen, dass etwas passiert, sei nun vorhanden.

NB 2 berichtete anschliessend von der Skepsis der Beschäftigten gegenüber Ko:RA. Nach kurzen Anlaufschwierigkeiten ist die Skepsis einem Engagement gewichen. SAMBA fanden sie gut und interessant, denn „die Vielfalt, was in einer Gruppe gemacht wird, wurde transparent“. Für Geschäftsleitung und Betriebsrat war die Offenheit bei der Analyse, „woran es krankt im Unternehmen“, erstaunlich. Beide fanden dies positiv. Festgestellt wurde, dass sich die Mitarbeiter für die aufgeworfenen Themenkomplexe interessieren; nur 2 bis 3 Mann seien abseits gestanden. Positiv wurde die Arbeit des Transferteammitglieds gesehen: „Wenn ein Externer kommt, steigt die Verbindlichkeit. Wenn er nicht da ist, dann gibt es tausend Gründe, warum man etwas anderes zu machen hat.“ Der fundiert durchgeführte Einführungsprozess habe die Skeptiker überzeugt. Die Auswirkungen sind noch nicht absehbar, aber es wird gehofft, dass das Engagement anhält. Der einzige Nachteil bei einem derartigen Projekt sei der Zeitinvest.

NB 3 schilderte die Schwierigkeiten beim innerbetrieblichen Transfer der KOMPASS-Idee. Trotz grosser Zustimmung von allen Seiten und auf allen Ebenen, bedurfte es grosser Kraftanstrengungen durch die betrieblichen Promotoren, damit „es voran ging“. Ein Problem waren Vorgesetzte im betrieblichen Abteilungen. In der Firma gibt es nicht den „normalen Meister“. In Meisterfunktion sind „frühere Facharbeiter“, die anweisen, „Du machst das und das und das“. Nicht nur bei einem anspruchsvollen Projekt wie KOMPASS, sondern generell, müsste immer zuerst die Führungsmannschaft die Zielgruppe sein. „Da liegt der Handlungsbedarf.“ Bei den Beschäftigten habe man das Interesse an den aufgeworfenen Fragen gespürt. „Jetzt kommen Nachfragen.“ Das Problem im Erprobungsfeld war, dass die Führungskräfte in den Pilotgruppen „normale“ Teilnehmer waren; nach her waren sie wieder Vorgesetzte. „Jetzt ist die Phase gekommen, die Beschreibungsebene zu verlassen, jetzt muss sich was ändern.“ Fazit von den NB 3- Akteuren: Die Instrumente setzen voraus, dass die Unternehmensziele klar sind. Für die weitere Arbeit seien sie unabdingbar.

NB 4 hob ebenfalls die Motivationswirkungen von KOMPASS hervor. „Die Belegschaft hat mit grossem Interesse mitgemacht. Sie hat sich Gedanken gemacht, was konkret zu

ändern ist und welche Hilfe dabei die Weiterbildung leisten muss.“ Die Meister waren nach dem zwischengeschalteten Meisterworkshop offen für den Prozess und für das Thema Weiterbildung zugänglich. „Ihnen fehlt halt der Glaube, ob überhaupt etwas passiert.“ Nur die Beschäftigten über 54 Jahren haben sich distanziert verhalten und gesagt: „Ich geh’ bald in Rente.“ Sie signalisierten ihr Desinteresse an Weiterbildung, so die anwesenden Akteure von NB 4. Der Umsetzungsprozess war am Anfang schleppend, nahm dann aber an Geschwindigkeit zu. Insgesamt waren die Erfahrungen mit KOMPASS „recht positiv“. Die Belegschaft verbindet mit den einzelnen KOMPASS-Tools „eine Perspektive haben“.

Alle Unternehmensvertreter und Betriebsräte regten an, die KOMPASS-Instrumente in andere Sprachen zu übersetzen, damit auch die ausländischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Prozess einbezogen werden können.

8. Literaturangaben

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001): Berichtssystem Weiterbildung VIII, Erste Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland, Bonn

Frieling, E./Novak, H. (1995): Anforderungswandel und Perspektiven von Führungskräften im betrieblichen Bereich, Entwicklung und Erprobung eines anforderungsorientierten Personalentwicklungs- und Bildungskonzeptes für Führungskräfte auf der Produktionsebene, Expose für ein Projekt, erstellt im Auftrag der Mercedes-Benz AG, Stuttgart, Kassel/Heidenheim

Lacher, M. (2000): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – Zwischen Teilautonomie und Neuorientierung, Eine Zwischenbilanz, in: Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 2, Jg. 9, S. 133ff

Novak, Hermann (2003): KOMPASS – Aktivitäten, Erkenntnisse, Theoretische Grundlagen und der Entstehungsprozess der ersten Tools, 2. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung des ESF-Projekts „Vorausschauende Personalentwicklung zur Ermittlung des mittelfristigen Qualifizierungsbedarfs für Facharbeiter als ein Bestandteil präventiver Arbeitsmarktpolitik“ für die Zeit vom 01. Januar 2002 bis 31. März 2003, Band 1, Heidenheim

Novak, Hermann (2003): Die KOMPASS-Instrumente für eine vorausschauende Personalentwicklung, 2. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung des ESF-Projekts „Vorausschauende Personalentwicklung zur Ermittlung des mittelfristigen Qualifizierungsbedarfs für Facharbeiter als ein Bestandteil präventiver Arbeitsmarktpolitik“ für die Zeit vom 01. Januar 2002 bis 31. März 2003, Band 2, Heidenheim

Novak, Hermann (2002): Das Projekt KOMPASS – Auf dem Weg von der Idee in die Praxis, 1. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung des ESF-Projekts „Vorausschauende Personalentwicklung zur Ermittlung des mittelfristigen Qualifizierungsbedarfs für Facharbeiter als ein Bestandteil präventiver Arbeitsmarktpolitik“ für die Zeit vom 01. Juli 2001 bis 31. Dezember 2001, Heidenheim

Novak, H. (1997): Anforderungswandel in der Industrie – Folgen und Perspektiven für die Führung im betrieblichen Bereich, Ein ADAPT-Projekt von IWIS Ketten, München / Daimler-Benz AG, Gaggenau / EvoBus GmbH SETRA Omnibusse, Ulm / Volkswagen Coaching Gesellschaft, Kassel, Bericht über die Konzeptphase vom 01.10.1996 bis 30.04.1997 für den Europäischen Sozialfond/Gemeinschaftsinitiative ADAPT und das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Heidenheim

Novak, H. unter Mitarbeit von K. Beutel/H. Hartig/H.-D. Lehmann/G. Schneider/H. Wille (1996): Anforderungswandel in der Industrie – Folgen und Perspektiven für die Führung im betrieblichen Bereich, Ein ADAPT-Projekt von IWIS Ketten, München / Daimler-Benz AG, Gaggenau / EvoBus GmbH SETRA Omnibusse, Ulm / Volkswagen Coaching Gesellschaft, Kassel, Bericht über die Anlaufphase vom 01.04.1996 bis 30.09.1996 für

den Europäischen Sozialfond/Gemeinschaftsinitiative ADAPT und das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Heidenheim

Novak, H. (1979): Der Wandel der Meisterfunktion in der Industrie, München

Parmentier, K. (2000): Erwerbsarbeit im Spiegel der BIBB/IAB-Erhebung 1999/1992, in: Dostal, W./Jansen, R./Parmentier, K. (Hrsg.): Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung, BeitrAB 231, S. 9ff

Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt/New York

Staudt, E. (1989): Unternehmensplanung und Personalentwicklung – Defizite, Widersprüche und Lösungsansätze, in: MittAB, 3/89, S. 374ff

Staudt, E./Kriegesmann, B. (1999): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht, Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99, Aspekte einer neuen Lernkultur – Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen, Münster/New York, S. 17ff

Ulrich, J. G. (2000 a): Weiterbildungsbedarf und Weiterbildungsaktivitäten der Erwerbstätigen in Deutschland, Ergebnisse aus der BIBB/IAB-Erhebung 1998/1999, in: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 3, Jg. 29, S. 23ff

Ulrich, J. G. (2000 b): Sind wir ausreichend für unsere Arbeit gerüstet? – Besondere Kenntnisanforderungen am Arbeitsplatz und Weiterbildungsbedarf der Erwerbstätigen in Deutschland, in: Dostal, W./Jansen, R./Parmentier, K. (Hrsg.): Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung, BeitrAB 231, S. 99ff

Welter, F. (2003): Strategien, KMU und Umfeld. Handlungsmuster und Strategiegeneese in kleinen und mittleren Unternehmen, Berlin