

Allespach/Novak

# Instrumente für eine beteiligungsorientierte betriebliche Bildungsplanung

[www.berufsbildung.igm.de](http://www.berufsbildung.igm.de)

Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit Nr. 4



Baden-  
Württemberg

Allespach/Novak

# Instrumente für eine beteiligungsorientierte betriebliche Bildungsplanung

Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit Nr. 4

**Redaktion**  
Martin Allespach (IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg)  
Hermann Novak, Heidenheim

**VisdP**  
Jörg Hofmann, IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg, Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart

**Gestaltung**  
Sabine Bucher, Karlsruhe

**Druck**  
Domroes-Druck GmbH, Markgröningen

Oktober 2004

## Inhaltsangabe

<b>1. Vorwort von Jörg Hofmann</b> Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg	5
<b>2. Tarifvertrag zur</b> Qualifizierung und beteiligungsorientierte Bildungsplanung	7
<b>3. Das Projekt KOMPASS: Einstieg in eine vorausschauende</b> Personalentwicklung und zukunftsorientierte Weiterbildung	10
<b>4. Der KOMPASS-Ansatz</b>	13
<b>5. Die KOMPASS-Instrumente</b> für eine beteiligungsorientierte Bildungsplanung	14
<b>6. Der Umgang mit den KOMPASS-Instrumenten</b>	18
<b>7. Die KOMPASS-Instrumente für den detaillierten Einblick</b> Im Folgenden werden alle KOMPASS-Instrumente im Original abgedruckt	19
SZENario – ein Instrument für Vorgesetzte, Beschäftigte und den Betriebsrat	19
KoRA – ein Instrument für die Beschäftigten	37
SALSA <sup>SE</sup> – ein Instrument für die Beschäftigten	51
SALSA <sup>FE</sup> – ein Instrument für Vorgesetzte	69
SAMBA – ein Instrument für Vorgesetzte, Beschäftigte und den Betriebsrat	89
<b>8. Generelle Erfahrung aus dem Projekt KOMPASS und</b> spezielle Erfahrungen mit dem Einsatz der Instrumente	100
<b>9. Literatur</b>	108

## 1. Vorwort von Jörg Hofmann Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg

Nicht erst seit die aktuellen technologischen Entwicklungen die Arbeitsplätze und die Anforderungen an die Beschäftigten in bislang nicht vorstellbarem Maße umwälzen, messen die Gewerkschaften der beruflichen Bildung eine große Bedeutung bei. Alle wesentlichen Innovationen im Ausbildungssektor gehen zurück auf die Initiative der Gewerkschaften. Die IG Metall hat zum Beispiel gemeinsam mit Betriebsräten und Ausbildern den Unsinn einer Ausbildung für die Schrottkiste früh zum Thema gemacht, ganzheitliche Projekte gefördert und mitentwickelt, die Entwicklung und Umsetzung der Leittextmethode engagiert begleitet, die neuen Technologien als unabdingbare Voraussetzung für eine zukunftsorientierte Ausbildung angesehen und nicht zuletzt die Neuordnung der Metall- und Elektroberufe seit Jahrzehnten forciert. Alle diese Innovationen gehören heute zum Alltag der Erstausbildung.

Mit dem Tarifvertrag zur Qualifizierung ist uns wiederum ein Meilenstein gelungen. Wir können jetzt die Weichen für eine zukunftsorientierte Kompetenzentwicklung gemeinsam mit den Beschäftigten stellen. Die berufliche Weiterbildung ist daher noch stärker in den Mittelpunkt unserer Betriebsarbeit zu rücken. Hier ist auch ein aktuelles Handlungsfeld für inhaltliche und methodische Innovationen der beruflichen Bildung in den Betrieben.

Das gemeinsam mit Südwestmetall, dem Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V., durchgeführte Projekt KOMPASS, ist in meinen Augen ein sehr erfolgreiches Projekt. Ich ordne es ein als eine wesentliche Innovation auf dem Gebiet der beruflichen Weiterbildung. Die Ergebnisse des Projekts sind der Einstieg in eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung und die Grundlage für eine zukunftsorientierte Weiterbildung. Sie sind somit ein wesentlicher Beitrag zur Umsetzung des Tarifvertrags. Wir haben jetzt alle ein Instrumentarium für eine strukturierte und systematische Bildungsplanung an der Hand.

KOMPASS und seine erprobten Instrumente stellen den Zusammenhang von beruflicher Bildung mit Personal- und Organisationsent-

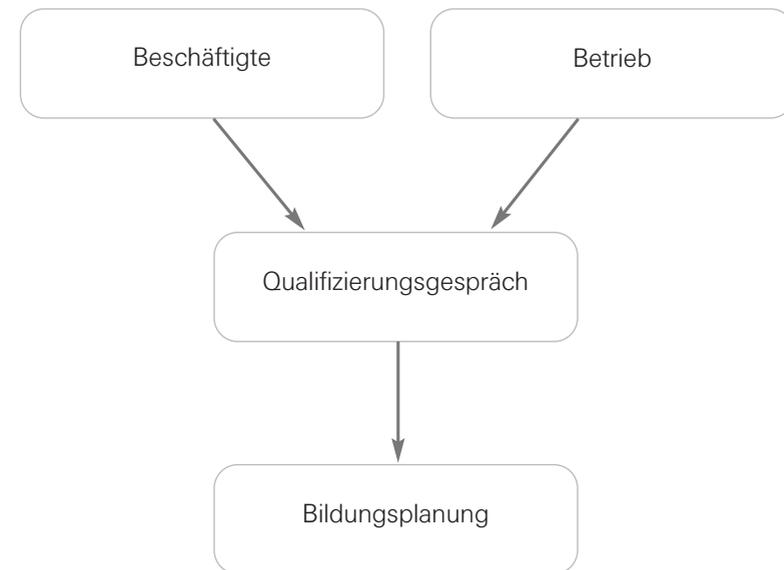
wicklung her. Der erreichte Stand von Technik und Arbeitsorganisation sowie die absehbaren Entwicklungen auf diesen Gebieten sind Rahmenbedingungen für die aktuell und zukünftig erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen. Qualifizierung bedeutet für die Beschäftigten die Erweiterung der beruflichen Möglichkeiten. Qualifizierung bedeutet nicht nur Anschluss zu bekommen und mithalten zu können beim Bewältigen des Anforderungswandels.

Qualifizierung eröffnet Chancen zur beruflichen Neuorientierung. Mit der Stärkung der fachlichen und methodischen Kenntnisse und Fertigkeiten steigt die persönliche Souveränität und trägt zur Entfaltung der Persönlichkeit bei. Es liegt an uns, den Tarifvertrag mit Leben zu füllen und mit den KOMPASS-Instrumenten in die Bildungsplanung einzusteigen.

Jörg Hofmann  
Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg

## 2. Tarifvertrag zur Qualifizierung und beteiligungsorientierte Bildungsplanung

Kernpunkt des Tarifvertrags zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg ist der Anspruch jedes Beschäftigten auf ein regelmäßiges, in der Regel jährliches Gespräch mit dem Arbeitgeber, in dem gemeinsam festgestellt wird, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht und in dem die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart werden (§ 3 Abs. 1). Mit der Formulierung, „es wird gemeinsam festgestellt“, wird deutlich, dass die Beschäftigten eine aktive Rolle bei der betrieblichen Bildungsplanung spielen. Sie sind, im Gegensatz zu einer nur die Interessen des Betriebes verfolgende Top-down-Personalentwicklung, an der Bildungsplanung zu beteiligen. Vor dem Hintergrund der tariflichen Regelung versteht sich die Weiterbildungsplanung als ein Aushandlungsprozess zwischen den Qualifizierungsinteressen des Betriebes und den Bildungsinteressen der Beschäftigten.



In der Praxis wird häufig versucht, den Bildungsbedarf passgenau aus den Entwicklungen von Technik, Organisation und Markt oder aus aktuellen Störfällen im Produktionsprozess abzuleiten. Für die daraus resultierende Personalplanung und -entwicklung werden dann die Qualifikationsdefizite aus der Differenz von Soll- und Ist-Qualifikationen ermittelt. Daraus ergeben sich üblicherweise die unabdingbar durchzuführenden Qualifizierungsmaßnahmen. Ein solches Vorgehen ist in mehrfacher Hinsicht problematisch:

- Ein solches Vorgehen entspringt dem problematischen Leitbild der Anpassungsqualifizierung. Sie ist reaktiv, weil es häufig erst aufgrund von akuten, bereits offen liegenden Problemen und Anforderungen zu Weiterbildungsmaßnahmen kommt. Die Qualifizierungsmaßnahmen kommen in solchen Fällen permanent zu spät, nämlich erst dann, wenn Schwierigkeiten offensichtlich sind, etwa infolge von bereits laufenden Veränderungsprozessen. Die betriebliche Weiterbildung bleibt damit allenfalls auf der operativen Ebene verhaftet. Strategische Impulse für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sind kaum zu erwarten. Selbst wenn bei der Ermittlung der Soll-Qualifikationen die zukünftigen betrieblichen Entwicklungsperspektiven mitberücksichtigt werden, bleibt aufgrund des Anforderungsbezugs eine Dominanz von Technik und Organisation gegenüber dem Personal unterstellt.
- Die Qualifizierungsfrage wird einseitig dem aktuellen betrieblichen Bedarf untergeordnet; mittel- und langfristige Bildungsinteressen im Sinne einer nachhaltigen Förderung der beruflichen Entwicklungschancen der Beschäftigten finden sich nur selten.

Weiterbildung ist mehr als nur Anpassung und bloße Zurichtung der Beschäftigten für den Arbeitsprozess. Sie zielt immer auf die Entwicklung des ganzen Menschen und nicht auf seine wirtschaftliche Verfügbarmachung. Betriebliche Weiterbildung hat zwar eine berufliche Präferenz, sie lässt sich aber nicht auf technische und ökonomische Funktionalität verengen. Eine nachhaltige betriebliche

Bildungspolitik zielt nicht nur auf Anpassung und Erduldung von Wandel, sondern bietet auch Möglichkeiten zum Verstehen, zur kritischen Reflexion und zur Gestaltung der eigenen Lebens- und Arbeitssituation.

In Abgrenzung zu den technokratischen und deterministischen Anpassungskonzepten nach der Formel „Sollqualifikation minus Istqualifikation ergibt den Bildungsbedarf“ wurden im Rahmen eines Projektes mit dem Namen KOMPASS Instrumente für eine beteiligungsorientierte Bildungsplanung entwickelt.

### 3. Das Projekt KOMPASS: Einstieg in eine vorausschauende Personalentwicklung und zukunftsorientierte Weiterbildung

Die IG Metall im Bezirk Baden-Württemberg hat – unabhängig vom Tarifvertrag zur Qualifizierung – ein Projekt mit dem Titel „Entwicklung und Umsetzung einer zukunftsorientierten, vorausschauenden Personalentwicklung und Weiterbildungskonzeption für Facharbeiter in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMUs)“ initiiert und gemeinsam mit Südwestmetall in der Zeit von Juli 2001 bis Juni 2004 durchgeführt. Dieses Kooperationsprojekt mit dem Titel „KOMPASS“ wurde durch Mittel des Europäischen Sozialfonds und des Landes Baden-Württemberg gefördert.

KOMPASS setzte auf der betrieblichen Ebene an. Ziel von KOMPASS war, in den Betrieben den Einstieg in eine systematische Weiterbildung zu schaffen und dort ein Bewusstsein über die Notwendigkeit einer vorausschauenden und nachhaltigen Personalentwicklung aufzubauen.

Ausgangspunkt des Projektes war eine kritische Einschätzung der derzeitigen Situation in den Betrieben. Festgehalten wurde:

- Das Weiterbildungsangebot für die Beschäftigten besteht derzeit überwiegend aus Maßnahmen zur kurzfristigen Anpassungsqualifizierung. Meistens sind die Qualifizierungsmaßnahmen zu eng an aktuelle Tätigkeiten gebunden, mit der Folge, dass die Kenntnisse und Fertigkeiten bei weiteren technologischen Entwicklungsschritten sehr schnell veralten.
- Eine sog. „Stop-and-Go“-orientierte Qualifizierung hat eher den Charakter einer Reparaturweiterbildung. Sie birgt die Gefahr in sich, dass langjährig tätige Beschäftigte zu den Verlierern des Strukturwandels werden.
- In den Betrieben fehlt eine mittelfristige Qualifikationsbedarfsanalyse im Sinne eines „Früherkennungssystems“ über die qualitative Richtung des Anforderungswandels („welche Qualifikationen werden in Zukunft benötigt?“).
- Die Verknüpfung von Unternehmens- und Organisationsentwicklung mit der Personalentwicklung und beruflichen Weiterbildung steht noch aus. Sie gehört jedoch auf die Tagesordnung.

Vier Kernfragen standen im Zentrum des IG Metall/Südwestmetall-Projektes:

- Was zeichnet „moderne“ Facharbeitertätigkeit in fünf Jahren überhaupt aus?
- Wie kann frühzeitig der mittelfristige Qualifikationsbedarf identifiziert werden?
- Wie können Unternehmen, Entscheidungsträger und Beschäftigte gleichermaßen sensibilisiert und für bereits heute einzuleitende Bildungsmaßnahmen aktiv gewonnen werden?
- Wie können die innerbetrieblich vorhandenen und meist ungenutzten Potenziale der Beschäftigten erfasst, gefördert sowie für beide Seiten, sowohl für die Beschäftigten als auch das Unternehmen nutzbringend angewendet und „arbeitsmarktfähig“ gemacht werden?

KOMPASS wollte:

- praktische Hilfestellung für die Entwicklung und den Einstieg in eine vorausschauende Fort- und Weiterbildung geben,
- ein Früherkennungssystem zur Identifizierung des Anforderungswandels und des Qualifikationsbedarfs entwickeln,
- Instrumente für die betriebliche Bildungsbedarfsanalyse und zur Selbstanalyse des persönlichen Lernbedarfs der Beschäftigten erarbeiten,
- ein Verfahren, welches das vorhandene Erfahrungswissen und die meist ungenutzten Potenziale der Beschäftigten erfasst, entwickeln und
- konkrete betriebliche Umsetzungshilfen geben.

Zielgruppe des Projektes waren Führungskräfte, Betriebsräte und Facharbeiter sowie Facharbeiterinnen, die – und das ist ein prinzipielles Novum – in funktions- sowie betriebsübergreifenden Arbeitsgruppen gemeinsam Konzepte erarbeiteten und erprobten. Das Motto lautete: Gemeinsam die Probleme definieren, analysieren und Lösungen von der Praxis für die Praxis erarbeiten. Durch das beteiligungsorientierte Vorgehen auf der Betriebsebene erfolgt die genauere Ausgestaltung des Projektes entsprechend den Erfordernissen der Praxis.

Das Projekt KOMPASS hat die Voraussetzungen für den Einstieg in eine systematische und vorausschauende Weiterbildung geschaffen. Es sind für die Unternehmen, die Betriebsräte und die Beschäftigten Instrumente für eine beteiligungsorientierte und strategische Bildungsplanung entwickelt und erprobt worden.

#### 4. Der KOMPASS-Ansatz

Wird die Bildungsplanung als ein Aushandlungsprozess organisiert, so setzt dies voraus, dass sich Vorgesetzte, Betriebsrat und Beschäftigte über die aktuellen, bereits absehbaren oder zukünftig zu erwartenden Arbeitsanforderungen, die arbeitspolitischen Gestaltungsoptionen sowie die eigenen Wünsche und Interessen in Bezug auf die Weiterbildung bewusst werden. Für die unterschiedlichen Beteiligten wurden entsprechende Instrumente entwickelt, die zunächst im Kapitel 6 überblicksmäßig vorgestellt werden, bevor sie dann in Kapitel 5 im Detail dargestellt werden.

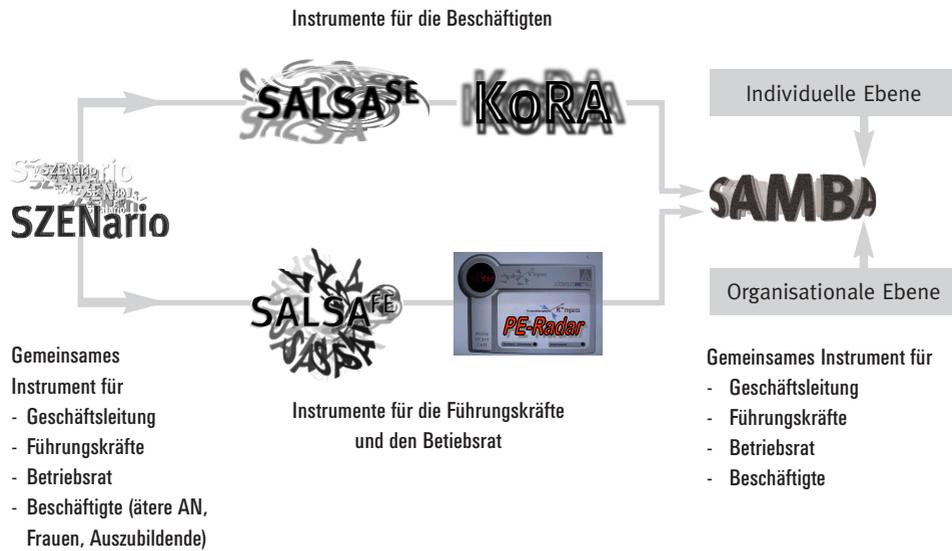
KOMPASS geht davon aus, dass sich die Beschäftigten dann für die Weiterbildung interessieren, wenn Sie dem, was sie lernen wollen, eine Bedeutung zumessen und wenn sie für sich auch Lerngründe ausmachen können.

Dem KOMPASS-Ansatz liegt eine ganz bestimmte Vorstellung zugrunde, was eine strategische, also vorausschauende und zukunftsorientierte Personalentwicklung ausmacht. Bei dieser Form der Personalentwicklung steht das Reflektieren des Bestehenden, das gedankliche Vorwegnehmen von Entwicklungen, die Beteiligung aller an der Reflexion und der Planung, eine kooperative Vorgehensweise und der soziale Zusammenhalt im Arbeitsprozess, eine breite Kompetenzentwicklung sowie handlungs- und gestaltungsorientiertes Lernen im Mittelpunkt.

## 5. Die KOMPASS-Instrumente für eine beteiligungsorientierte Bildungsplanung

### Die KOMPASS-Instrumente für den schnellen Überblick

Während der Projektlaufzeit wurden gemeinsam mit Betriebsräten, Personalleitern und Produktionsleiter aus Klein- und Mittelbetrieben eine Reihe von Instrumenten entwickelt und mit Beschäftigten erprobt.



Lernen und Arbeiten wird jeweils unter der Perspektive der Beschäftigten und der Perspektive betrieblicher Bedarfe analysiert und eine Vorausschau formuliert. Das folgende Raster verdeutlicht dies.

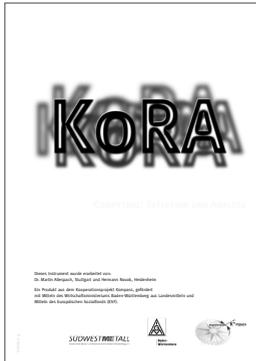
	Betrieb		Beschäftigte	
	reflektieren	vorausschauen	reflektieren	vorausschauen
<b>Arbeiten</b>	Aktuelle Anforderungen aus Technik/Organisation/Markt/Arbeitspolitik/etc.	Zukünftige Gestaltungsoptionen und Planungen.	Was tue ich bei der Arbeit? Gibt es aktuelle Schwierigkeiten im Arbeitshandeln? Meine individuellen Arbeitserfahrungen?	Was kommt an Arbeitsaufgaben auf mich zu? Wie lässt sich eine entwicklungsförderliche und schädigungsfreie Arbeit beschreiben und realisieren
<b>Lernen</b>	vorhandene genutzte und schlummernde Kompetenzen und Potenziale  PE-Konzept	Welche Qualifikationen werden zukünftig benötigt. Wie können die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter entwickelt und genutzt werden?	Über welche Kompetenzen verfüge ich? Welche individuellen Lernerfahrungen liegen vor?	Welche Kompetenzen möchte ich erhalten, entfalten und weiterentwickeln?

Im Folgenden nun ein schneller Überblick über die Instrumente



### SZENario – ein Instrument für Vorgesetzte, Beschäftigte und den Betriebsrat

Mit dem Instrument SZENario ist der Sprung in die Zukunft möglich. Es lassen sich auf dem Hintergrund von gemeinsam herausgearbeiteten Kategorien zukünftige Herausforderungen und Veränderungsfelder bestimmen, um anschließend miteinander einen Veränderungsplan zu erstellen. Ein wichtiger Punkt bei SZENario ist die Frage nach den kritischen Situationen auf dem Weg der Veränderung, wer welche Unterstützung dabei benötigt und an welchen Stellen Bildungsbedarf besteht.



### KoRA – ein Instrument für die Beschäftigten

KoRA ist ein persönlicher Bildungs- und Lernpass für die Beschäftigten zur beruflichen Standortbestimmung. Mit diesem Instrument können die bisherigen Arbeits- und Berufswege betrachtet werden. KoRA ermöglicht z.B., das in der Arbeit entstandene Erfahrungswissen aufzuspüren. Mit KoRA wird die Grundlage geschaffen, über neue berufliche Ziele nachzudenken.



### SALSAS<sup>SE</sup> – ein Instrument für die Beschäftigten

Mit dem Instrument SALSAS<sup>SE</sup> ist es den Beschäftigten möglich, ihre betrieblichen Arbeits- und Lernbedingungen aus ihrer ganz persönlichen Sicht unter die Lupe zu nehmen. Daraus ergeben sich Lerngründe, die eine Grundlage für die Bestimmung des Bildungsbedarfs aus Sicht der Beschäftigten darstellen.



### SALSAS<sup>FE</sup> – ein Instrument für Vorgesetzte

Bei SALSAS<sup>FE</sup> handelt es sich um ein Instrument für die Analyse der betrieblichen Arbeits- und Lernbedingungen aus Sicht der Vorgesetzten. Sie können mit den gleichen Fragen wie die Beschäftigten mit dem Instrument die Arbeits- und Lernbedingungen in der Abteilung untersuchen und Schlussfolgerungen für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, der Weiterbildungsplanung und somit für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten ziehen. Mit dem Betriebsrat und im Qualifizierungsgespräch mit den Beschäftigten besteht dann Gelegenheit, die möglicherweise unterschiedlichen Einschätzungen zur Diskussion zu stellen, Vorstellungen der Veränderungen zu besprechen und daraus Schlussfolgerungen für die Bildungsplanung zu ziehen.



### SAMBA – ein Instrument für Vorgesetzte, Beschäftigte und den Betriebsrat

Mit SAMBA werden die aktuellen und zukünftig zu erwartenden Anforderungen und zukünftig gewünschten Entwicklungen gemeinsam herausgearbeitet und daraus Konsequenzen für die konkrete Bildungsplanung gezogen.

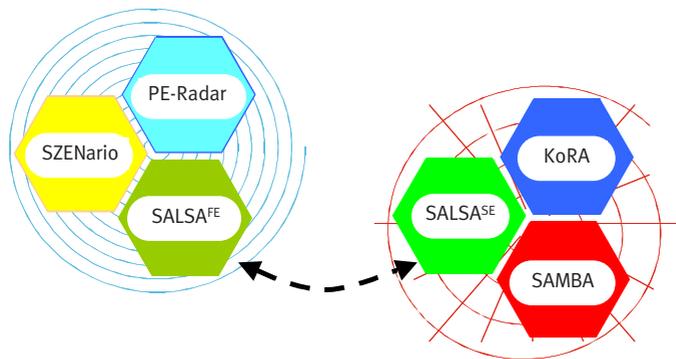


### PE-Radar – ein Instrument für Betriebsrat und Geschäftsleitung

Der PE-Radar ist ein computergestütztes Programm, das dem Betriebsrat und den Vertretern der Geschäftsleitung die Möglichkeit gibt, die im Unternehmen anzutreffende Personalentwicklung zu reflektieren und Handlungsschwerpunkte zu definieren.

## 6. Der Umgang mit den KOMPASS-Instrumenten

Die KOMPASS-Instrumente müssen nicht alle gleichzeitig eingesetzt werden. Sie müssen auch nicht in der gerade gewählten Reihenfolge eingesetzt werden. Es gibt verschiedene Kombinationen. Man kann also einzelne Instrumente zu Arbeitspaketen zusammenbinden und Übergänge zwischen diesen herzustellen. Die Brücke könnten zum Beispiel SALSASE und SALSAFE sein. Die beiden folgenden Skizzen verdeutlichen, was damit gemeint ist.



Wichtig ist allerdings, dass sich im Sinne des Aushandlungsprozesses alle Seiten – das Unternehmen, die Beschäftigten und der Betriebsrat – über die Anforderungen und ihre Interessen bewusst werden. Die Instrumente bieten eine solide Grundlage zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch.

## 7. Die KOMPASS-Instrumente für den detaillierten Einblick

Alle KOMPASS-Instrumente sind auf folgender Seite zu finden:

<http://www.bw.igm.de/news/meldung.html?id=588>

## 8. Generelle Erfahrung aus dem Projekt KOMPASS und spezielle Erfahrungen mit dem Einsatz der Instrumente

KOMPASS hat auf dem Gebiet der Weiterbildung ohne Zweifel Pionierarbeit geleistet. Die Leitideen der Berufsbildung, wie z.B. Handlungsorientierung, Ganzheitlichkeit, Partizipation, Förderung von Eigenaktivitäten und Eigeninitiative, Selbstreflexion, Lernen in Gruppen, Aufbau einer Gestaltungskompetenz sowie Arbeits- und Erfahrungsorientierung, Generationen übergreifendes Lernen sowie Verknüpfung von Lernen und Arbeiten bildeten auch für KOMPASS und bildeten auch für die Entwicklung der Instrumente die grundlegende Orientierung.

Die Bestandsaufnahme zu Beginn des Projektes legte offen, dass

- Personalentwicklung sehr diffus definiert wird.
- Trotz der Zustimmung über die Notwendigkeit einer vorausschauenden, strategieorientierten und -umsetzenden Personalentwicklung, letztendlich im Tagesgeschäft andere Prioritäten gesetzt werden und eine planmäßige Personalentwicklung nur schwach vorhanden ist.
- Dort wo Ansätze einer Personalentwicklung erkennbar sind, die zuständige Abteilung eher ein Nischenleben führt und wenig integriert ist in den Gesamtprozess innerhalb eines Unternehmens.

Gerade deshalb war es aus Sicht von KOMPASS wichtig, für eine strategische Personalentwicklung und zukunftsorientierte Weiterbildung eine wegweisende Richtschnur zu erarbeiten und den Instrumenten zugrunde zu legen.

Betrachtet man nämlich auch die Bildungslandschaft, so fällt auf, dass im Grundsatz in der Praxis Instrumente und Methoden entwickelt und eingesetzt werden, ohne sich großartig Gedanken über die dahinter liegende Theorie zu machen. KOMPASS gehört insofern zu den wenigen Projekten, die sich in der Konzeptphase mit Theorieansätzen auseinander setzte und den Anspruch verfolgte, theoriebasierte und theoriegeleitete Instrumente zu entwickeln. Dies ist der große Vorteil der KOMPASS-Instrumente.

KOMPASS wählte angesichts der Problemstellung einen so genannten subjektorientierten Ansatz und wechselte damit die sonst übliche Perspektive. „Subjektorientiert“ bedeutet, von den individuellen Sichtweisen, Bedürfnissen und Interessen der Personen auszugehen. Der subjektive Ansatz wurde mit Bedacht gewählt, denn die Personalarbeit orientiert sich prinzipiell auch heute noch am Leitbild des Subjekts als Objekt. D.h., der Mensch wird trotz aller Tagungsrhetorik und Beschwörungsformeln, der Mensch stehe im Mittelpunkt, als Sache angesehen. Die Vorstellung lautet nämlich, sie, die Menschen, haben sich Entwicklungen zu unterwerfen und sich ihnen anzupassen. Wenn nach dieser Art und Weise ein Unternehmen nach dem Grundsatz von oben nach unten geleitet wird, ist erklärbar, warum trotz aller Vorschläge der Beschäftigten die Veränderungsprozesse nicht erfolgreich sein können. Beschäftigte können aber sehr wohl unterscheiden zwischen realer Beteiligung und Scheinbeteiligung. KOMPASS ist demgegenüber ein dialogorientierter Ansatz, der die Beschäftigten gleichberechtigt an der Qualifikationsbedarfsermittlung und an der Qualifizierungsplanung beteiligt.

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

Es wäre allerdings verkürzt gedacht, wenn man das KOMPASS-Konzept und die Instrumente nur unter dem Gesichtspunkt der Bildungsplanung betrachten würde. Bildungsplanung ist immer im Zusammenhang von Arbeit, Technik und Organisation zu sehen und insofern leistet KOMPASS einen Beitrag zur Weiterentwicklung von Arbeit, Technik und Organisation, in dem sich durch die Beteiligung aller am Bildungsprozess beteiligten Chancen für die Gestaltung von Arbeit, Technik und Organisation ergeben. Hier liegt ein immenser Handlungsbedarf gerade in Klein- und Mittelbetrieben.

In einer vor kurzem erschienenen Untersuchung wurde herausgearbeitet, dass kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) 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 v:H: – 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.

An der Erprobung der KOMPASS-Instrumente nahmen, je nach Instrument, Mitglieder der Geschäftsleitungen; Werks- und Betriebsleiter; Leiter der Personal-, 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 Organisations- und Unternehmensentwicklung zu gewinnen. Die Entwicklung und Erprobung der Instrumente basierte also tatsächlich auf funktions- und hierarchieübergreifende Lernprozessen.

Um es gleich an dieser Stelle zu sagen. Weiterbildungsplanung benötigt Zeit. Sie kann nicht, um es salopp auszudrücken, zwischen

Tür und Angel erfolgen. Für den Einsatz der einzelnen Instrumente muss man, so die gemachte Erfahrung, ausreichend Zeit einplanen, soll ein gutes Ergebnis herauskommen. Die nächste Tabelle zeigt, wie viel Zeit für die einzelnen Instrumente aufgewendet wurden.

KOMPASS-Instrument	Benötigter Zeitaufwand zum Beantworten der Fragen pro TN
SALSA <sup>SE</sup>	0,5 bis 2,5 Std.
SALSA <sup>FE</sup>	1,5 bis 2 Std.
KoRA	1 bis 2 Std.
SAMBA	3,5 bis 5 Std.
SZENario	3 bis 12 Std.
PE-Radar	1 bis 3 Std.

Jede und Jeder wird sich nun, nach dem er oder sie die Instrumente in Kapitel 7 detaillierte kennen lernen konnte, wie sieht es mit dem Realitätsbezug, mit der Verständlichkeit und der Handhabbarkeit der Instrumente aus. Nach jeder Erprobungsrunde wurden die Erprobungsteilnehmer schriftlich oder mündlich befragt. Gefragt wurde u.a., ob das Ziel und der Sinn des Instruments erkennbar sind, ob die Fragen verständlich sind, ob die Fragen einen Realitätsbezug haben, ob es Schwierigkeiten gab mit der geforderten Reflexion der Arbeits- und Lernsituation und ob man mit den eingeführten Beispielen, den Anleitungs- sowie den Auswertungshilfen zu recht kam. Bewertet wurde auf der Basis des allgemein bekannten Notenschlüssels aus der Schule, nämlich von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend).

Zusammenfassend ist zu sagen, die Instrumente

- sind praktikabel,
  - die Fragen treffen die Wirklichkeit,
  - es ist sicherlich ungewohnt, sich in dieser Tiefe mit Arbeit und Lernen zu befassen
- und
- die Anleitungs- und Auswertungshilfen geben eine gute Unterstützung.

Im Rahmen einer Gruppendiskussion reflektierten Personalleiter und Betriebsräte aus vier Unternehmen die Erprobung der KOMPASS-Instrumente. Die Resonanz war einstimmig positiv. Jeder konnte berichten, dass KOMPASS in den Betrieben direkt und indirekt etwas bewirkt hat.

Aus einem Betrieb berichteten Personalleitung und der Betriebsrat, dass anfängliche Bedenken und Distanzen zum Beispiel gegenüber SAMBA schnell verfliegen. Die Beschäftigten haben dieses Instrument angenommen. Die Beschäftigten würden heute sagen, dass zum ersten Mal die aktuellen Anforderungen an einem Arbeitsplatz sichtbar geworden sind. Auch 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. 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 Beschäftigte haben in diesem Betrieb 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. Bei den Mitarbeitern 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 Bereitschaft der Beschäftigten zur Weiterbildung, mit der Erwartung, dass etwas passiert, sei nun vorhanden.

Aus einem anderen Unternehmen wurde berichtet, dass es Skepsis der Beschäftigten gegenüber KoRA gab. 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 Beschäftigten für die aufgeworfenen Themenkomplexe interessieren; nur 2 bis 3 Mann seien abseits gestanden. Die Auswirkungen der KOMPASS-Offensive sind noch nicht absehbar, wurde gesagt, aber es wird gehofft, dass das Engagement anhält. Der einzige Nachteil bei einem derartigen Projekt sei der Zeitinvest.

Aus dem dritten Betrieb wurde von Schwierigkeiten bei der innerbetrieblichen Umsetzung der KOMPASS-Idee geschildert. Trotz großer Zustimmung von allen Seiten und auf allen Ebenen, bedurfte es großer Kraftanstrengungen durch die betrieblichen Promotoren, damit „es voranging“. Ein Problem waren Vorgesetzte in 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; nachher waren sie wieder Vorgesetzte. „Jetzt ist die Phase gekommen, die Beschreibungsebene zu verlassen, jetzt muss sich was ändern.“ Fazit aus diesem Betrieb: Die Instrumente setzen voraus, dass die Unternehmensziele klar sind.

Personalleiter und Betriebsratsvorsitzender aus einem weiteren Unternehmen hoben 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 kann und 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.“ Der Umsetzungsprozess war am Anfang schleppend, nahm dann aber an Geschwindigkeit zu. Die Belegschaft verbindet mit den einzelnen KOMPASS-Tools „eine Perspektive haben“.

Im Verlauf des Projektes KOMPASS haben Vertreter des Managements und Betriebsräte mehrfach die Frage aufgeworfen, ob Meister und Vorarbeiter bereit und in der Lage sind, neue Wege der Personalentwicklung und Weiterbildung mitzugehen. Es wurde die Befürchtung geäußert, dass Meister der Flaschenhals bei der Entwicklung und Umsetzung moderner Personal- und Organisationskonzepten sind. Dabei wurde auf Erfahrungen bei betrieblichen Veränderungsprozessen Bezug genommen. Damit war ein thematischer Dauerbrenner angesprochen. Schon seit Jahrzehnten 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.

KOMPASS hatte Gelegenheit, den „Vorwürfen“ nachzugehen. Es fanden Intensivinterviews mit Meistern statt. Was kam dabei heraus? Die Rolle der Meister beschränkt sich aus eigener Sicht darauf, die Produktion am Laufen zu halten und/oder Unebenheiten der Produktionsplanung und -steuerung auszugleichen.“ Meister

und Vorarbeiter orientieren sich am Tagesgeschäft und an Stückzahlen und sie sind traditionsbewusst, wenngleich sie die Notwendigkeit der Fortentwicklung des Unternehmens und der Beschäftigten sehr wohl sehen. Da aber für sie ihre Erfahrung der Maßstab ist, kommen sie immer wieder zu dem Schluss: „Dass kann doch nicht sein, das darf doch so nicht sein.“ Sie fühlen sich, obwohl Führungskräfte, vom Führungssystem und von der strategischen Planung, sofern es sie im Unternehmen gibt, ausgeschlossen. „Vonseiten der Geschäftsleitung lässt man uns in Ruhe.“ Sie haben außerdem nach eigenen Aussagen keine Informationen über den Stand von Entwicklungen in der Industrie. Für die Meister steht „ihre“ Produktionstechnik“ und „ihre“ Arbeitsorganisation im Vordergrund.

Was hier exemplarisch skizziert dargestellt wurde, ist mit Sicherheit in vielen Betrieben ein Thema. Aus diesem Grund wurde im Rahmen von KOMPASS ein Workshop für Führungskräfte im betrieblichen Bereich entwickelt und erprobt, der sich ausdrücklich mit der Situation der Meister, den divergierenden Anforderungen an sie und ihrem eigenen Kompetenzprofil befasst. Wenn die neue Form der vorausschauenden Personalentwicklung und Bildungsplanung nach dem KOMPASS-Ansatz als beteiligungsorientierter Aushandlungsprozess wirkungsvoll sein soll, dann müssen bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen die Meister aktiv bedacht und gefördert werden.

## 9. Literatur

*Allespach Martin* (2004a)

Bedeutsamkeit als Grundkategorie einer partizipativen Bildungsplanung und als Voraussetzung für expansives Lernen in der betrieblichen Weiterbildung,

in Faulstich P./Ludwig J.: Expansives Lernen, Baltmannsweiler

*Allespach, Martin* (2004b)

Unternehmensentwicklung und Bildungsplanung,

in Faulstich, Peter: Lernfelder, VSA-Verlag Hamburg

*Allespach Martin/Novak, Hermann* (2002)

Kompass – Projekt zur Unterstützung der Ausgestaltung des Tarifvertrags zur Qualifizierung in Baden-Württemberg,

Gewerkschaftliche Bildungspolitik, Heft 1/2

### Bereits erschienene Handlungshilfen für die Betriebsratsarbeit

#### **Betriebliche Weiterbildung**

- **systematisch organisieren und gestalten,**  
Handlungshilfe Nr. 1

#### **Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung**

- **Regelungsaspekte für eine Betriebsvereinbarung,**  
Handlungshilfe Nr. 2

#### **Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten**

- **Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag zur Qualifizierung,**  
Handlungshilfe Nr. 3