

Vorbemerkung

Beim nachfolgenden Text handelt es sich um eine Handlungshilfe für Betriebsräte zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs unter Beteiligung der Beschäftigten. Es handelt sich dabei um zusammenfassende Auszüge aus dem „Handbuch zur betrieblichen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs“, das von der IG Metall 1996 herausgegeben wurde. Die Ausgangsthese der Broschüre lautet, dass der Qualifizierungsbedarf unter aktiver Beteiligung und Einflussnahme der betroffenen KollegInnen ermittelt werden muss. Dieser Aspekt gewinnt mit dem Tarifvertrag zur Qualifizierung für die Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg an besonderer Bedeutung.

Nachfolgend werden die notwendigen Instrumente und Hilfsmittel erläutert, mit denen Betriebsräte und Beschäftigte den Qualifizierungsbedarf ermitteln können. Die von Wissenschaftlern entwickelte und erprobte Methode der "subjektiven Tätigkeitsanalyse" (STA) wurde auf die Belange betrieblicher Praktiker zugeschnitten bzw. verständlich aufbereitet und detailliert beschrieben. Die überarbeitete und um zusätzliche Instrumente ergänzte Version wird als Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte (TAB) bezeichnet. Sie ermöglicht u.a. ausgehend von Anforderungsprofilen die Erfassung des IST-Standes vorhandener Qualifikationen, die dann in einem zweiten Schritt dem SOLL-Zustand gegenübergestellt werden kann. Aus dem Vergleich von IST- und SOLL-Stand, jeweils ermittelt von und mit den KollegInnen, lassen sich Qualifizierungsbedarf feststellen.

Die Handlungshilfe geht auf die betriebspezifischen Besonderheiten ein, die in Zerspanungswerkstätten mit gemischten Maschinenparks im Rahmen von Gruppenarbeit vorzufinden sind. Sie berücksichtigt damit einen ganz speziellen Ausschnitt betrieblicher Realität. Dies bedeutet zwar nicht, dass die vorgeschlagenen Instrumente und Methoden nicht auch auf andere Bereiche übertragbar sind. Die Broschüre bezieht sich jedoch auf die *betriebspezifischen Besonderheiten gemischter Betriebsmittelparks* (mit konventioneller und CNC-Berarbeitung), da hier entsprechend zugeschnittene Strategien benötigt werden.

IG Metall
Bezirksleitung Baden-Württemberg

Martin Allespach



Strategien für Betriebsräte:

Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs mit den Beschäftigten - Die "Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte" (TAB)

Im folgenden wird *eine* mögliche Vorgehensweise geschildert, wie der Betriebsrat den Qualifizierungsbedarf unter Beteiligung der KollegInnen ermitteln kann. Selbstverständlich lässt sich die vorgeschlagene Strategie auf betriebliche Besonderheiten oder andere Ausgangsfragen zuschneiden und entsprechend abwandeln.

Der Schwerpunkt der im folgenden erläuterten und vorgeschlagenen Strategie liegt auf der *Bedarfsermittlung*. Sie stellt für Betriebsrat und Belegschaft die Grundlage für ein weitergehendes *Qualifizierungskonzept* dar, in dem nach der Bedarfsermittlung u.a. entsprechende *Qualifizierungsmaßnahmen* zu vereinbaren und durchzuführen sind. So entsteht letztlich ein betrieblicher *Qualifizierungsplan*.

Die Handlungshilfe beschränkt sich im wesentlichen auf den entscheidenden ersten Schritt der Bedarfsermittlung unter Beteiligung der KollegInnen als Einstieg in ein betriebliches Qualifizierungskonzept. Dazu führt der Betriebsrat ein abgewandeltes Analyseverfahren durch: Die Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte (TAB).

Mit der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs geraten Belegschaft und Betriebsrat in die Offensive. Sie entwickeln eigenständige Forderungen zur Weiterbildung, die dann mit dem nötigen Druck und Rückendeckung der betroffenen KollegInnen in den betrieblichen Aushandlungsprozess mit der Betriebsleitung eingehen. Was letztlich durchgesetzt werden kann, hängt wie immer auch von den betriebspezifischen Besonderheiten ab.

1. Überblick über den Ablauf

Zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs sollte man sich allgemein an dem folgenden Ablaufplan orientieren. Die Aktion Qualifizierungsbedarfsermittlung umfasst im wesentlichen 4 Schritte, wobei ein weiterer Schritt im Vorfeld der eigentlichen Aktion liegt:

Vor der Aktion:

Klärung der betriebliche Ausgangssituation und Planung der Aktion

Die Aktion Qualifizierungsbedarf ermitteln! - Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte:

- 1. Phase der TAB:** Beurteilung der bestehenden Arbeitssituation und Verbesserungsvorschläge
- 2. Phase der TAB:** Anforderungsprofile und Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs
- 3. Phase der TAB:** Qualifizierungsmaßnahmen vorschlagen
- 4. Phase der TAB:** Durchsetzung und Umsetzung der Maßnahmen



1.1 Klärung der betrieblichen Ausgangssituation

Hierzu zählen die Ausgangsbedingungen des Betriebsrats: Inwieweit liegen Vorerfahrungen und Kenntnisse zum Thema vor, welches Thema soll behandelt werden, wie sieht die Zielsetzung aus, welche Formen der Unterstützung (falls nötig) können herangezogen werden...? Neben dieser Orientierung im Problemfeld sollte eingeschätzt werden, welche Ziele die Betriebsleitung verfolgt. Ist mit Blockaden oder Kooperationsbereitschaft zu rechnen? Wie sieht die bisherige Praxis im Betrieb zur Qualifizierungsplanung bzw. Personalentwicklung aus? Aus der Beantwortung dieser und weiterer Ausgangsfragen, je nach betrieblichen Besonderheiten, kann der betriebliche Ablaufplan festgelegt werden.

1.2 Die 1. Phase: Beurteilung der bestehenden Arbeitssituation und Verbesserungsvorschläge

Wie schätzen die KollegInnen die bestehende Arbeitssituation ein, welche Arbeitsaufgaben und Teiltätigkeiten sind zu erfüllen und wie werden sie eingeschätzt? Zum Einstieg ins Thema setzt der Betriebsrat das überarbeitete Verfahren der "subjektiven Tätigkeitsanalyse" (STA) ein, die erwähnte TAB. Damit schätzen die KollegInnen ihre Tätigkeiten ein und entwickeln anschließend Veränderungs- bzw. Verbesserungsvorschläge.

1.3 Die 2. Phase: Anforderungsprofile und Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

In Fortführung der Analyse listen die KollegInnen auf, welche Arbeitsaufgaben sich unter den angestrebten Veränderungen stellen (z.B. Gruppenarbeit) und bewerten anschließend dieses **Anforderungsprofil** bezogen auf die einzelnen Tätigkeitsanforderungen: Welche IST-Qualifikationen sind jeweils bei den einzelnen Beschäftigten vorhanden, d.h. wie sieht ihr **Qualifikationsprofil** aus?

Danach wird ermittelt, welche SOLL-Qualifikationen ihnen jeweils bezogen auf diese Anforderungen noch fehlen. Aus dem IST-SOLL-Vergleich ergibt sich der **Qualifizierungsbedarf** für die Gruppe und den Einzelnen, der in einer Feinanalyse noch weiter untersucht werden kann (z.B. bezogen auf die Tätigkeitsanforderungen für konventionelle Bearbeitung oder die sozialen Anforderungen unter Bedingungen von Gruppenarbeit).

1.4 Die 3. Phase: Qualifizierungsmaßnahmen vorschlagen

Abschließend sind für den ermittelten Qualifizierungsbedarf geeignete Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen von den KollegInnen vorzuschlagen. Dabei wäre zu überlegen, welche Maßnahmen intern im Betrieb durchgeführt werden können bzw. wo externe Schulungen notwendig sind.



1.5 Die 4. Phase: Durchsetzung und Umsetzung der Maßnahmen

Die so ermittelten Forderungen der jeweiligen Belegschaftsgruppe, ihr Qualifizierungsbedarf, ist mit den geeigneten Maßnahmen betrieblich umzusetzen. Die beiden letzten Schritte werden im folgenden nur kurz behandelt.

Für die einzelnen Aktionsschritte werden jeweils einfache Hilfsmittel und Instrumente eingesetzt, mit denen Betriebsräte die Bedarfsermittlung vornehmen können. Generell wird bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, soweit er überhaupt unter Beteiligung der Beschäftigten ermittelt wird, immer mit ähnlich angelegten Konzepten (Ermittlung und Bewertung der Arbeitsaufgaben und Tätigkeitsmerkmale, IST-SOLL-Vergleich usw.) gearbeitet. Im folgenden werden jedoch nach entsprechender Überarbeitung Verfahren eingesetzt, die für Betriebsräte handhabbar sind. Der BR kann demnach diese Aktion eigenständig durchführen, insbesondere wenn dies nach den betrieblichen Ausgangsbedingungen (Blockaden der Betriebsleitung) zwingend notwendig sein sollte. Vor allem sind die eingesetzten Verfahren und Hilfsmittel für die beteiligten KollegInnen wie den Betriebsrat verständlich und nachvollziehbar. Im Gegensatz dazu machen Konzepte, die von externen Beratern angeboten werden, oft die Anleitung und Durchführung in Form längerer Workshops, Seminare usw. erforderlich (was unter bestimmten Bedingungen auch sinnvoll sein kann).

Der Aufwand für das hier geschilderte Vorgehen (Vorbereitung, Planung, Durchführung, Auswertung, Umsetzung) entspricht für die Betriebsräte ungefähr dem Aufwand zur Durchführung einer Belegschaftsbefragung. Dieses Instrument wurde in der Vergangenheit vielfach in Betrieben angewendet und belegt, dass mit ausreichenden Vorinformationen und praktikablen Hilfen derartige Erhebungsverfahren erfolgreich eingesetzt werden können.

2. Von der "subjektiven Tätigkeitsanalyse (STA)" zur "Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte" (TAB)

Die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs im engeren Sinn und damit der Schwerpunkt der Aktion erfolgt in den Schritten 1 und 2 des Ablaufplans. In diesen beiden Aktionsschritten setzt der Betriebsrat im wesentlichen das Verfahren der "Subjektiven Tätigkeitsanalyse" ein, das von Wissenschaftlern an der ETH Zürich entwickelt wurde. Das Verfahren wurde in verschiedenen betrieblichen Untersuchungs- und Forschungsprojekten eingesetzt und erprobt, wobei im Regelfall Wissenschaftler für die Durchführung verantwortlich waren bzw. als externe Berater zur Verfügung standen. Um es für betriebliche Praktiker und speziell für Betriebsräte autonom handhabbar zu machen, wird im folgenden eine überarbeitete und veränderte Version erläutert, die außerdem um einige weitere Instrumente ergänzt wurde. Das

Verfahren wurde schließlich auf die Ausgangssituation "Zerspanungswerkstätten" zugeschnitten.

Subjektive Tätigkeitsanalyse bedeutet, dass die KollegInnen selbst eine zentrale Rolle bei der Analyse, Bewertung und Veränderung von Arbeitssituationen übernehmen. Der allgemeine Ablauf der STA und die Anwendungsmöglichkeiten zeigen die beiden Abbildungen.

Methode "Subjektive Tätigkeitsanalyse (STA)"

Ziel:	Anregung und Befähigung einer Gruppe von Mitarbeiter/innen, ihre Arbeitssituation zu überdenken und Alternativen - besonders in Richtung Gruppenarbeit - zu erarbeiten.
Zielgruppe:	Alle Mitarbeiter/innen in einer relativ unabhängigen soziotechnischen Systemeinheit (z.B. Arbeitsgruppe oder Abteilung), in der noch arbeitsteilig gearbeitet wird - Größenordnung ca. 5-15 Mitglieder
Aufwand:	Gruppenbesprechung: ca. 4 x 2 Stunden oder 1 Tag
Material:	- Fragebogen zur subjektiven Tätigkeitsanalyse - Flip-Chart, Filzstifte - eine große Pinwand, Packpapier
Moderation:	Vertreter/in der Ausbildungsabteilung, Betriebsratsmitglied, gruppenexterne Vertrauensperson oder externe Beratungsperson
Vorgehen:	<i>Phase 1</i> Bewertung aller in der Gruppe vorkommenden Tätigkeiten <i>Phase 2</i> Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen <i>Phase 3</i> Ermitteln vorhandener/fehlender Qualifikationen <i>Phase 4</i> Planen und Vermitteln der fehlenden Qualifikationen; flankierende Schulung (aus: Frei, F. u.a., Die kompetente Organisation, Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative, Stuttgart 1993)

Quelle: Grap, R., Neue Formen der Arbeitsorganisation, Aachen 1993)

Da das Verfahren der STA für die Strategien von Betriebsräten und die erwähnten Einsatzzwecke verändert wurde, nennen wir das abgewandelte Verfahren in Abgrenzung zur STA "**Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte**" (**TAB**). In diesem Verfahren sind die Elemente der STA enthalten und weitere Instrumente hinzugefügt worden. Die vorstehend aufgelisteten Angaben gelten daher weitgehend auch für den überarbeiteten Einsatz der STA



als TAB, wie er im folgenden beschrieben wird. Ein Überblick zur TAB im "Zuschnitt" auf unsere Ausgangssituation *Zerspanungswerksatt* verdeutlicht Ähnlichkeiten, Ergänzungen und kleinere Abweichungen:

Methode "Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte (TAB)"

Ziel: Aktivierung einer Gruppe von KollegInnen, ihre Arbeitssituation zu überdenken und Alternativen mit dem Schwerpunkt Qualifizierung - besonders in Richtung Gruppenarbeit - zu erarbeiten und dabei den Qualifizierungsbedarf zu ermitteln.

Zielgruppe: Alle KollegInnen aus einer relativ eigenständigen Abteilung oder Arbeitsgruppe, in der noch arbeitsteilig gearbeitet bzw. mit der Einführung von Gruppenarbeit gerechnet wird (oder die Belegschaft selbst eine Konzept "qualifizierter Gruppenarbeit" anstrebt - Größenordnung ca. 10 - 12 KollegInnen)

Aufwand: Gruppenbesprechung: ca. 4 x 2 Stunden oder 1 Tag (Basisversion)

Material: Fragebogen zur Arbeitsbewertung
Fragebogen zur Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte
Flip-Chart, Filzstifte,
eine große Pin-Wand, Packpapier

Moderation: Betriebsrat oder externe Vertrauensperson

Vorgehen: *Phase 1:*
Beurteilung der bestehenden Arbeitssituation, Bewertung der Arbeitstätigkeiten und Verbesserungsvorschläge
Phase 2:
Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs: Ermittlung der Tätigkeitsanforderungen (Anforderungsprofile) - Ermittlung vorhandener Qualifikationen (Qualifikationsprofile) - Ermittlung fehlender Qualifikationen (Qualifizierungsbedarf)
Phase 3:
Qualifizierungsmaßnahmen vorschlagen
Phase 4:
Durchsetzung und Umsetzung der Maßnahmen
(in der vorliegenden Broschüre zur Bedarfsermittlung werden im wesentlichen die Phasen 1 und 2 der Untersuchungsarbeit der TAB behandelt)

Besonders zu beachten ist, dass das Verfahren in Form einer Gruppenbesprechung bzw. eines Seminars durchgeführt wird, wobei der Betriebsrat die Moderation übernimmt. Erfahrungen



mit Moderation und der Durchführung von Seminaren (Dokumentation von Ergebnissen, Einsatz von Wandzeitungen usw.) sind also hilfreich. Je nach Ausgangsbedingungen kann die Moderation auch mit anderen zusammen durchgeführt bzw. ein externer Moderator hinzugezogen werden. Teilnehmen sollten höchstens ca. 12 Kollegen, da sonst der Aufwand für die einzelnen Arbeitsschritte zu groß wird (dies entspricht aber ohnehin der Gruppengröße, die für sinnvolle Gruppenarbeit im allgemeinen angesetzt wird). Der berechnete Zeitaufwand ist ebenfalls übertragbar. Er entspricht dem *Basismodell* der TAB. An bestimmten Stellen dieses Modells sind zusätzliche Arbeitsschritte, Feinanalysen usw. möglich, die zu weiterem Zeitaufwand führen. Eine ausreichende Basisanalyse ist jedoch in der angegebenen Zeitspanne zu bewältigen.

3. Die Tätigkeitsanalyse durch die Beschäftigten - TAB

3.1 Der Schritt vorweg: Klärung der betrieblichen Ausgangssituation

Vor der eigentlichen Aktionsplanung empfiehlt sich für den Betriebsrat zunächst eine Orientierung im Problemfeld „Qualifizierung“. Sie wird umso umfassender ausfallen, wenn der Betriebsrat erst einen Einstieg ins Thema sucht und nicht bereits Erfahrungen vorliegen (vgl. „Betriebliche Weiterbildung systematisch organisieren und gestalten“, eine Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit, herausgegeben von der IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg).

Neben dieser groben Orientierung kann sich der Betriebsrat über die Ausgangssituation anhand der folgenden Leitlinien orientieren, die im Sinn einer ersten Checkliste zum Überblick über die geplante Aktion genutzt werden können.

1. Was ist das Ausgangsproblem?

- Was klappt nicht oder nicht mehr
- Was soll anders werden?
- Was ist der Anlass dafür, dass das Problem gerade jetzt hochkommt
- oder angepackt werden soll?

2. Was ist das Ziel?

- Was soll erreicht werden?
- Wie sieht der problemfreie Zustand aus?
- Woran genau lässt sich erkennen, inwieweit das Problem wirklich gelöst wurde?

3. Wie wichtig und wie dringlich ist die Problemlösung?

- Was geschieht, wenn das Problem nicht gelöst wird?
- Was geschieht, wenn die Weiterbildungsmaßnahme nicht oder erst später durchgeführt wird?

4. Warum soll noch qualifiziert werden?

- Besondere Situationen, die Weiterbildung erfordern

5. Wer genau soll qualifiziert werden?



- Genaue Zielgruppe der Weiterbildung
- 6. Wie groß ist die Zielgruppe?**
- 7. Was wird wie qualifiziert?**
 - Inhalte und Qualitätskriterien für Maßnahmen
- 8. Wie viel Zeit steht aus Sicht der Fachabteilungen für die Durchführung zur Verfügung?**
- 9. Ist die nächsthöhere Stelle damit einverstanden?**
- 10. Welche sonstigen Maßnahmen sind zur Zielerreichung notwendig?**
- 11. Wer bezahlt die Maßnahmen?**
 - Welche Kostenstelle ist zu belasten?
 - Welcher Kostenträger ist zu belasten?
 - Gibt es Zuschüsse?
- 12. Welches ist die auftraggebende Stelle?**
- 13. Wie können die Maßnahmen organisiert werden?**
 - Freistellungen
 - Änderungen von Arbeitsverträgen

Als Einstieg ins Thema ist die Durchführung einer Belegschaftsbefragung ein denkbares und geeignetes Mittel. Mit ihr lässt sich die Meinung der Belegschaft zum Thema Qualifizierung und zum Stand betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen abfragen und in noch allgemeinerer Form erfassen. Eine Bedarfsermittlung wie sie mit TAB im Sinn einer ausführlichen Feinanalyse vorgenommen wird, ist auf dem Weg einer Fragebogenaktion allerdings nicht machbar. Wie ein solcher Fragebogen aussehen kann, zeigt das folgende Beispiel:

Umfrage zur betrieblichen Weiterbildung

Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Einmal jährlich wird der betriebliche Qualifizierungsbedarf festgelegt; dabei kann der Betriebsrat die Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten einbringen (Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag § 3). Um den Fortbildungs- bzw. Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten in Fa..... zu ermitteln, bittet der Betriebsrat, diesen Fragebogen unbedingt auszufüllen und uns zurückzugeben.

Hat sich Ihre Tätigkeit bei Fa.
in den letzten 3 Jahren verändert? Ja Nein

Wie sind Sie für diese Änderungen qualifiziert worden?

durch Einweisung	<input type="radio"/>
selbst erarbeitet	<input type="radio"/>
durch Qualifizierung in Form von Schulungen	<input type="radio"/>
außerhalb des Betriebs	<input type="radio"/>
innerbetrieblich	<input type="radio"/>
während der Arbeitszeit	<input type="radio"/>
außerhalb der Arbeitszeit	<input type="radio"/>
Zeitdauer Tage Stunden

Fachgebiet:

Hat sich infolge der Weiterbildungsmaßnahme
Ihr Gehalt erhöht? Ja Nein

Auf welchen Gebieten besteht aus Ihrer Sicht
ein weiterer Qualifizierungsbedarf?

Halten Sie das Angebot an betrieblichen Weiter-
bildungsmaßnahmen für ausreichend? Ja Nein

Bemerkungen:

Name: Abt.:
(muß nicht angegeben werden, ist aber bei Interesse an konkreter Weiterbildung sinnvoll)

Bevor mit der eigentlichen Aktion begonnen wird sollte der Betriebsrat einen Ablaufplan erstellen, der sich an der Klärung der Ausgangsfragen und den 4 Aktionsschritten orientiert. Da es sich um echte Beteiligung und eine *Aktion mit den KollegInnen* handelt, ist vor allem daran zu denken, sämtliche Möglichkeiten der Vorinformation und Einbeziehung der Belegschaft schon im Vorfeld zu nutzen. Bevor die eigentliche Bedarfsermittlung beginnt, müssen die dazu benötigten KollegInnen (wie auch die Belegschaft insgesamt) selbstverständlich über Sinn und Zweck der Aktion unterrichtet sein. Nach Möglichkeit sollten Einzelne schon an den Vorplanungen beteiligt sein. Nicht zuletzt bietet die Vorphase ausreichend Gelegenheit, über mögliche Bedenken zu diskutieren und geeignete Strategien gegen unerwünschte "Nebenwirkungen" zu ergreifen



3.2 Die 1. Phase der TAB: Beurteilung der bestehenden Arbeitssituation und Verbesserungsvorschläge

Hier beginnt die eigentliche Anwendung der "Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte" - **TAB**.

Der Betriebsrat trifft sich mit ca. 10 Kollegen aus der Zerspanungswerkstatt zu dem eintägigen Seminar / Workshop. Die Kollegen kommen aus einer Abteilung, in der noch weitgehend arbeitsteilig gearbeitet wird. Die Programmerstellung erfolgt eher werkstattfern. Die Mehrheit der Aufgabenanteile ist routinemäßig zu bewältigen, was zu meist gleichförmigen und abwechslungsarmen Tätigkeiten führt. Es kommen unterschiedliche Bearbeitungsverfahren zum Einsatz. Neben CNC-Maschinen wird noch an einigen konventionellen Werkzeugmaschinen gearbeitet. Ein *richtiger* Wechsel zwischen den verschiedenen Bearbeitungsverfahren bzw. Maschinentypen ist allerdings die Ausnahme. Die Betriebsleitung plant mittelfristig die Einführung von Gruppenarbeit auch in dieser Abteilung.

Zum Einstieg ins Thema füllen die Kollegen einen einfach aufgebauten Fragebogen zur Arbeitsbewertung aus.

Wie beurteilen sie ihre heutige Arbeit hinsichtlich folgender Merkmale	++	+	0	-	--
Abwechslung in der Arbeit					
Möglichkeiten zur selbständigen Einteilung der Arbeit					
Möglichkeit, seine Arbeit selbst zu kontrollieren					
Arbeitstempo					
Voraussetzungen, die Arbeit gut zu machen					
Einsatz der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse					
Möglichkeit, etwas dazu zu lernen					
Schwierigkeiten der Arbeit					
Umgebungsbedingungen (Lärm, Licht, Hitze, Zugluft)					
Freiheit, die Arbeitszeit z.T. selbst zu bestimmen					
Belastung (körperlich oder nervlich)					

Respektierung und Unterstützung durch Kollegen/innen					
Nähe und Beziehung zu Vorgesetzten					
Anerkennung der Arbeit / Erfolgserlebnisse					
Entwicklungsmöglichkeiten / Weiterbildung					
Überschaubarkeit der Arbeitsabläufe					
Zugang zu allen wichtigen Informationen					
Bedeutung der eigenen Arbeit innerhalb der Abteilung					
Zusammenarbeit mit anderen Stellen					
Zusammenarbeit innerhalb des Teams					
Übereinstimmung von Befugnis und Verantwortung					
Anderes, und zwar					

Quelle: Frei, F. u.a., Die kompetente Organisation, Stuttgart 1993)

Anhand vorgegebener Kriterien können die Kollegen damit ihrer jetzige Arbeitssituation auf einer 5-Punkte-Skala einschätzen. Nachdem jeder einen Fragebogen ausgefüllt hat, werden die Bögen gemeinsam mithilfe einer Strichliste ausgewertet. Das Ergebnis wird auf einer Wandzeitung festgehalten. Zum besseren Überblick werden die 8 am besten und die 8 am schlechtesten bewerteten Merkmale in einer Rangreihe aufgelistet.

In der Zerspanungswerkstatt werden vor allem die folgenden Merkmale als besonders negativ und belastend empfunden: Umgebungsbelastungen, hohes Arbeitstempo, Möglichkeiten zur selbständigen Einteilung der Arbeit, psychische Belastungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildung. Eher positiv werden bewertet: Bedeutung der eigenen Arbeit in der Abteilung und die Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung sowie die Überschaubarkeit der Arbeitsabläufe.

Nach der Bewertung der IST-Situation wird die Gruppe jetzt aufgefordert alle wesentlichen Arbeitstätigkeiten auf einer Flip-Chart bzw. Wandzeitung aufzulisten, die zur Zeit in der Abteilung vorkommen. Dabei geht es zunächst um eine grobe Überblickserfassung der Tätigkeiten zum Einstieg ins Thema (die einzelnen Tätigkeiten und Teiltätigkeiten werden in späteren Phasen noch differenzierter analysiert). Es werden u.a. die folgenden Tätigkeiten aufgelistet:

- Tätigkeit 1: CNC-Drehen
- Tätigkeit 2: CNC-Fräsen
- Tätigkeit 3: konventionelle Drehmaschine



- Tätigkeit 4: CNC-Schleifen
- Tätigkeit 5: konventionelles Bohrwerk
- ...

Nach der Sammlung soll die Gruppe gemeinsam diese Arbeitstätigkeiten bewerten. Dazu werden 6 Bewertungsmerkmale vorgegeben und kurz erläutert:

- Entscheidungsmöglichkeiten
- Abwechslung
- Möglichkeiten dazuzulernen
- Gegenseitige Unterstützung
- Sinnvolle Tätigkeit
- Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

Bei der kurzen Erläuterung der Kriterien ist zu beachten, dass die Kollegen die Bewertungsmerkmale nicht alle einheitlich auffassen und verstehen müssen. Die Merkmale dienen dazu, die gemeinsame Diskussion anzuregen. Insofern können unterschiedliche Auffassungen und Gewichtungen (z.B. darüber was eine "sinnvolle Tätigkeit" ausmacht) wichtig für die anschließende Diskussion sein. Die Kriterien sollten folgendermaßen kurz erläutert werden:

1. Entscheidungsmöglichkeiten: Die Arbeitstätigkeit ermöglicht, eigenständige Entscheidungen zu treffen. Man ist nicht von ständigen Vorgaben oder Kontrollen der Vorgesetzten abhängig, sondern kann Abläufe weitgehend selbst bestimmen. Entscheidungen werden einem nicht abgenommen.

2. Abwechslung: Bei der Arbeitstätigkeit tritt keine Langeweile oder Monotonie auf, da man auch auf andere Tätigkeiten ausweichen kann und sich bei der Arbeit verschiedene Aufgaben abwechseln.

3. Möglichkeiten dazuzulernen: Bei der Tätigkeit stellen sich von Zeit zu Zeit neue Probleme und Anforderungen, die gelöst werden müssen. Diese Situation wird aber nicht als Überforderung empfunden, sondern es ist möglich, bei der Lösungssuche nach eigenen Zielen vorzugehen und dadurch neue Erfahrungen zu machen und dazuzulernen. Ob man erfolgreich war oder andere Lösungswege suchen muss, kann man selbst erkennen und kontrollieren.

4. Gegenseitige Unterstützung: Bei der Arbeit kann man sich gegenseitig helfen, auch wenn Probleme auftauchen. Die Tätigkeiten sind so angelegt, dass man das Wissen und die Erfahrungen anderer nutzen kann und selber zur Unterstützung herangezogen wird. So gesehen ist die Arbeitstätigkeit ein gegenseitiger Unterstützungsprozess mit einem gemeinsamen Ergebnis.

5. Sinnvolle Arbeit: Die Tätigkeit vermittelt einem das Gefühl, etwas sinnvolles zu tun. Man kann den Anteil der eigenen Arbeit am Produkt ablesen. Der Nutzen der Arbeit für andere ist



erkennbar.

6. Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten: Die Arbeitstätigkeit ermöglicht die eigene Weiterentwicklung. Man kann sich mit der Arbeit neue, positive Perspektiven erschließen. Die Arbeit bietet hierzu Anreize und Absicherung auch in der Zukunft.

Nach dieser kurzen Vorgabe wird eine Tabelle mit den sechs Bewertungskriterien und den zuvor gesammelten Tätigkeiten der Gruppe auf einer Wandzeitung aufgezeichnet:

Bewertungsmerkmale - Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte (TAB)

Bewertungsmerkmale	Tätigkeit 1 CNC-Drehen	Tätigkeit 2 CNC-Fräsen	Tätigkeit 3 konv. Drehmaschinen	Tätigkeit ...
Entscheidungsmöglichkeiten				
Abwechslung				
Möglichkeiten dazuzulernen				
Gegenseitige Unterstützung				
Sinnvolle Tätigkeit				
Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten				
TOTAL				

Die Gruppe erhält nun die Aufgabe, die einzelnen Tätigkeiten *gemeinsam* zu bewerten. Für jedes Bewertungsmerkmal können zwischen 0 und 10 Punkten vergeben werden (0 ist der schlechteste, 10 der beste Punktwert). Der Moderator soll die Gruppe bei der Bewertung alleine lassen. Die Gruppe muss sich jeweils auf einen Punktwert einigen, sodass entsprechende Diskussionen provoziert werden.

Wichtig dabei ist: Die Tätigkeiten sollen nach ihren faktisch vorhandenen Möglichkeiten bewertet werden, und nicht nach dem Verhalten des jeweiligen Arbeiters - *Könnte* die Tätigkeit grundsätzlich Möglichkeiten bieten dazuzulernen? (Und nicht: Nimmt der Kollege diese Möglichkeit wahr, nutzt er die Möglichkeit und lernt tatsächlich hinzu?)

Oder es stellt sich die Frage: *Könnten* sich die Kollegen bei der Tätigkeit X unter gegebenen Bedingungen unterstützen? (und nicht: Unterstützen sie sich zur Zeit tatsächlich). Es geht also um die *Einschätzung der Potentiale der einzelnen Tätigkeiten* und nicht um eine Bewertung des Verhaltens der Kollegen.

Ebenso wichtig ist die gemeinsame Beurteilung der Tätigkeiten, d.h. die Tätigkeiten werden auch durch diejenigen Kollegen mitbewertet, die sie bislang noch nicht ausgeübt haben.

Nach Abschluss des gesamten Bewertungsprozesses wird für jede Tätigkeit die Summe der Punktwerte zusammengezählt und in der Zeile TOTAL eingetragen. Danach wird der Moderator wieder hinzugezogen.

Aus der Bewertung der einzelnen Tätigkeiten resultiert ein erster Überblick, welche Tätigkeiten eher positiv (hohe Punktwerte) und welche eher negativ (geringe Punktwerte) eingeschätzt werden.

Die nächste Aufgabe in der TAB besteht für die Gruppe in der **Formulierung von Veränderungs- und Verbesserungsvorschlägen**. Es gilt die Vorgabe: Mit den Vorschlägen sollen sich die "punktarmen" Tätigkeitsmerkmale verbessern lassen, ohne dass andererseits die "punktreichen" Tätigkeitsmerkmale gleichzeitig Punkte verlieren. Die Vorschläge werden alle auf einer Wandzeitung aufgelistet und können sämtliche Arbeitsaspekte umfassen. Anschließend sollen die Vorschläge weiter konkretisiert werden.

Mit der Formulierung von Verbesserungsvorschläge sammelt die Gruppe auch Anforderungen an zukünftige Arbeitsbedingungen: Wie soll die Arbeit *idealerweise* bzw. unter den genannten Bedingungen aus Sicht der betroffenen Kollegen konkret aussehen?

Die aufgelisteten Vorschläge werden wie alle von der Gruppe erarbeiteten Ergebnisse auf Wandzeitungen, Flip-Chart usw. festgehalten. Alle Arbeits- und Ergebnismaterialien der TAB müssen gesichert und dokumentiert werden, u.a. auch zur späteren Verwendung. Die Verbesserungsvorschläge können so beispielweise zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen werden, um etwa im Rahmen der dann stattfindenden Arbeitsgestaltung als Forderungskatalog oder Diskussionsgrundlage eingesetzt zu werden. Selbstverständlich kann auch die Gruppe später mit diesen Materialien unter veränderten Bedingungen weiter arbeiten und an diese Vorarbeiten anknüpfen.

Mit der Bewertung der allgemeinen Arbeitstätigkeiten und der Formulierung sollte die Gruppe vor allem den Einstieg ins Thema und einen entsprechenden Diskussionsstand erreichen, um in der nächsten Phase ein detaillierteres Anforderungsprofil erstellen zu können.

3.3 Die 2. Phase der TAB: Anforderungsprofile und Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs



In dieser Phase der TAB erfolgt jetzt der zentrale und wichtigste Schritt:

- Die einzelnen Tätigkeitsanforderungen werden ermittelt, d.h. es werden alle Arbeitsaufgaben gesammelt, die sich der Abteilung bzw. Arbeitsgruppe unter der gegebenen Ausgangssituation stellen. Darauf aufbauend erstellt die Gruppe das **Anforderungsprofil** der Abteilung.
- Im nächsten Schritt bewerten die einzelnen Gruppenmitglieder alle Tätigkeitsanforderungen. Sie geben an, *ob* sie über die nötige Qualifikation verfügen, um die jeweilige Anforderung auszuüben. Außerdem schätzen sie ein, *in welchem Ausmaß* sie über diese Qualifikation verfügen, d.h. ob sie die Tätigkeit eher "gut" oder eher "weniger gut" bzw. noch gar nicht beherrschen. Damit ermittelt die Gruppe insgesamt die vorliegenden IST-Qualifikationen und ihre Ausprägungen und hat damit das **Qualifikationsprofil** erstellt.
- Im abschließenden Schritt wird dann festgestellt, welche Qualifikationen den einzelnen Kollegen fehlen: Welche *SOLL-Qualifikationen* benötigt der Einzelne, um die jeweiligen Tätigkeitsanforderungen erfüllen und die Arbeitsaufgaben ausüben zu können? Aus dem Vergleich von IST- und SOLL-Qualifikationen ergibt sich der **Qualifizierungsbedarf**.

3.3.1 Ermittlung der Tätigkeitsanforderungen: Das Anforderungsprofil

Die Gruppe wird eingangs aufgefordert, alle Arbeitsaufgaben aufzulisten, die sich in der Abteilung bzw. für die Gruppe stellen. Dabei geht es nicht um eine allgemeine Erfassung der vorhandenen IST-Tätigkeiten wie in der ersten Phase, sondern um die Frage:

Welche zentralen Arbeitsaufgaben sind von der Abteilung bzw. Gruppe insgesamt zu bewältigen?

Wichtig ist der Aspekt der künftigen Gruppenbearbeitung: *Welche Arbeitsaufgaben stellen sich insgesamt für die Gruppe unter Bedingungen der Gruppenarbeit?*

Die einzelnen Aufgaben werden zunächst wiederum gemeinsam gesammelt und z.B. auf einer Wandzeitung festgehalten. Im vorliegenden Fall der Abteilung Zerspanungswerkstatt sehen diese zentralen Arbeitsaufgaben etwa folgendermaßen aus:

Zentrale Arbeitsaufgaben: Abteilung Zerspanungswerkstatt
- Drehen und Fräsen der Werkstücke X und Y
- Einrichten der verschiedenen Maschinen
- Werkzeugvoreinstellung
- Programme für CNC-Maschinen erstellen, korrigieren, testen usw.
- Bedienung verschiedener Maschinen (konventionell, CNC)
- regelmäßiges Warten der Maschinen
- Durchführung kleinerer Reparaturen
- Werkzeuge nachschleifen

- Mitwirkung an Qualitätskontrolle (teilweise in Absprache mit anderen Abteilungen)
- Fertigungsfeinsteuerung nach Vorgaben (Terminen, Planungsdaten usw.)
- Produktionsbesprechungen durchführen (intern und mit anderen Abteilungen)
- Zeichnung Lesen und Arbeitsplanung
- gemeinsame Arbeit mit anderen Kollegen an einem Auftrag
- ...

Selbstverständlich lassen sich diese und weitere Arbeitsaufgaben beliebig weiter untergliedern. An dieser Stelle sollen lediglich die *Hauptaufgaben* der Abteilung benannt werden. Dies führt zu einer Beschränkung auf eine überschaubare Anzahl der *zentralen* Arbeitsaufgaben. Das können z.B. die *wichtigsten 15 Aufgaben* sein, die sich der Abteilung stellen. Es sollen die "Oberbegriffe" erfasst werden: Maschinenbedienung, Programmieren, Wartung, Qualitätskontrolle, Instandhaltung usw.

Wenn die Gruppe sich auf einen Katalog der zentralen Aufgaben geeinigt hat, erfolgt im nächsten Schritt die Ermittlung der einzelnen Anforderungen. Ausgehend von der Aufgabenstellung der Abteilung ist zu überlegen:

***Welche Anforderungen resultieren im einzelnen aus den vorgegebenen Arbeitsaufgaben?
Welche Anforderungen stellen die einzelnen Aufgaben?***

Bevor dieser Arbeitsschritt erläutert wird, sind einige allgemeine Hinweise zum Verfahren notwendig. Aus der oben genannten Arbeitsaufgabe "Bedienung verschiedener Maschinen" ergeben sich zum Beispiel im Fall der konventionellen Drehmaschine die Anforderungen: Zeichnung lesen können, spezielle Kenntnisse über konventionelles Drehen, Werkzeugkunde, manuelles Aufspannen usw. Für die CNC-Maschinen ergeben sich Anforderungen wie Grundlagenkenntnisse der Programmierung, Beherrschung verschiedener Steuerungen, Planung der Bearbeitungsabläufe, Kenntnisse zu Spannmitteln, Festlegung der Bearbeitungswerte, Drehzahlen, Schnittgeschwindigkeiten usw.

Nun werden spätestens an dieser Stelle die Kollegen eine Vielzahl von unterschiedlichen Anforderungen aufzählen. Denn jede Anforderung, wie z.B. die Anforderung *Kenntnisse zu Wartung/Instandhaltung* oder *Zeichnung lesen* lässt sich selbstverständlich wieder in diverse Einzelanforderungen untergliedern. Allerdings handelt es sich im Beispielfall der Zerspannungswerkstatt auch um einen sehr komplexen Bereich mit unterschiedlichen Bearbeitungstechnologien usw. In weniger komplexen Produktionsbereichen, wie etwa der Montage, dürfte sich die Ermittlung des Anforderungsprofils etwas leichter gestalten lassen. Aber auch in solchen Fällen gilt, dass sich Einzelanforderungen immer in zahlreiche Untergruppen "zerlegen" lassen.

In der betrieblichen Praxis ist es daher schon vorgekommen, dass Kollegen bei der Erstellung von Anforderungsprofilen einer Abteilung schnell auf eine Liste von acht oder zehn Seiten gekommen sind. Da ein derartiges Anforderungsprofil jedoch für praxisbezogene Zwecke nicht handhabbar und zweckmäßig ist, muss man sich auf ein überschaubares und einfaches Verfahren beschränken. Dies lässt sich relativ leicht bewältigen:

Zunächst ist es sinnvoll, sich wiederum auf die wesentlichen "Hauptanforderungen" zu beziehen, d.h. die *wichtigsten* Anforderungen zu sammeln, die sich aus den Arbeitsaufgaben ableiten lassen. Damit werden **Anforderungsbereiche** erfasst (z.B. der Bereich: *Kenntnisse über Wartung/Instandhaltung*) - wieder im Sinn von Oberbegriffen. Diese können später in einer Feinanalyse weiter in einzelne Anforderungen unterteilt werden (z.B. bezogen auf Wartung: *Umgang mit Kühlschmiermitteln, Reinigung von Maschinen, Filter wechseln usw.*). So erhält man die *Feinstruktur* der Anforderungen.

Da sich Arbeitsaufgaben und daraus resultierende Anforderungen außerdem auf ganz unterschiedlichen Bereiche des Arbeitsprozesses und der Arbeitstätigkeit beziehen, empfiehlt sich aus Gründen der Übersichtlichkeit und Veranschaulichung eine weitere Untergliederung. Denn Anforderungen wie z.B. *Kenntnisse über Wartung/Instandhaltung, Arbeitsaufträge planen, Programmierkenntnisse* oder *Fertigkeiten zur Kooperation und Problemlösung* (bei der Gruppenarbeit) gehören offenbar in völlig unterschiedliche Bereiche und sind kaum vergleichbar. Wir benutzen daher hier eine gängige Unterteilung von Tätigkeitsanforderungen in:

- **Fertigungsbezogene Anforderungen**
- **Organisatorische Anforderungen**
- **Soziale Anforderungen**

Für jeden dieser Anforderungsbereiche wird zunächst ein allgemeines "Grob"-Profil mit den wichtigsten "Hauptanforderungen" erstellt, die eher **Anforderungsbereiche** darstellen. Diese Anforderungsbereiche können dann in weiteren Schritten in einer Feinanalyse weiter untergliedert werden (Feinstruktur).

Dieses Verfahren bietet den entscheidenden Vorteil, dass man sich eine Feinstruktur (mit entsprechendem zeitlichen Mehraufwand!) im Rahmen der Aktion erarbeiten *kann*, aber nicht muss! Je nach betrieblichen Bedingungen ist zu überlegen, ob die Ermittlung eines allgemeinen Anforderungsprofils mit insgesamt ca. 25 - 30 wesentlichen Hauptanforderungen (aus allen Bereichen) ausreicht oder ob eine Feinstruktur der Anforderungen benötigt wird. Und selbstredend kann man überlegen, *welcher* Anforderungsbereich weiter in einer Feinanalyse untersucht werden soll. Das Verfahren lässt sich demnach betrieblich zuschneiden (wie sich wiederum am Beispielfall der Zerspanungswerksatt weiter unten zeigen läßt).

Zurück zum Ablauf der TAB:

Die Arbeitsgruppe bekommt den Auftrag, mit Blick auf die zuvor erfassten Arbeitsaufgaben, die wichtigsten Anforderungen zu ermitteln und aufzulisten. Dazu werden jeweils die drei genannten Bereiche vorgegeben und wiederum auf drei Wandzeitungen erfasst. Die Ausgangsfrage lautet wie erwähnt:

Welche Anforderungen resultieren im einzelnen aus den vorgegebenen Arbeitsaufgaben? Welche Anforderungen stellen die einzelnen Aufgaben?



Die Sammlung der einzelnen Anforderungen erfolgt dabei auch unter der *wichtigen Vorgabe*, Anforderungen zu berücksichtigen, die sich bei der geplanten Einführung von Gruppenarbeit ergeben werden. Die genannten Anforderungen, die die Kollegen aus den Arbeitsaufgaben ableiten, werden in die drei Anforderungsgruppen eingetragen:

Anforderungsprofil der Gruppe A (Grobstruktur)		
Fertigungsbezogen:	Organisatorisch:	Sozial:
- Anforderung F.1	- Anforderung O.1	- Anforderung S.1
- Anforderung F.2	- Anforderung O.2	- Anforderung S.2
- Anforderung F.3	- Anforderung O.3	- Anforderung S.3
- Anforderung...	- Anforderung...	- Anforderung...

Wie erwähnt sollte die Auflistung der Anforderungen in der Grobstruktur auf eine handhabbare Zahl eingegrenzt werden. Sollten mehr Anforderungen in der ersten Runde genannt werden, kann man sich wiederum auf eine Rangreihe der wichtigsten Anforderungen einigen.

Je nach betrieblicher Ausgangslage kann zu bestimmten ausgewählten Anforderungen (bei Bedarf auch zu allen) eine weitere Feinanalyse vorgenommen werden. Die Aufgabe der Kollegen besteht dabei darin, die jeweilige Anforderung in einzelne, konkrete Anforderungsbestandteile zu "zerlegen". Allgemein sieht dies folgendermaßen aus:

Feinstruktur des Anforderungsprofils der Gruppe A Anforderung F.1 (Fertigungsbezogen):
- Anforderung 1.1
- Anforderung 1.2
- Anforderung 1.3
- ...

So gesehen ließe sich jede der gesammelten zentralen Anforderungen aus den 3 Bereichen fertigungsbezogener, arbeitsorganisatorischer und sozialer Anforderungen in einer Feinanalyse weiter untergliedern.

Bezogen auf den Beispielfall Zerspanungswerkstatt könnte ein erstes, grobes Anforderungsprofil der wichtigsten Anforderungen demnach folgendermaßen aussehen:

Anforderungsprofil: Abteilung Zerspanungswerkstatt
Fertigungsbezogen:
- Technische Zeichnung lesen können
- Kenntnisse über den Aufbau von CNC-Maschinen
- Kenntnisse über Bearbeitungsverfahren konventioneller WERKZEUGMASCHINEN
- Kenntnisse über Prüftechnik
- Kenntnisse über Qualitätskontrolle
- Kenntnisse über Fertigungstechnik

- Grundlagen der NC/CNC-Programmierung
- Beherrschung verschiedener Steuerungen
- Bedienung verschiedener WERKZEUGMASCHINEN (konventionell, CNC)
- Kenntnisse über Wartung/Instandhaltung
- Grundkenntnisse Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz
- ...

Anforderungsprofil: Abteilung Zerspanungswerkstatt
<i>Organisatorisch:</i>
- Kenntnisse der Fertigungssteuerung/Fertigungsfeinsteuerung
- EDV-Grundkenntnisse
- Basiswissen zur betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation
- Kenntnisse über Arbeitsmittelhaltung und -nutzung
- Teilnahme an Produktionsbesprechungen
- ...

Anforderungsprofil: Abteilung Zerspanungswerkstatt
<i>Sozial:</i>
- Kooperationsbereitschaft bzw. -fähigkeit
- Kommunikation
- Fähigkeit zur Problemlösung
- Grundkenntnisse über Gruppenarbeit und soziales "Funktionieren" von Gruppen
- Organisation von Gruppengesprächen
- ...

Die ermittelten Anforderungsprofile sind die Voraussetzungen für die Erstellung der Qualifikationsprofile und des Qualifizierungsbedarfs. Denn entlang der hier formulierten Anforderungen kann später gefragt werden, wer über die Qualifikationen verfügt, um die jeweilige Anforderung zu erfüllen und in welchem Ausmaß sie vorhanden sind (z.B.: *Verfügt Kollege Meier über Grundkenntnisse der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit in der Zerspanungswerkstatt?*).

Bevor dieser Schritt erläutert wird, ist aber unter diesem Aspekt noch auf die Bedeutung der Feinanalyse hinzuweisen. Denn wenn zunächst in ausgewählten **Anforderungsbereichen** genauer festgestellt wird, welche **einzelnen Anforderungen** diesen Bereich konkret ausmachen, kann selbstverständlich auch bezogen auf diese Anforderungen genauer ermittelt werden, wo exakt Qualifikationen vorhanden sind und wo sie fehlen (z.B.: *Verfügt Kollege Meier über Kenntnisse zum Umgang mit Kühlschmierstoffen und über die darin möglicherweise enthaltenen krebserzeugenden Arbeitsstoffe?*)

Im Beispiel der Zerspanungswerkstatt liegt es auf der Hand, eine Feinanalyse zum "Problembereich" der Bedienung unterschiedlicher Maschinentypen vorzunehmen.



Angesichts der Ausgangslage, die ja in der Eingangsphase der TAB untersucht wurde, ist hier von besonderem Interesse, welche Anforderungen sich im Detail bei der Arbeit an konventionellen Maschinen ergeben. Die Kollegen erarbeiten daher im nächsten Aktionsschritt hierzu die Feinstruktur, sammeln die einzelnen Anforderungen und listen sie wiederum auf:

Feinstruktur des Anforderungsprofils: Abteilung Zerspanungswerkstatt (Fertigungsbezogen) Bedienung konventioneller Werkzeugmaschinen (Drehmaschine)
- Arbeitsplanung auf Basis der Zeichnung
- Grundkenntnisse konv. Drehen (Schnittgeschwindigkeiten festlegen usw.)
- Einrichten
- manuelles Aufspannen
- Wartung/Instandhaltung
- Werkzeug einstellen
- Werkzeug schleifen
- Spezifische Störungen erkennen/beseitigen
- "Besonderheiten" der Maschine
- Qualitätskontrolle (Messen, Prüfen)
- ...

Selbstverständlich können diese (nur beispielhaft aufgeführten) allgemeinen Anforderungen je nach den betriebsspezifischen Tätigkeitsanforderungen der einzelnen Werkzeugmaschine weiter präzisiert werden. Besonders gefragt sind bei der Erarbeitung der Feinstruktur die "Spezialisten", d.h. in diesem Fall die älteren Kollegen mit ihrer langjährigen Erfahrung in der Bedienung konventioneller Werkzeugmaschinen.

Auf diese Weise läßt sich auch für andere Anforderungsbereiche aus den fertigungsbezogenen, sozialen und organisatorischen Anforderungsprofilen eine Feinstruktur des Anforderungsprofils ermitteln. Dabei sollte man selbstverständlich berücksichtigen, welche "Knackpunkte" im ersten Aktionsschritt der TAB von den Kollegen festgestellt wurden. Sie können dann vorrangig bei der Auswahl von Anforderungsbereichen berücksichtigt werden, zu denen Anforderungsprofile in der Feinstruktur erstellt werden sollen.

Die betrieblichen Erfahrungen mit der Erstellung von Anforderungsprofilen zeigen, dass es für die Kollegen in bestimmten Bereichen schwieriger ist, Feinstrukturen ausführlicher aufzulisten. Es ist nicht immer leicht, sich alltägliche Arbeitsanforderungen gedanklich vorzustellen und dann abstrakt zu untergliedern. Hier kann es hilfreich sein, wenn einige Kollegen versuchen, bestimmte Arbeitsabläufe systematisch zu beschreiben und die Gruppe dabei die einzelnen Anforderungsbestandteile auflistet. Bei schwierigen Themen könnten auch Anregungen oder Kurzbeiträge von externen Experten oder auch Vorgaben des Moderators sinnvoll sein, um den Einstieg in die Erstellung des Profils zu erleichtern.

Eine Sondersituation ergibt sich im vorliegenden Fall für den Bereich der sozialen Anforderungen. Mit der Erstellung dieser Profile werden die meisten Kollegen, die ja noch nicht

in Gruppenarbeitsbedingungen arbeiten, Neuland betreten. In diesem Fall geht es daher weniger um ausgefeilte Profile in der Feinstruktur (wie in dem unten aufgeführten Beispiel), sondern um eine erste allgemeine Auflistung und Gruppendiskussion, die vor allem die Bedeutung der sozialen "Komponente" für die Gruppenarbeit verdeutlichen soll. Auch hierbei können kurze Impulsbeiträge des Moderators oder Externer sinnvoll sein.

Feinstruktur des Anforderungsprofils: Abteilung Zerspanungswerkstatt (Sozial) Kommunikation
- Kommunikationsregeln kennen
- Kenntnisse über Organisation von Gruppengesprächen
- Diskussionsregeln kennen
- Kenntnisse über Moderatorenmethode
- Wissen über die Bedeutung nicht-sprachlicher Kommunikation
- Fähigkeit zur sprachlichen Darstellung eigener Interessen
- Basisinformationen der Kommunikationstheorie
- Kritik sprachlich "umsetzen"
- ...

3.3.2 Ermittlung der vorhandenen Qualifikationen: Das Qualifikationsprofil

Auf Basis der erstellten Anforderungsprofile lässt sich nun sehr einfach das Qualifizierungsprofil der Arbeitsgruppe und jedes einzelnen Kollegen ermitteln. Dabei wird der IST-Stand der vorhandenen Qualifikationen erfasst (und später mit dem SOLL-Zustand verglichen, was zum eigentlichen Qualifizierungsbedarf führt). Zu allen (in den Anforderungsprofilen aufgelisteten Arbeitsanforderungen) können die Kollegen angeben, ob und in welchem Ausmaß sie über die zur Ausübung dieser Tätigkeit notwendige Qualifikation verfügen. Die einzelnen Anforderungsprofile können demnach hinsichtlich der vorhandenen Qualifikation "bewertet" werden. Die Feinstruktur der Anforderungsprofile erlaubt eine entsprechend genaue Feststellung des IST-Standes der Qualifikationen.

Zur Erfassung des IST-Standes der Qualifikationen einer Gruppe benutzt man besten eine **Qualifizierungsmatrix**, mit der sich die Situation auch im Überblick sehr anschaulich darstellen lässt. Eine solche Qualifikationsmatrix ist allgemein folgendermaßen aufgebaut:

Qualifikationsprofil der Gruppe A												
Gruppen- Mitglieder	Anforderungen (fertigungsbezogen / organisatorisch / sozial)											
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	...		
Müller												



Meier										
Schulze										
...										

Für jedes Gruppenmitglied kann in der jeweiligen Spalte für eine bestimmte Anforderung angegeben werden, ob die Qualifikation des Kollegen für die Ausübung dieser Tätigkeit vorhanden ist. Gleichzeitig lässt sich dabei das Ausmaß bzw. der Ausprägungsgrad der vorhandenen Qualifikation angeben und jeweils eintragen: *Verfügt der Kollege über eine gute, ausreichende oder nur geringe Qualifizierung bezogen auf eine bestimmte Anforderung?*

Im Regelfall dürfte es ausreichen, den Qualifizierungsgrad einfach und übersichtlich auf einer Skala von 1 bis 4 anzugeben. Die Qualifikation wäre dann folgendermaßen einzuordnen:

- 1 = nicht vorhanden**
- 2 = gering**
- 3 = ausreichend**
- 4 = gut**

Selbstverständlich kann man die Ausprägung der Qualifikation auch noch differenzierter erfassen, z.B. auf einer Skala von 1 bis 5 oder 1 - 10, falls dies sinnvoll sein sollte.

Generell geht es bei der Einordnung der Qualifikationen nicht um eine Beurteilung oder Bewertung des Kollegen bzw. seiner Qualifikation im Sinn einer Art "Schulnote" oder Schuldzuweisung für fehlende Qualifikationen. Vielmehr sollen Qualifizierungsstärken bzw. -schwächen aller Gruppenmitglieder ermittelt werden, um letztlich den Qualifizierungsbedarf festzulegen. Demnach *signalisiert* ein *geringer* Ausprägungsgrad (3 bzw. 4) der Qualifikation einen Qualifizierungsbedarf. Ob jedoch tatsächlich ein Qualifizierungsbedarf *besteht*, hängt noch von der Einschätzung ab, ob im Einzelfall einer bestimmten Arbeitsanforderung tatsächlich eine SOLL-Qualifizierung gegeben ist, d.h. ob tatsächlich ein Bedarf gesehen wird und eine Qualifizierungsmaßnahme sinnvoll ist. Denn z.B. wird nicht jeder Kollege in der Abteilung für jede mögliche Anforderung qualifiziert werden müssen (die Ermittlung des eigentlichen Qualifizierungsbedarfs wird im nächsten Kapitel noch erläutert). In ähnlicher Weise werden bestimmte Anforderungen (insbesondere im Bereich der Feinstrukturierung von Anforderungsprofilen) für einzelne Kollegen überhaupt keine Bedeutung haben, weil sie im Arbeitsalltag faktisch nicht vorkommen. Derartige Anforderungen brauchen folglich nicht in ihrer Ausprägung beurteilt zu werden, sie bleiben einfach "unbewertet" (alle "Hauptanforderungen" müssen dagegen selbstverständlich immer eingeordnet werden...).

Im Ablauf der TAB wird nun eine derartige Matrix an der Wand aufgezeichnet bzw. aufgehängt und die Anforderungen aus den erarbeiteten Anforderungsprofilen der Reihe nach bewertet. Die Ausgangsfrage lautet:

Wird die Qualifikation für die Arbeitsanforderung X als gut (=4), ausreichend (=3), gering (=2) oder als nicht vorhanden (=1) eingeordnet?



Die Einstufung ihrer Qualifikation sollen die jeweils betroffenen Kollegen in erster Linie selbst vornehmen. Dies kann und soll in einem Diskussionsprozess in der Gruppe geschehen, wenn beispielsweise Unklarheiten auftreten, wie man seine Qualifikation selbst einschätzen soll usw. Hier ist der oben erwähnte Hinweis wichtig, dass es sich nicht um eine Beurteilung im Sinn einer Benotung handelt, sondern letztlich um den Qualifizierungsbedarf. Ansonsten können Diskussionen über die Einstufung der Qualifikation in der Gruppe - entsprechend gesteuert durch den Moderator - dazu beitragen, dass der Einzelne seine Qualifikation angemessen einordnet. Bestenfalls orientiert sich die Gruppe an einem einheitlichen Bewertungsschema, was eventuell mögliche, "systematische" Fehler bei einer subjektiven Einschätzung ausgleichen kann. So gibt es beispielsweise Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis, daß sich besonders hochqualifizierte Kollegen bei der individuellen Ermittlung ihrer Qualifikationsprofile (in einem Qualifikationsermittlungsgespräch) eher kritisch zu ihrem Qualifikationsstand äußern. Offenbar wird von dieser Gruppe das Qualifikationsniveau vergleichsweise sehr differenziert betrachtet bzw. eingestuft und bei der Ermittlung des IST-Standes von möglicherweise noch fehlendem Spezialwissen ausgegangen. Derartige Einschätzungen mit resultierenden Verzerrungen im Vergleich zu anderen Gruppenmitglieder lassen sich im Bewertungsprozess in der Gruppe auf ein angemessenes Maß zurückführen.

Für das in der Zerspanungswerkstatt erarbeitete Anforderungsprofil (Fertigungsbezogen) ergibt sich dann beispielsweise folgendes Bild (im Ausschnitt):

Qualifikationsprofil: Abteilung Zerspanungswerkstatt (Fertigungsbezogen)					
Gruppen- Mitglieder	Anforderungsbereiche				
	Techn. Zeichnung WERKZEUGMASCHINEN	Kenntnisse CNC-WERKZEUGMASCHINEN Prüftechnik	Kenntnisse ...	Kenntnisse konv.	
Müller	3	4	2	3	
Meier	4	4	2	3	
Schulze	3	2	4	3	
...					
Einstufung der Qualifikation: 4 = gut /// 3 = ausreichend /// 2 = gering /// 1 = nicht vorhanden					

Im gleichen Verfahren werden dann die Qualifikationsprofile erstellt, die zuvor als Feinstruktur einzelner Anforderungsbereiche ermittelt wurden:

Qualifikationsprofil: Abteilung Zerspanungswerkstatt (Fertigungsbezogen)

Gruppen-	Bedienung konventioneller Maschinen (Drehmaschinen) Mitglieder				
	Arbeitsplanung nach Zeichnung	Einrichten	manuelles Aufspannen	Besonderheiten Wartung/Instandh. ...	
Müller	3	3	3	3	
Meier	2	3	3	3	
Schulze	1	1	1	1	
...					
Einstufung der Qualifikation: 4 = gut /// 3 = ausreichend /// 2 = gering /// 1 = nicht vorhanden					

Aus den Beispielen wird deutlich, wie leicht sich nun aus den Qualifikationsprofilen der Qualifizierungsbedarf ablesen lässt. Geht man davon aus, dass die niedrigen Punktwerte 1 und 2 jeweils einen Qualifizierungsbedarf *signalisieren*, dann ergibt sich ein detailliertes Bild, *wer für welche* Arbeitsanforderungen qualifiziert werden müsste (wie erwähnt wird davor noch der Schritt der Ermittlung der SOLL-Qualifikationen vorgenommen).

Aus den abgebildeten Qualifikationsprofilen ergibt sich somit ein Überblick über den IST-Stand an Qualifikationen in der Gruppe und ein persönliches Qualifikationsprofil des einzelnen Kollegen, was ein Blick auf das Gesamtbild der Qualifikationsprofile im Beispiel der Zerspanungswerksatt weiter verdeutlicht.

Qualifikationsprofil:
 Abteilung Zerspanungswerkstatt
 (Fertigungsbezogen)
 Anforderungsbereiche

Gruppenmitglieder	Technische Zeichnung lesen können	Kenntnisse über den Aufbau von CNC-WZM	Kenntnisse über Bearbeitungsverfahren konventioneller WZM	Kenntnisse über Prüftechnik	Kenntnisse über Qualitätskontrolle	Kenntnisse über Fertigungstechnik	Grundlagen der NC/CNC Programmierung	Grundkenntnisse der Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz
Müller	3	4	2	3	2	2	3	2	
Meier	4	4	2	3	3	3	4	2	
Schulze	3	2	4	3	2	2	2	3	
K.	2	3	2	2	2	2	3	2	
L.	3	3	2	3	1	2	3	2	
P.	3	2	4	3	3	3	2	3	
T.	2	3	2	2	1	3	3	3	
G.	2	2	3	1	2	2	1	2	
U.	2	2	2	2	1	2	1	2	
O.	3	3	2	3	1	3	3	2	
W.	3	3	2	1	1	3	3	2	
Summe der Einstufungen gering/nicht vorhanden 1u.2.	4	4	8	6	9	6	4	9	

Zum besseren Überblick wurde die Anzahl der Nennungen für die Punktwerte 1 und 2 (Qualifikation nicht vorhanden bzw. gering) in der Endzeile eingetragen. Auf den ersten Blick ist somit zu erkennen, dass besondere Qualifizierungsdefizite in den Bereichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualitätskontrolle, und den Bearbeitungsverfahren konventioneller Werkzeugmaschinen lagen. Während die Spalten somit ein Gesamtbild der Gruppe bezogen auf die Anforderungen wiedergeben, geben die Zeilen das persönliche Qualifikationsprofil wieder. Hier sind beispielsweise die Spezialisten für konventionelle Bearbeitung leicht zu finden. Werden die eher gering ausgeprägten Qualifikationen in der Matrix hervorgehoben (auf Wandzeitungen oder Tafeln mit farblichen Markierungen oder Karten) ergibt sich auch optisch ein deutliches Bild zu den Häufungen bestehender Defizite (vgl. hierzu auch die Hervorhebungen in der Matrix Qualifizierungsbedarf).

Mit demselben Verfahren können im weiteren Prozess der TAB Qualifikationsprofile zu allen Anforderungsprofilen in der Feinstruktur erarbeitet werden. Selbstverständlich ist es besonders interessant, die in der Grobstruktur ermittelten Defizite genauer zu "verfolgen" und zu untersuchen. Damit ließe sich dann beispielsweise feststellen, welche Kenntnisse den Kollegen etwa im Bereich Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz *genau* fehlen, was für die spätere Auswahl der Qualifizierungsmaßnahmen von Bedeutung ist.

Abschließend ist noch darauf hinzuweisen, daß sich Qualifikationsprofile in Form der dargestellten Matrix ohne große Probleme auch mit gängigen EDV-Programmen leicht herstellen lassen. Da die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs kein einmaliger Vorgang ist, sondern in regelmäßigen Abständen wiederholt werden sollte, ergeben sich dadurch diverse Vorteile für die Dokumentation und statistische Aufbereitung und Weiterverarbeitung der ermittelten Daten. Generell lassen sich Profile wie auch die Anlage der Matrix leicht auf die betriebliche Gegebenheiten und besonderen Einsatzzwecke zuschneiden. Im Fall der Durchführung der TAB unter den Bedingungen der geplanten Einführung von Gruppenarbeit, dient sie vor allem dem Einstieg ins Thema und einer ersten Ermittlungsphase, um den notwendigen Qualifizierungsschub auszulösen bzw. die hierfür benötigten konkreten Informationen zu liefern.

3.3.3 Ermittlung der fehlenden Qualifikationen: Der Qualifizierungsbedarf

Mit dem Arbeitsschritt der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs wird der zentrale Untersuchungsteil der TAB abgeschlossen. Ausgehend von den erarbeiteten Qualifikationsprofilen (fertigungsbezogen, organisatorisch, sozial), und der darin enthaltenen Einstufung der IST-Qualifikationen zu den Anforderungsbereichen (und den einzelnen *feinstrukturierten* Anforderungen) sind jetzt die SOLL-Qualifikationen zu ermitteln. **Der Vergleich zwischen IST- und SOLL-Qualifikationen ergibt den *Qualifizierungsbedarf*.**

Nach den Vorarbeiten in der TAB ist dieser Arbeitsschritt ebenfalls leicht zu bewältigen. Im Prinzip lässt sich der Bedarf schon aus den Qualifikationsprofilen ablesen, wo er durch die niedrigen Punktwerte signalisiert wird. Theoretisch könnte man daher im Qualifikationsprofil diese Felder kennzeichnen und hätte damit den Bedarf ermittelt (was vielfach bei zentralen Anforderungen der Fall sein wird). Aus praktischen Gründen empfiehlt es sich jedoch, noch einen Arbeitsschritt "zwischenzuschalten", und die Bedarfsermittlung gezielt an der speziellen betrieblichen Ausgangssituation der *Gruppe* und der *einzelnen* Kollegen zu orientieren. Eine der Ausgangsfragen der Aktion bestand in diesem Zusammenhang darin, den *Qualifizierungsbedarf unter dem Aspekt Gruppenarbeit zu bestimmen*. Das führt im Rahmen der Bedarfsfestlegung zu der Leitfrage:

Über welche Qualifikationen muss die Gruppe bzw. der jeweils Einzelne verfügen, damit die im Verlauf der TAB erarbeiteten Veränderungsvorschläge und Anforderungen an die neuen Arbeitsbedingungen realisiert werden können?

Bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs nimmt die Gruppe somit auch eine Bewertung



vor, welche Qualifizierungsmaßnahmen vorrangig sind. Vor der Einführung von Gruppenarbeit wird es z.B. darum gehen, zunächst einen gezielten "Qualifizierungsschub" auszulösen, der u.a. die Aufteilung bestimmter Qualifikationen auf einzelne Spezialisten beseitigt. Ebenso sind grundlegende soziale Kompetenzen zu vermitteln, die den bisherigen "Einzelkämpfer" erst "teamfähig" machen.

Im Fall der Zerspanungswerkstatt hatten die Kollegen ja u.a. herausgefunden, dass eine Abwechslung zwischen den Tätigkeiten an verschiedenen Werkzeugmaschinen eher problematisch und auch eine ausreichende gegenseitige Unterstützung nicht möglich war. Auf Basis der dazu entwickelten Verbesserungsvorschläge können jetzt die einzelnen Qualifikationsprofile in der Gruppe diskutiert und der Bedarf festgelegt werden.

Im nächsten Arbeitsschritt der TAB wird dazu das jeweilige Qualifikationsprofil den zuvor ermittelten (und z.B. auf einer Wandzeitung dokumentierten) Verbesserungsvorschlägen gegenübergestellt. Die Gruppe soll jetzt die fehlenden SOLL-Qualifikationen identifizieren. Dabei ist die erwähnte Ausgangsfrage zu berücksichtigen: *Was muss die Gruppe und jeder Einzelne können (bzw. welche SOLL-Qualifikationen werden benötigt), um die genannten Verbesserungsvorschläge zu verwirklichen?*

Die Gruppe muss sich unter dieser Fragestellung und Vorgabe darauf einigen, in welchen Bereichen, die einen Qualifizierungsbedarf signalisieren (niedrige Punktzahl), vorrangig Qualifikationen fehlen. Das Ergebnis dieser Beurteilung wird zur besseren Übersicht in eine neue **Matrix zum Qualifizierungsbedarf** eingetragen, die dem Schema des Qualifikationsprofils folgt. Allgemein kann das (ausschnittsweise betrachtet) in der Gegenüberstellung folgendermaßen aussehen (wobei die beiden folgenden Abbildungen nur das Prinzip verdeutlichen sollen):

Qualifikationsprofil: Abteilung Zerspanungswerkstatt (Fertigungsbezogen)					
Gruppen- Mitglieder	Anforderungsbereiche				
	Techn. Zeichnung WERKZEUGMASCHINEN	Kenntnisse CNC-WERKZEUGMASCHINEN Prüftechnik	Kenntnisse ...	Kenntnisse konv.	
Müller	3	4	2	3	
Meier	4	4	2	3	
Schulze	3	2	4	3	
...					
Einstufung der Qualifikation: 4 = gut /// 3 = ausreichend /// 2 = gering /// 1 = nicht vorhanden					

Qualifizierungsbedarf: Abteilung Zerspanungswerkstatt (Fertigungsbezogen)
--



Gruppen- Mitglieder	Qualifizierungsbereich				
	Techn. Zeichnung WERKZEUGMASCHINEN	Kenntnisse CNC-WERKZEUGMASCHINEN Prüftechnik	Kenntnisse ...	Kenntnisse konv.	
Müller			X		
Meier			X		
Schulze		X			
...					

Im Beispielfall führte folglich die Bewertung dazu, daß die gering eingestuften Qualifikationen einen aktuellen Qualifizierungsbedarf aus Sicht der Gruppe nach sich ziehen sollten.

Die folgende Matrix zum Qualifizierungsbedarf, die aus dem schon bekannten Qualifikationsprofil (Fertigungsbezogen/Anforderungsbereiche) der Abteilung Zerspaltungswerkstatt abgeleitet wurde, verdeutlicht (selbstverständlich nur beispielhaft) den Einfluß des Bewertungsprozesses im Vergleich der IST- und SOLL-Qualifikationen.

Persönliches Qualifikationsprofil
(fertigungsbezogen)
Qualifizierungsbereich

Name: Karl Müller
Abteilung: Zerspanungswerkstatt
Bereich:
Datum:

Anforderungen	Einstufung			
	1	2	3	4
Technische Zeichnung lesen können			X	
Kenntnisse über den Aufbau von CNC-WZM				X
Kenntnisse über Bearbeitungsverfahren konventioneller WZM		X		
Kenntnisse über Prüftechnik			X	
Kenntnisse über Qualitätskontrolle		X		
Kenntnisse über Fertigungstechnik		X		
Grundlagen der NC/CNC-Programmierung			X	
Grundkenntnisse Arbeitssicherheit /Gesundheitsschutz		X		
..				

Einstufung der Qualifikation:
1 = nicht vorhanden
2 = gering
3 = ausreichend
4 = gut

Die Gruppe hat vor allem den möglichen Wechsel an andere Maschinentypen, Defizite im Bereich der Kenntnisse über Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz und zur eigenständigen Qualitätskontrolle als besonders "qualifizierungsbedürftig" eingeschätzt. Dort wurden



generell alle im Qualifikationsprofil gering bewerteten Bereiche als "Qualifizierungs-SOLL" gekennzeichnet. In anderen Bereichen, wie z.B. im Bereich *Zeichnungen lesen* oder *Grundlagen der Programmierung* lösten dagegen lediglich als *nicht vorhanden* (mit 1) eingestufte Qualifikationen eine entsprechende Bewertung aus. Diese Bereiche wurden demnach unter der Ausgangsfrage "Bedingungen der Gruppenarbeit und Umsetzung der Verbesserungsvorschläge" als weniger vordringlich angesehen (nur zum besseren Vergleich und zur Verdeutlichung des Prinzips wurden die Punktwerte aus dem Qualifikationsprofil hier verkleinert aufgenommen).

Bei der Beurteilung des Bedarfs, die ja Person für Person anhand der Matrix vorgenommen wird, muss neben einer Bewertung aus Sicht des Gruppenbedarfs aber immer auch der spezielle persönliche Bedarf berücksichtigt werden. Die Gruppe kann daher im Einzelfall durchaus von der generellen Bewertungslinie abweichen, wenn im Einzelfall besondere Gesichtspunkte zu berücksichtigen sind (Im Beispielfall ist etwa zu erkennen, daß die Gruppe abweichend von der allgemeinen Bewertungslinie den Kollegen Schulze und P., also den konventionellen Bearbeitungspezialisten, auch einen Weiterbildungsbedarf zu Kenntnissen zu CNC-Maschinen zugeordnet hat).

Falls in der Gruppenbewertung einzelne Kollegen "untergehen" und ihre Interessen nicht selbst deutlich anmelden, liegt die Aufgabe des Moderators darin, einzugreifen und eine Diskussion hierzu anzuregen. Beispielsweise könnte es den Fall eines sehr gut qualifizierten "Spezialisten" geben, der scheinbar keine Qualifizierungsdefizite hat. Es sind dann andere Überlegungen anzustellen, etwa zum Qualifizierungserhalt oder zur Nutzung dieser Fähigkeiten für die Gruppe.

Im Beispielfall der älteren Kollegen in der Abteilung Zerspanungswerkstatt stellt sich ganz offensichtlich die Frage, wie die Kollegen ihr Wissen und ihre Fertigkeiten im Umgang mit konventionellen Werkzeugmaschinen in der Gruppe weitergeben können. Zwar sind die betriebspezifischen Tätigkeitsanforderungen und konkreten Qualifizierungsdefizite im Bereich konventioneller Bearbeitung über die einzelnen Schritte der TAB bis "ins Kleinste" erfasst worden. Aber Sinn und Zweck der Aktion war natürlich nicht, daß die Älteren ihre Erfahrungen nur "abliefern". Zunächst sind ihre spezifischen Qualifizierungsdefizite und -interessen, die im Sinn der "personenbezogen" Beurteilung (siehe oben) zu berücksichtigen. Und zwar in besonderem Maße, da ja nach den Ansprüchen der Beschäftigten an Gruppenarbeit und den formulierten Verbesserungsvorschlägen, diese Arbeitsgruppen nicht nur Platz für Junge und extrem Leistungsfähige haben sollen. Speziell mit Bezug auf die älteren "Erfahrungsträger" stellt sich darüberhinaus die Frage, inwieweit sie selbst als "Qualifizierer" in der Arbeitsgruppe aktiv werden können. Das wäre im Sinn von qualifizierter Gruppenarbeit ideal, aber dazu werden wieder Fähigkeiten und Qualifikationen benötigt. So entsteht auch hier ein spezieller Bedarf (vgl. auch das folgende Kapitel).

Im nächsten Schritt kann dem so ermittelten Qualifizierungsbedarf mit Hilfe der "feinstrukturierten" Qualifikationsprofile genauer nachgegangen werden. Auf diese Weise lässt sich dann feststellen, welche Arbeitsanforderungen bzw. -aufgaben im Detail den

Qualifizierungsbedarf auslösen. So kann beispielsweise im Bereich Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz herausgefunden werden, dass keine ausreichenden Qualifikationen über die Handhabung technischer Schutzvorkehrungen an den Werkzeugmaschinen oder zum Umgang mit Kühlschmiermitteln vorhanden sind.

Mit dieser "Identifizierung" konkreter Arbeitsaufgaben und Teiltätigkeiten leistet die TAB einen wichtigen Beitrag, um gezielte Qualifizierungsmaßnahmen zu veranlassen. Sie können dann betriebsbezogen genau auf diese "Lernaufgaben" zugeschnitten werden.

Abschließend ist darauf zu verweisen, dass der ebenfalls ermittelte Bedarf der Qualifizierung im Bereich der sozialen Kompetenzen in den Beispielen nur deshalb nicht weiter auftauchte, da unter den Ausgangsvoraussetzungen (vor Einführung der Gruppenarbeit) eine generelle "Basisqualifizierung" für die gesamte Gruppe ganz offensichtlich notwendig ist. In dieser Phase kann die Gruppe den Bedarf daher nur allgemein formulieren. Eine genauere Untersuchung des Bereichs kann und muss aber in Zukunft (im Rahmen einer regelmäßigen Überprüfung und Wiederholung der Bedarfsermittlung) mit derselben Methode erfolgen, wenn entsprechende Erfahrungen vorliegen.

3.4 Die beiden letzten Phasen der TAB: Vorschlag von Qualifizierungsmaßnahmen und Umsetzung

Nachdem die Kollegen im Verlauf der TAB den Qualifizierungsbedarf ermittelt haben, ist jetzt zu überlegen, mit welchen Qualifizierungsmaßnahmen die vorhandenen Defizite ausgeglichen werden können und welche Rolle die Kollegen hierbei spielen.

Zuvor soll jedoch ein wesentliches Arbeitsergebnis für jeden einzelnen Teilnehmer der TAB "schwarz auf weiß" gesichert und zum weiteren persönlichen Gebrauch dokumentiert werden. Da in der Qualifikationsmatrix jeweils in den einzelnen Zeilen ein *persönliches Qualifikationsprofil* der Kollegen enthalten ist, reicht ein einfaches Formular aus, um den Beteiligten dieses Arbeitsergebnis "in die Hand" zu geben. In den Zeilen können die Kollegen selbst die Anforderungen aus den jeweiligen Profilen eintragen. In den Randspalten wird dann die ebenfalls in der Wandzeitung dokumentierte "Einstufung" eingetragen bzw. angekreuzt

Persönliches Qualifikationsprofil
(fertigungsbezogen)
Qualifizierungsbereich

Name: Karl Müller
Abteilung: Zerspanungswerkstatt
Bereich:
Datum:

Anforderungen	Einstufung			
	1	2	3	4
Technische Zeichnung lesen können			X	
Kenntnisse über den Aufbau von CNC-WZM				X
Kenntnisse über Bearbeitungsverfahren konventioneller WZM		X		
Kenntnisse über Prüftechnik			X	
Kenntnisse über Qualitätskontrolle		X		
Kenntnisse über Fertigungstechnik		X		
Grundlagen der NC/CNC-Programmierung			X	
Grundkenntnisse Arbeitssicherheit /Gesundheitsschutz		X		
..				

Einstufung der Qualifikation:
1 = nicht vorhanden
2 = gering
3 = ausreichend
4 = gut

In den Spalten rechts kann neben der Ausprägung der Qualifikation noch mit einer weiteren Markierung vermerkt werden, welche Qualifizierungsdefizite in der Diskussion in der Arbeitsgruppe als vorrangig angesehen wurden und somit den aktuellen



Qualifizierungsbedarf ausmachen. Je nachdem wie viele Profile in der TAB erstellt wurden, erhält der einzelne Teilnehmer somit mehrere "seiner" persönlichen Profile (nicht die der Gruppe!). Abgesehen von dem Effekt, ein sichtbares und übersichtliches Arbeitsergebnis mitnehmen zu können, kann und sollte der Einzelne diese Unterlagen aufbewahren und später weiter benutzen (wenn z.B. über seine persönlichen Qualifizierungsmaßnahmen konkreter gesprochen wird). Außerdem "erinnern" die Unterlagen daran, dass die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs keine einmalige Aktion war, sondern in regelmäßigen Abständen zu wiederholen ist.

Der abschließende Arbeitsschritt des TAB-Tagesseminars besteht in der Formulierung von Qualifizierungsmaßnahmen, mit denen der ermittelte Bedarf "gedeckt" werden soll. Im Verlauf der Untersuchung haben die Kollegen hierzu konkrete Vorarbeiten geleistet, die jetzt in Maßnahmen übersetzt werden können. Dabei werden die Kollegen im vorliegenden Fall nicht überall schon Vorschläge zur konkreten Ausgestaltung dieser oder jener Schulung machen können. Unter den geschilderten Bedingungen bestand der Sinn der TAB ja gerade in einem *Einstieg* ins Thema Qualifizierungsbedarfsermittlung. Auch zur Beurteilung von Qualifizierungsmaßnahmen benötigt man Vorerfahrungen, die hier vielfach (z.B. im Fall spezieller Qualifizierungsmaßnahmen für Gruppenarbeit) noch fehlen, da sich die Gruppe noch im Vorfeld der Einführung von Gruppenarbeit befindet.

Dessen ungeachtet sollten in diesem Arbeitsschritt der TAB die *bestehenden* Vorerfahrungen der Kollegen diskutiert werden und in - möglicherweise erst relativ allgemeine - Vorschläge münden. Die Vorschläge werden wie immer gesammelt und mit den Aktionsmaterialien dokumentiert. Im Idealfall einer TAB wird die Gruppenarbeit dann mit der Erstellung einer Wandzeitung beendet, auf der die Gruppe ausgehend von den Arbeitsergebnissen zum Qualifizierungsbedarf einen **Vorschlag für ein Qualifizierungskonzept** der Gruppe unterbreitet

Vorschlag für ein Qualifizierungskonzept: Abteilung Zerspanungswerkstatt		
Q-Bedarf	Q- Maßnahmen <i>(Lehrgänge, Kurse, Selbstqualifizierung in der Gruppe, Seminare usw.)</i>	Durchführung
Konventionelle Bearbeitung: Drehen, Fräsen, Grundlagen, Werkzeuge / Werkstoffe	Grundlehrgang, betriebsinterne Q-Maßnahme in der Abteilung, Multiplikatorenschulung für Spezialisten	betriebsintern - Kollegen / Abt.
Arbeitssicherheit / Gesundheitsschutz: Grundlagen, UVV, Kühlschmiermittel	Spezialkurs KSM / BG - Basiskurs	intern / BG / zust. BR-Mitglied
Kenntnisse Qualitätskontrolle, Grundlagen, ISO	Kurs / Seminar	Grundlagen / intern Abt. Qualitätskontrolle
Gruppenarbeit - Grundlagen, Kommunikation, Problemlösung, Kooperation	Training	externer Anbieter / intern
Aufbau CNC-WZM, Grundlagen, versch. Steuerungen, Programmierung	Grundlagenkurs	intern
...		

Wie im Fall der Diskussion über soziale Anforderungen, die sich bei der Arbeit in Gruppen stellen, könnten in dieser Phase mit einem kurzen Impuls-Beitrag zum Thema (eventuell durch einen Externen) einige Basisinformationen zur Verfügung gestellt werden, mit denen sich die Diskussion dann fortführen lässt. Eine konkrete abschließende Arbeitsaufgabe für die Gruppe besteht darin (statt ein konkretes Konzeptes vorzuschlagen), Ideen zu sammeln, wie die in der Gruppe vorhandenen Erfahrungen (speziell der Älteren) für eine betriebsinterne Ausbildung der Gruppe genutzt werden könnten.

Die folgenden **Anmerkungen zur Qualifizierung für Gruppenarbeit** verstehen sich als Basisinformationen, die den abschließenden Diskussionsprozess der Gruppe unterstützen und zu Ideen anregen sollen.

Wenn von Gruppenarbeit geredet wird, handelt es sich, wie viele Beispiele aus Betrieben zeigen, meist einfach um eine veränderte Anordnung von Arbeitsplätzen oder um die bloße "Zusammenfassung" von Arbeitenden in Gruppen. "Ganzheitliche Gruppenarbeit" oder "qualifizierte Gruppenarbeit" bedeutet dagegen, dass in der Gruppe ausführende, planende und kontrollierende Tätigkeiten umfassend von möglichst allen Gruppenmitgliedern ausgeübt werden können. Diese potentiell positive Form der Gruppenarbeit, um die es mit Erweiterungen und Schutzstrategien in einem Belegschaftskonzept zu Gruppenarbeit gehen müsste, existiert nur in einer Minderheit von Betrieben.

Tendenziell positive Ansätze der Gruppenarbeit sind die Ausnahme. Im Gegensatz zu allen Absichtserklärungen, Forschungsprojekten und Veröffentlichungen sind sie in der betrieblichen Realität die Ausnahme. Nicht selten scheitert der Anspruch, ausführende und planende Tätigkeiten zu verbinden an den altbekannten Strukturen.

Um ganzheitliche Gruppenarbeit durchführen zu können, ist ein Qualifizierungsschub zum Ausgleich bestehender Ungleichgewichte notwendig. Hierbei hat jetzt die Untersuchungsarbeit der Kollegen im Rahmen der TAB einen entscheidenden Beitrag für die zukünftigen Qualifizierungsmaßnahmen geliefert: **In der TAB wurden nämlich nicht nur der Qualifizierungsbedarf ermittelt, sondern auch die Voraussetzungen für die Inhalte der Schulungs- und Bildungsmaßnahmen!** Denn wenn die Kollegen detailliert bis in die Feinstruktur der Tätigkeiten hinein bewerten, über welche Qualifikationen bezogen auf die Arbeitsanforderungen sie verfügen oder nicht, dann sind hiermit genau die Arbeitsaufgaben sozusagen "unter der Lupe" sichtbar gemacht worden, die jetzt bei den Qualifizierungsmaßnahmen gezielt berücksichtigt werden können. Aus den dokumentierten Ergebnissen der TAB können jetzt beispielsweise Träger von Qualifizierungsmaßnahmen genau zu diesen Arbeitsaufgaben zielgerichtete und praxisorientierte Schulungen vornehmen. Die Qualifizierung richtet sich so gesehen direkt an den Arbeitsaufgaben aus, was in den letzten Jahren in neueren Qualifizierungsansätzen und -konzepten zum Standard geworden ist. Die Kollegen haben damit in der Analyse der Arbeitstätigkeiten letztendlich auch "operationalisierbare Lernziele" für die Weiterqualifizierung benannt. Einfacher gesagt: Die identifizierten Arbeitsaufgaben (mit einem Bedarf an Qualifizierung) können in *Lernaufgaben* übersetzt werden.

In diesem Sinn wurden in den genannten Qualifizierungskonzepten auch Formen wie die **"lehrende und lernende Arbeitsgruppe"** entwickelt, in der sich die Gruppenmitglieder als Spezialisten für verschiedene Tätigkeiten wechselseitig qualifizieren. Auch dabei stehen die zuvor ermittelten Arbeitsaufgaben im Mittelpunkt. Beispielsweise sind die älteren Facharbeiter in der Zerspanungswerksatt die fachlichen Experten für die konventionelle Bearbeitung und können bezogen auf diesen Aufgabenbereich zu Lehrenden werden. Zu diesem Zweck werden "Multiplikatoren-schulungen" eingesetzt, mit denen die Kollegen diese Aufgaben ausführen können, denn offenkundig benötigen sie für diese Rolle ebenfalls eine Qualifikation. In der betrieblichen Praxis wurde mit der Einrichtung von lehrenden und lernenden Arbeitsgruppen z.B. folgendermaßen vorgegangen:

- Der Spezialist für einen Aufgabenbereich der Gruppe führt mit einem externen Experten eine Analyse seiner Arbeitstätigkeit durch.
- Auf Basis der analysierten Arbeitsaufgabe wird die Lernaufgabe formuliert.
- Die Gesamtlernaufgabe wird in mehrere Lernaufgaben untergliedert.
- Es wird ein komplettes Lernaufgabensystem sowie eine Kursplanung entwickelt.
- Sämtliche Lernaufgaben werden in einem Handbuch zusammen mit allen Lehrmaterialien, Medien und Methoden dokumentiert.

- Mit Hilfe des Handbuchs nimmt der Spezialist jetzt schrittweise die Qualifizierung der anderen Gruppenmitglieder vor. Er wird damit zum Multiplikator seines Arbeits- und Erfahrungswissens.

Generell gehen neuere Ausbildungskonzepte auf der Grundlage von Lernaufgaben davon aus, dass die klassische Trennung von Theorie und Praxis bei Qualifizierungsmaßnahmen wenig sinnvoll ist, da die betriebsspezifischen Anforderungen des Fertigungsprozesses nicht ausreichend berücksichtigt werden. Wenn jedoch die konkrete Arbeitsaufgabe Ausgangspunkt der Weiterbildungsmaßnahme ist, ist eine innerbetriebliche, praxisnahe Vor-Ort-Schulung am Arbeitsplatz die logische Konsequenz: Die Qualifizierung findet in erster Linie am Arbeitsplatz statt (Training on the Job).

Darüberhinaus wird in einem ganzheitlichen Sinn angestrebt, Fachqualifizierung und die Entwicklung methodischer und sozialer Kompetenzen parallel im Lernprozess zu behandeln bzw. zu berücksichtigen. Bei der Einführung von Gruppenarbeit stellen sich vielfältige soziale Anforderungen, um die Kooperation und Kommunikation mit anderen zu organisieren. Zu diesem Komplex sind daher - neben der Berücksichtigung im Bereich der Fachqualifizierung (z.B. durch den Einsatz kollektiver Lernformen) angepasste Schulungsstrategien entwickelt worden:

Aber auch die sinnvollsten wissenschaftlichen Konzepte für Qualifizierungsmaßnahmen müssen auf betrieblicher Ebene erst um- und durchgesetzt werden. Es sind generell Rahmenbedingungen einzuhalten, ohne die eine innerbetriebliche Qualifizierung nicht funktionieren kann. So wird beispielsweise in den Qualifizierungskonzepten darauf hingewiesen:

- Ausbilder und Auszubildende müssen die nötige Zeit zur Verfügung gestellt bekommen, um ihre zusätzliche Qualifizierungstätigkeiten ausüben zu können. Sie müssen von einem Teil ihrer Arbeitszeit freigestellt werden.
- Qualifizierungsbereitschaft, -tätigkeit und erreichter Qualifikationsstandard müssen im Lohnsystem honoriert werden.
- Auszubildende brauchen Zeit für Übungsphasen, um das Gelernte zu vertiefen; Qualifikationen müssen auch *erhalten* werden.
- Die betriebsinternen Weiterbildungsleistungen der Beschäftigten sollten zertifiziert werden (was generell Vermittlungschancen in andere Betriebe erhöht).
- Kollegen als Ausbilder in einer *lehrenden* (und lernenden) Arbeitsgruppe benötigen hierzu selbst geeignete fachliche, soziale und pädagogische Qualifizierungen.
- Als Ausbilder kommen speziell im Fall der Arbeit an Werkzeugmaschinen in gemischten Betriebsmittelparks ältere Kollegen mit ihrem Erfahrungsschatz in der konventionellen Bearbeitung in Betracht; dies gilt vergleichbar für bisherige CNC-Einrichter, die als Ausbilder der bisherigen Maschinenbediener eine Vermittlungsfunktion übernehmen können (vgl. hierzu auch: Arbeit an CNC-Werkzeugmaschinen, S. 232, Zürich 1994)

Neben diesen Rahmenbedingungen ist generell die Situation kleinerer Betriebe zu berücksichtigen, in denen keine Weiterbildungsabteilungen vorhanden sind und in denen besonders große Defizite in der betrieblichen Weiterbildung vorzufinden sind:

Bleibt zu hoffen, dass der Projektträger im Ministerium ebenso an die effektive Vernetzung der Belegschaften und Betriebsräte gedacht hat. Andernfalls würde ein Nachholbedarf bestehen.

Auf den vorangegangenen Seiten sollte deutlich geworden sein, wie eng Qualifizierung und Arbeitsgestaltung zusammenhängen. Auch hier gilt: Was nützen die schönsten Qualifizierungskonzepte für Gruppenarbeit, wenn die betriebliche Realität der Technikgestaltung "gruppenarbeitsfeindlich" ist. Es wurde eingangs schon darauf hingewiesen, daß dies speziell im Bereich der Arbeit an WERKZEUGMASCHINEN ein Problem darstellt. Wie soll denn der angestrebte Wechsel zwischen Arbeitsplätzen, für den aufwendig qualifiziert werden muss, funktionieren, wenn z.B. der Wechsel durch unterschiedliche Steuerungen geradezu blockiert wird? Im Anhang finden sich einige ausführliche Beispiele aus dem Bereich der zerspanenden Fertigung, die belegen, dass gruppenarbeits- und facharbeitergerechte Technik vorhanden ist. Solche Techniklösungen für Gruppenarbeit müssen sich an folgenden Kriterien orientieren:

- Die Nutzung der Maschinen (nicht die bloße *Bedienung*) muss leicht erlernbar sein.
- Sie muss Vorerfahrungen gerade älterer Facharbeiter berücksichtigen und ihnen ermöglichen, ihre Fähigkeiten mit moderner Technik umzusetzen.
- Der Wechsel von einer Maschine zur anderen muss leicht möglich sein. Das gilt vor allem für den Wechsel zwischen konventionellen und computergesteuerten Werkzeugmaschinen.
- In der Werkstatt eingesetzte Steuerungs- und Programmiersysteme sollten ähnliche "Benutzungsphilosophien" haben (vergleichbare Piktogramme, Benutzeroberflächen usw.)
- Die rechnergestützte Kopplung mit anderen Fertigungsbereichen ist facharbeitergerecht zu gestalten (vgl. auch: Innovationen im Werkzeugmaschinenbau, Broschüre im Rahmen der NRW-Programms "Mensch und Technik - Sozialverträgliche Technikgestaltung", ohne Jahresangabe).

Die betriebliche Realität zeigt: Gruppenarbeitsgerechte Techniklösungen setzen sich ebenso wenig von selbst durch wie die dazu passenden Qualifizierungskonzepte.

Umso dringlicher sind demnach Belegschaftskonzepte - auch zur Qualifizierung. Die Bedarfsformulierung von unten durch die eigentlich betroffenen KollegInnen ist dazu eine entscheidende Voraussetzung. Nur wenn diese selbst eigene Konzepte formulieren und hinter diesen Konzepten stehen, wird sich mittel- und langfristig entscheidendes verändern und verbessern lassen. Wie man zu einer solchen Bedarfsformulierung kommen kann, sollte diese Broschüre mit der Anwendung der TAB beispielhaft zeigen. Derart "gefundene"



Belegschaftskonzepte unterscheiden sich auch prinzipiell von fertigen Konzepten, wie sie Träger oder Institutionen der Weiterbildung vorlegen; selbst wenn sie beteiligungsorientiert ausgerichtet sind und aus Belegschaftssicht eine durchaus praktikable Lösung darstellen. Solche Konzepte müssen immer durch eine Bewertung der Belegschaft, eben durch ein Belegschaftskonzept ergänzt werden. Es liegt in der "Natur der Sache", dass die Träger der Maßnahmen ihre Angebote den Unternehmen auch verkaufen müssen. Demzufolge häufen sich Appelle an die Betriebsleitungen, doch die oben genannten Rahmenbedingungen für Qualifizierung einzuhalten: *"Voraussetzung ist, dass beide Seiten bereit sind, sich zu öffnen. Die Unternehmenskultur muss stimmen!"* (so formuliert in der Seminarunterlage eines Qualifizierungsträgers).

Ein Belegschaftskonzept muss dagegen davon ausgehen, dass es mit Appellen an die Einsicht oder Vernunft der Unternehmen nicht getan ist. Die Realität in den Betrieben spricht - auch in den Bereichen Gruppenarbeit und Qualifizierung - eine andere Sprache. Und deshalb sind Gegenkonzepte der Belegschaft erforderlich, die den Umsetzungs- und Durchsetzungsaspekt ebenso wenig "vergessen" wie die betrieblichen Voraussetzungen und Bedingungen für eine akzeptable Gruppenarbeit.

Denn selbstverständlich benötigen die Kollegen etwa in den Zerspanungswerkstätten Zeitreserven, um die zusätzlichen Qualifizierungsleistungen zu erbringen. In der Realität bekommen sie aber genau das nicht. Hier steigt vielmehr der Leistungsdruck und die "Gruppenarbeit" wird so organisiert, dass die durch den Produktivitätsgewinn geschaffenen Zeitreserven den Kollegen umgehend wieder "weggenommen" werden. Im *betriebswirtschaftlichen Konzept von Gruppenarbeit* zählen offenbar andere Regeln, als in Forschungsprojekten und gutgemeinten Vorschlägen von Wissenschaftlern. Und selbst diese belegen inzwischen *endlich* mit Untersuchungen und Zahlen, worauf KollegInnen aus Betrieben schon seit Jahren hinweisen: Die Einführung von Gruppenarbeit unter *dieser* betriebswirtschaftlichen Logik ist erstens die Regel und führt zweitens zu erhöhten Belastungen für die *verbleibenden* KollegInnen (selbstverständlich baut ein betriebswirtschaftliches Konzept auf die "Ausdünnung" der Belegschaften). Solche Belastungen durch Gruppenarbeit (in dieser Ausformung) resultieren auch bei qualifizierter Tätigkeit aus:

- zu knapper Personalbemessung
- Überforderungen durch fehlende Zeitreserven für zunehmende Arbeitsaufgaben (z.B. der Qualitätskontrolle)
- hoher Verantwortung ohne angemessene Entscheidungsspielräume
- flexiblem Arbeitseinsatz; ArbeiterInnen mit Wissen und Erfahrungen über unterschiedliche Bearbeitungsverfahren werden (zum Teil zwischen Gruppen) "herumgeschoben" und als Lückenbüßer missbraucht
- psychische Belastungen durch zunehmenden "Gruppendruck" usw.

Leider ist das nicht die Ausnahme sondern die Regel. Sieht man sich aktuelle und umfangreiche Untersuchungen an, in denen die Situation im Werkzeugmaschinenbau erfasst wird, bestätigt sich das Bild (vgl. Schumann u.a., Trendreport Rationalisierung, Berlin 1994): Zerspaner mit einem hohen Entscheidungsspielraum in relativ hierarchiefreien



Kooperationsformen sind eindeutig in der Minderheit. Nach wie vor dominiert der bloße *Maschinenbediener*. Man gewinnt den Eindruck, dass ganzheitliche Gruppenarbeit oder Fertigungsinseln Begriffe aus einer anderen Welt sind: *"Werkstattprogrammierung? Das Wort hat mancher Manager noch nie gehört..."* - so ein Kommentar zu diesen Untersuchungen.

In dieser Ausgangssituation an die betriebswirtschaftliche "Vernunft" der Unternehmen zu appellieren (mit dem Hinweis "ganzheitliche" Gruppenarbeit sei doch effektiver) ist fatal. Denn die Unternehmen folgen in der Ausgestaltung von Gruppenarbeit ja gerade ihrer betriebswirtschaftlichen Logik. Mit Blick auf die in den zurückliegenden Jahrzehnten verschwendeten Möglichkeiten und Ressourcen an Qualifikation, Gesundheit der Beschäftigten und finanzieller Mittel kommentiert der Arbeitswissenschaftler Volker Volkholz: ***"Es Mus den deutschen Unternehmen in der Vergangenheit sehr gut gegangen sein, wenn sie sich eine solche Verschwendung auch an Produktivität haben leisten können."***

Vernünftige Konzepte brauchen speziell in Betrieben eine Machtbasis. Dazu sind Konzepte mit den KollegInnen zu entwickeln (wie hier zum Thema Qualifizierung beschrieben). Selbst wenn die Umsetzung dieser *detaillierten, fachlich kompetenten Konzepte* eine langwierige Aufgabe ist, erscheint das als einzige Alternative. Sie macht deutlich, was die Beschäftigten beispielsweise unter Qualifizierung oder Gruppenarbeit verstehen. Es geht nicht um "Mitspielen" und "Dabeisein" sondern um Einflussnahme und Aktivierung, um eigene solidarische Konzepte zur Arbeitsgestaltung. Nur so wird *"Gestaltungspolitik als Synthese aus politischer und fachlicher Kompetenz"* verstanden: *"Gestaltungspolitik ist interessenbezogene Veränderungspolitik und keine 'unpolitische Anbiederei' an die Arbeitgeberseite"* (Gaßmann, in: Multimedia - Die schöne neue Welt auf dem Prüfstand, Hamburg 1995).

In den Seminarunterlagen einer Veranstaltung der IG Metall zur betrieblichen Qualifizierung im Sommer 1995 findet sich ein in diesem Zusammenhang erwähnenswertes Zitat von Alfred Polgar:

"Es ist schwer, die Menschen hinter's Licht zu führen, wenn es ihnen aufgegangen ist."