

Kühnlein, Gertrud

Book

Neue Typen betrieblicher Weiterbildung: Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 1

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Kühnlein, Gertrud (1999) : Neue Typen betrieblicher Weiterbildung: Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 1, ISBN 3-92820-473-4, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116253>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

1
Gertrud Kühnlein

Neue Typen
betrieblicher
Weiterbildung

Arbeitshilfe
für Betriebs-
und Personalräte

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung ■■

*»Den Wert eines Unternehmens machen nicht Gebäude
und Maschinen und auch nicht seine Bankkonten aus.*

*Wertvoll an einem Unternehmen sind nur die Menschen,
die dafür arbeiten, und der Geist, in dem sie es tun.«*

(Heinrich Nordhoff, ehem. Vorstandsvorsitzender von VW)

edition der Hans-Böckler-Stiftung 1

© Copyright 1999 by Hans-Böckler-Stiftung

Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 1999

ISBN 3-928204-73-4

Bestellnummer: 13001

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

Gertrud Kühnlein

Neue Typen
betrieblicher
Weiterbildung

Arbeitshilfe
für Betriebs-
und Personalräte

INHALT

1. WEITERBILDUNG – (K)EIN THEMA FÜR BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE ?!	7
2. ZUKUNFTSTRENDS DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG	13
2.1 Betriebliche Weiterbildung im Aufwind	13
2.2 »Neue Produktionskonzepte« – neue Qualifizierungskonzepte ?	16
2.3 Der Neue Typ betrieblicher Weiterbildung	19
3. NEUE LEHR- UND LERNFORMEN IM BETRIEB	23
3.1 Lernen im Wandel – Lernen für den Wandel	24
<i>Qualitätszirkel;</i>	27
<i>Entwicklung von »corporate identity«;</i>	30
<i>Projektlernen</i>	31
3.2 Lernen für Gruppenarbeit – Lernen durch Gruppenarbeit	34
<i>Kompetenzerweiterung (»Polyvalenz«);</i>	36
<i>Konzept Lerninsel;</i>	40
<i>Gruppenbetreuung (»Coaching«)</i>	42
3.3 Vom Lernen für die Arbeit zum Lernen in der Arbeit	46
<i>Vermittlung von Erfahrungswissen;</i>	48
<i>Arbeitsprozesslernen;</i>	50
<i>Selbstgesteuertes Lernen (»CBT«)</i>	52
3.4 Anforderungen an die Weiterbildung Neuen Typs aus Arbeitnehmersicht	57

4. FALLBEISPIELE AUS DER PRAXIS	63
4.1 Einleitung zu den Fallstudien	63
4.2 Adam Opel AG, Bochum: Qualifizierung für den effizienten, »polyvalenten« Einsatz in der Gruppe	67
4.3 Volkswagen AG, Kassel: Meisterschulung »aus dem Koffer«	76
4.4 Einzelhandelsbranche: Kurztrainings als Instrument der Kommunikationsverbesserung	85
4.5 Reemtsma, Werk Langenhagen: »Lerninsel-Konzept« zur Vorbereitung auf die Inselfertigung	91
4.6 VEBA OEL, Gelsenkirchen-Scholven: Selbstlernkonzepte im »Baukasten«-Verfahren	98
4.7 Stadtverwaltung Detmold: Lernen in Qualitätszirkeln und selbststeuernden Teams	107
5. LITERATURHINWEISE	117
ANHANG	120
• Betriebsvereinbarung Gruppenarbeit (Adam Opel AG)	120
• Betriebsvereinbarung Gruppenarbeit für Leistungslöhner (Volkswagen AG)	124
• Rahmen-Betriebsvereinbarung Qualifizierungs- und Vergütungssystem in der Produktion (VEBA OEL)	128

1. WEITERBILDUNG – (K)EIN THEMA FÜR BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE?!

» Lebenslanges Lernen «

Die These von der ständig wachsenden Bedeutung der beruflichen Weiterbildung ist fast schon zu einem Allgemeinplatz geworden. Ebenso häufig wie einhellig wird – von betrieblichen Experten, Personalverantwortlichen, Gewerkschaften wie von Bildungspolitikern und Wissenschaftlern – darauf hingewiesen, daß eine »regelmäßige Weiterbildung das ganze Arbeitsleben hindurch für alle Beschäftigten erforderlich« ist. Die periodisch durchgeführten Umfragen des Bundesbildungsministeriums belegen, daß diese Sichtweise auch von der Bevölkerung mehrheitlich geteilt wird. Und ganz diesen Bekundungen über den hohen Stellenwert »lebenslangen Lernens« entsprechend steigen auch die Teilnehmerzahlen an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen seit vielen Jahren kontinuierlich an.

An vorderster Stelle steht dabei die betriebliche Weiterbildung, die sich seit einigen Jahren immer stärker als der Hauptbestandteil der beruflichen Fort- oder Weiterbildung* herauskristallisiert hat. Vor dem Hintergrund eines sich verschärfenden Wettbewerbs zwischen den Unternehmen (Stichwort: »Globalisierung der Märkte«), neuer Qualitätsanforderungen an die zu erstellenden Produkte und des insgesamt zunehmenden Kostendrucks werden in vielen Unternehmen die Beschäftigten als Leistungsträger neu entdeckt. Betriebliche Weiterbildung wird dabei als ein wichtiger »strategischer Erfolgsfaktor« angesehen, der dazu beitragen soll, die betrieblichen »Humanressourcen« besser und systematischer als bisher zu erschließen.

* Die Begriffe (berufliche) »Weiterbildung« und »Fortbildung« werden im folgenden synonym verwendet.

Weiterbildung – ein Thema für Betriebsräte !

Damit aber wächst auch die Verantwortlichkeit der betrieblichen Interessenvertretungen für die Fragen der Gestaltung, Organisation und Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen. Weiterbildung wird von seiten der Betriebs- und Personalräte offenbar immer mehr als ein Thema angesehen, dem sie sich in ihrer Alltagsarbeit zuwenden (müssen). Damit zeichnet sich eine bemerkenswerte Trendwende ab, die durch neuere Umfragen bei Betriebs- und Personalräten ausdrücklich bestätigt wird, die aber erst allmählich auch allgemein zur Kenntnis genommen wird.

Denn bis vor wenigen Jahren wurde in den meisten wissenschaftlichen Untersuchungen fast gleichlautend immer wieder darauf hingewiesen, daß die Möglichkeiten zur Mitwirkung und zur Mitbestimmung, die durch das Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG, bzw. das Personalvertretungsgesetz, PersVG, gegeben sind, durch die Betriebs- und Personalräte lediglich »suboptimal« genutzt werden, daß also die rechtlich gegebenen Eingriffsmöglichkeiten meist von ihnen nicht annäherungsweise ausgeschöpft werden.

Das durchaus vorhandene Interesse der betrieblichen Interessenvertretungen an innerbetrieblichen Bildungsangelegenheiten wurde oft überlagert durch ihr Engagement in tagespolitischen Geschäften. Meist zeigte sich darüber hinaus, daß von seiten des Betriebs- oder Personalrats nur selten Impulse für den Weiterbildungsbereich ausgingen, sondern daß er überwiegend *reaktiv tätig wird*. Die Aktivitäten konzentrierten sich im wesentlichen auf die Zur-Kennntnisnahme bzw. Mitsprache bei der Erstellung des betrieblichen Weiterbildungsprogramms und die Überprüfung der Zugangsberechtigung, um eventuelle Benachteiligungen von Mitarbeitern abzuwehren.

» Instant-Qualifizierung « statt » Lernen auf Vorrat «

In den letzten Jahren hat sich nun allerdings – und zwar in sehr rascher Geschwindigkeit – der Charakter der betrieblichen Weiterbildung gravierend verändert.

Dabei wechseln nicht nur ihre Namen (»Kompetenzentwicklung«, »Qualifizierung«, »Training«, »Schulung«, »Coaching«, »Supervision«...), sondern auch die Inhalte und Formen sowie die Funktionen, die der betrieblichen Weiterbildung zuerkannt werden. Insgesamt wird sie mehr arbeitsplatz- bzw. tätigkeitsbezogen, stärker praxis- und anwendungsorientiert organisiert, und sie soll vor allem dazu dienen, die laufenden betrieblichen Umstrukturierungsprozesse vor Ort zu begleiten und sozial zu betreuen. Die so erworbenen Qualifikationen werden – so zumindest das Ideal – so aktuell wie möglich vermittelt, um dann jederzeit abrufbar und flexibel einsetzbar zu sein: Das Ideal einer punktgenau zu verabreichenden und rasch wirksamen »Instant-Qualifizierung« soll immer mehr das »Lernen auf Vorrat« ersetzen.

Die Weiterbildung wächst so mehr und mehr in das Tagesgeschäft hinein, weil Arbeiten und Lernen sich stärker aufeinander zu entwickeln. Damit wird auf der einen Seite *permanentes Lernen* für immer mehr Beschäftigte zum »alltäglichen Normalfall«: Insbesondere die Einführung von Gruppenarbeit, die Verlagerung von Verantwortlichkeiten auf die mittleren und unteren hierarchischen Ebenen, verlangt neue und innovative Wege der Qualifizierung. Auch die Beschäftigtengruppen, die als eher »bildungsfern« oder »lernungewohnt« gelten, sind damit mehr als bisher in solche Lernprozesse einbezogen.

Viele Betriebs- und Personalräte sehen in dieser Entwicklung eine neue Chance zur aktiven Beeinflussung und Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung; hohe Erwartungen werden vor allem in die verstärkte Einführung von Teamarbeit und Mitarbeiterbeteiligung gesetzt, die an die Stelle des Befehlens und Anweisens von oben treten soll. Sie sind es daher in vielen Fällen, die hier von sich aus die Initiative ergreifen und die Bereitstellung entsprechender Schulungs- und Betreuungsmaßnahmen vom Arbeitgeber einfordern.

Dies beinhaltet allerdings auch das Entstehen neuer Konfliktstoffe. Diese können sich aus der praktischen Durchsetzung solcher Forderungen ergeben. Als ein (zumindest in dieser Schärfe) neuartiges Problem aber stellt sich immer häufiger auch die (*Un-*) Unterscheidbarkeit von Arbeits- und Lernsituationen dar. Denn auch wenn es bisher schon oft schwierig war, Weiterbildung wirklich trennscharf einzugrenzen,

macht der *Trend zu offenen Qualifizierungsformen*, die also nicht lehrgangsförmig organisiert sind, es oft geradezu unmöglich, eindeutig festzustellen, wo die ganz normale Arbeit in einen wirklichen Lernprozeß übergeht. Damit aber stellt sich die Frage nach Wegen und Formen der Beteiligung des Betriebsrats an betrieblicher Weiterbildung völlig neu.

Neue Anforderungen an Betriebs- und Personalräte

Für den Betriebs- und Personalrat erwachsen aus diesen Entwicklungen also sowohl neue Gestaltungsoptionen als auch außergewöhnliche, neue Anforderungen, weil die Weiterbildung auch für ihn immer näher an das betriebliche Alltagsgeschehen heranrückt. Statt – wie bisher – vor allem zu überprüfen, ob alle Beschäftigten, die dies wünschen, *gleiche Teilnahmechancen* zum Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen erhalten, geht es jetzt für den Betriebs-/Personalrat vor allem um die Absicherung und Flankierung eines kontinuierlichen *Beteiligungsprozesses* für die Mitarbeiter/innen, der durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen unterstützt werden soll.

Das vorliegende Buch soll nun vor diesem Hintergrund keine Handlungshilfe im Sinne eines Handbuchs oder Leitfadens sein, sondern eher eine Art Orientierungshilfe im zunehmend unübersichtlicher werdenden Weiterbildungsdschungel darstellen, die auf neue bildungspolitische Entwicklungslinien ebenso aufmerksam macht wie auf die daraus folgenden innerbetrieblichen Konsequenzen. Es geht daher vor allem darum, anhand von Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Branchen aktuelle Trends der betrieblichen Weiterbildung zu erläutern, um damit sowohl ein besseres Problemverständnis zu erreichen als auch – vermittelt über die einschlägigen Erfahrungen in Betrieben und Verwaltungen – neue Gestaltungs- und Einflußmöglichkeiten von Betriebsräten/Personalräten im Weiterbildungsbereich aufzuzeigen. Bei den Fallbeispielen handelt es sich also nicht unbedingt um best-practice-Modelle im Sinne von »Vorbildern«.

Das Buch besteht aus drei aufeinander aufbauenden Teilen, die bei Bedarf jedoch ohne weiteres auch unabhängig voneinander gelesen werden können.

— Anmerkungen zum aktuellen bildungspolitischen Trend einer *Verbetrieblichung von Weiterbildung* ► Kap. 2

— Darstellung von und Erläuterungen zu neuen Lehr- und Lernformen im Betrieb: Lernen für den Wandel; Lernen in Gruppen; arbeitsbezogenes Lernen ► Kap. 3.

Dabei wird jeweils zunächst das leitende Konzept, »*die Idee*«, vorgestellt, dann Erfahrungen aus der Praxis, »*betriebliche Umsetzungserfahrungen*«, und schließlich Handlungsempfehlungen für die Betriebs- und Personalräte gegeben: »Worauf zu achten ist...«

Ein Katalog mit *Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung Neuen Typs aus Arbeitnehmersicht*, der sich auf die übergreifenden Erfahrungen aus allen dargestellten Lehr- und Lernformen bezieht ► Kap. 3.4.

— Sechs *Fallbeispiele* aus Unternehmen verschiedener Branchen: Automobilherstellung, Cigarettenfertigung, Einzelhandel, Chemiebranche und öffentliche Verwaltung ► Kap. 4.

2. ZUKUNFTSTRENDS DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG

2.1 BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG IM AUFWIND

Die Gewichte zwischen privat und öffentlich finanzierter Weiterbildung sind sehr unterschiedlich verteilt. Auch wenn die berufliche Qualifizierung insgesamt kontinuierlich an Bedeutung gewinnt, sind es vor allem die betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen, die im Vergleich zu allen anderen Weiterbildungsformen den nachhaltigsten Aufschwung erlebt haben – und zwar sowohl was die Teilnehmerzahlen als auch was die Anzahl der Veranstaltungen angeht.

Anstieg von Teilnehmerzahlen und Kosten

Dementsprechend stellt zum Beispiel das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in seinen periodisch durchgeführten Umfragen seit Jahren einen stetig zunehmenden Trend zur Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung fest. »Fast alle Unternehmen«, so das Ergebnis der jüngsten Befragung, »haben 1995 in der einen oder anderen Form Mitarbeiter weitergebildet. Auf 100 Beschäftigte kommen heute 75,7 Teilnehmer. Das sind fast 10 Prozentpunkte mehr als drei Jahre zuvor.« Dabei stehen insbesondere die innerbetrieblichen, weniger dagegen externe Qualifizierungsmaßnahmen im Vordergrund.

Über viele Jahre hinweg konstatierte das IW zudem einen – teilweise geradezu sprunghaften – Anstieg der von den Betrieben aufgewendeten Kosten für Weiterbildung. Wenn auch der vom IW konkret ermittelte Betrag (von 8 Mrd. DM in den 80er Jahren auf über 36 Mrd. DM in 1992) von vielen Wissenschaftlern stark in Zweifel gezogen werden, weil nicht exakt überprüfbar ist, welche Weiterbildungs-

maßnahmen hierbei erfaßt werden*, so ist doch unstrittig, daß die berufliche Weiterbildung weit überwiegend von den Unternehmen getragen und finanziert wird.

In der neuesten Erhebung, die sich auf das Jahr 1995 bezieht, wird nun allerdings erstmalig eine Trendwende beobachtet, was die Dauer der besuchten Weiterbildungsmaßnahmen sowie die dafür aufgewendeten Zeit- und Kostenanteile anbelangt. Zwar sind die Teilnehmerzahlen weiter angestiegen, doch sind die besuchten Fortbildungsmaßnahmen im Durchschnitt deutlich kürzer geworden. Zudem findet ein stetig wachsender Anteil der Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit, also in der Freizeit der Beschäftigten statt, die damit zunehmend mehr Eigenanteile in ihre berufliche Weiterbildung investieren müssen. Rückläufig sind damit vor allem auch die von den Unternehmen für Qualifizierungsmaßnahmen verausgabten Kosten (von 36 Mrd. in 1992 auf rund 34 Mrd. DM im Jahr 1995).

Bildungspolitische Konsequenzen

Wenn von einem immer weiter zunehmenden Trend zur betrieblichen Weiterbildung gesprochen wird, so bedeutet dies daher keineswegs, daß die Unternehmen immer mehr Zeit und Geld für die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter verwenden. Darüber hinaus ist die wachsende Bedeutung der Betriebe auch in Relation zu den sinkenden staatlichen Ausgaben für (berufliche) Weiterbildung zu sehen. Unter diesem Aspekt ist der Bedeutungsgewinn betrieblich verantworteter Weiterbildung vor allem zu verstehen als ein Prozeß, der komplementär zum gleichzeitig stattfindenden Rückzug des Staates aus der Bildungsverantwortung abläuft, das heißt er geht einher mit einem Bedeutungsverlust anderer, nicht-betrieblicher Formen der

* So kommt das Bundesinstitut für Berufsbildung in einer eigenen Betriebserhebung auf weitaus niedrigere Kosten, weil hier die als »Weiterbildung« bezeichneten Maßnahmen (insbesondere das »Lernen am Arbeitsplatz«), viel enger gefaßt wurden als bei den Umfragen des Instituts der deutschen Wirtschaft.

(allgemeinen und beruflichen) Weiterbildung. Je weniger aber die öffentliche Hand in das Weiterbildungsgeschehen eingreift, desto mehr steigt die Bedeutung und der Einfluß der Einzelbetriebe.

Unter bildungspolitischen Gesichtspunkten ist diese Tendenz zu fortschreitenden Verbetrieblichung der Weiterbildung sicherlich als nicht unproblematisch einzuschätzen. Denn wenn auch immer wieder die besonderen Vorteile einer tätigkeits- und verwendungsbezogenen Weiterbildung unter betrieblicher Obhut hervorgehoben werden, so läßt sich doch nicht übersehen, daß damit auch schwerwiegende Konsequenzen für die Beschäftigten – und erst recht für die Nicht-Beschäftigten, die damit aus der beruflichen Weiterbildung immer stärker ausgegrenzt werden – verbunden sind.

Zum einen wird schrittweise die staatliche, das heißt öffentliche Legitimationsmacht ersetzt durch die private – nämlich einzelbetriebliche – Definitionsmacht. Das heißt, es bleibt den Betrieben weitgehend selbst überlassen, in welchem Umfang sie ihre Beschäftigten weiterqualifizieren, nach welchen Kriterien sie Fortbildungsteilnahme zulassen, zu welchen Anteilen die anfallenden Kosten übernommen werden, welche Aufstiegs- und Karriereöglichkeiten sich nach dem Absolvieren von Fortbildungsmaßnahmen bieten etc. Selbst in der Frage, was sie überhaupt als »Weiterbildung« bezeichnen, entscheiden die Betriebe relativ autonom, weil dazu – mangels staatlicher Regelungen – keine verbindliche Definition vorliegt.

Weiterbildung als »Privileg bereits Privilegierter«

Zum anderen aber belegen alle Untersuchungsergebnisse schlüssig, daß gerade die betriebliche Fortbildung in hohem Maße selektiv wirkt. Es wird nach dem Prinzip verfahren: »Wer hat, dem wird gegeben« – wer bereits über gute schulische und berufliche Vorqualifikationen verfügt, nimmt an betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen in weitaus größerem Ausmaß teil als an- und ungelernete Kräfte. Die

existierenden gesellschaftlichen Ungleichheiten bei der Teilhabe an Bildung werden somit durch die innerbetrieblichen Selektionsverfahren nicht nur nicht verringert, sondern immer wieder reproduziert, indem die Führungskräfte weit überproportional teilnehmen, während die in einfachen Funktionen Tätigen aus betrieblicher Weiterbildung weitgehend ausgegrenzt werden. Zu Recht gilt die betriebliche Weiterbildung daher als ein »*Privileg bereits Privilegierter*«.

Auf diese Gefahr einer systematischen Bevorzugung der Stammebelegschaften gegenüber den Randbelegschaften machen Wissenschaftler schon seit langer Zeit aufmerksam. Zu den in diesem Sinne bildungsbenachteiligten Beschäftigten zählen insbesondere die – zahlenmäßig zur Zeit sehr rasch zunehmenden – Gruppen derer, die in flexiblen, unregelmäßig wechselnden (Teilzeit-)Arbeitsverhältnissen tätig sind, also vor allem Frauen in verschiedenen Dienstleistungsberufen. Gerade unter diesem Aspekt der Zuweisung von Weiterbildungschancen ist die betriebliche Weiterbildung trotz aller Veränderungen weitestgehend »Chefsache« geblieben. Von einem individuellen »Recht auf Weiterbildung«, das vor allem die Gewerkschaften immer wieder eingefordert haben, und das aus ihrer Sicht durch ein Weiterbildungsgesetz abgesichert werden sollte, ist man angesichts dieser Entwicklungen weiter denn je entfernt.

2.2 »NEUE PRODUKTIONSKONZEPTE« – NEUE QUALIFIZIERUNGSKONZEPTE ?

Modernisierung der Betriebsstrukturen

Bereits seit den 80er Jahren kündigen sich vor allem im Fertigungsbereich tiefgreifende Veränderungsprozesse an, die die bisherigen, tayloristisch organisierten Betriebsstrukturen massiv in Frage stellen. Weil die traditionelle, starre Arbeits- und Aufgabenteilung zu wenig geeignet sei, den veränderten Kundenwünschen nach Flexibilität und Qualität zu genügen, werden neue Produktionskonzepte erprobt.

Der Übergang von der Massenproduktion zu einer Flexiblen Massenproduktion, moderne Verfahren zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung und die Optimierung der Kunden- und Marktorientierung stehen deshalb in vielen Betrieben und Branchen auf der Tagesordnung. Unter wechselnden Bezeichnungen – wie *Total Quality Management (TQM)*, *Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP)*, *Re-Engineering Prozesse*, *Prozeß Redesign*, *Lean Production* oder *Lean Management* – geht es vor allem um neue Formen der innerbetrieblichen Arbeitsteilung. Die flächendeckende Einführung von Gruppenarbeit, arbeitsplatz-, bereichs- und berufsübergreifende Kooperation sind wichtige Kennzeichen der angestrebten Reorganisationskonzepte. Ähnliche Modernisierungsbestrebungen werden auch in den Dienstleistungsbereichen konstatiert.

Dabei bedeuten die angestrebten »Lean«- Konzepte keineswegs lediglich eine pauschale Reduktion von Personal respektive Personalkosten – wengleich dies in der Realität dann oft als die vorherrschende Strategie erscheint. Vielmehr ist damit in erster Linie eine Flexibilisierung der Einsatzmöglichkeiten für die Beschäftigten sowie die Verschlankeung (»Abflachung«) der innerbetrieblichen Hierarchien gemeint.

Das »Ende der Arbeitsteilung« ?

Allerdings verlaufen hier aufgezeigten Entwicklungen im Produktions- und Dienstleistungssektor keineswegs so ungebrochen, wie dies oft dargestellt wird. Inzwischen wird von betrieblichen Experten und von Wissenschaftlern nicht nur kritisch darüber diskutiert, *in welcher Geschwindigkeit* die »Neuen Produktionskonzepte« alle Betriebe erreichen werden, sondern auch darüber, ob sich dieser von ihnen selbst festgestellte Trend zu neuen, innovativen und »menschengerechten« Konzepten der Arbeitsgestaltung langfristig *überhaupt* als bestimmend durchsetzen wird. So zweifeln selbst Wissenschaftler, die noch vor wenigen Jahren das mögliche »Ende der Arbeitsteilung« prognostizierten, inzwischen am Realitäts-

gehalt dieser optimistischen Zukunftseinschätzung und beobachten jetzt sogar eine Rückwärts-Tendenz »von der menschengerechten Arbeitsgestaltung zurück zum Einminutentakt am Band«.

Gerade auch in der Automobilindustrie, die lange Zeit als *die Vorzeigebbranche* in bezug auf die Einführung innovativer Arbeits- und Produktionskonzepte galt, werden vermehrt Unternehmensstrategien identifiziert, die auf eine (Wieder-)Einführung tayloristischer Arbeitsstrukturen abzielen, bei denen arbeitsteilig stark zergliederte, repetitive Teilarbeiten, also auch nur gering qualifizierende Tätigkeiten, abgefordert werden. Als wenig tauglich erweisen sich von daher alle Typisierungsversuche einer Einteilung in traditionelle (»modernisierungsresistente«) und zukunftsorientierte (»modernisierungsintensive«) Branchen. Aber auch die neuen Gruppenarbeitskonzepte werden nach dem Ablauf der ersten Erprobungsjahre zunehmend kritischer betrachtet, weil sie unter dem oft dramatisch ansteigenden Kosten- und Leistungsdruck nicht die emanzipatorischen Wirkungen entfalten können, die von vielen erhofft worden sind.

Uneinheitliche Trends

Vor dem Hintergrund solcher ernüchternden Beobachtungen scheint zumindest Skepsis angebracht über die »Unaufhaltsamkeit« der Durchsetzung von betrieblichen Strategien, die zu einer Arbeitsanreicherung und einer Qualifikationserweiterung der Beschäftigten führen. Zu konstatieren bleibt im Moment vor allem die *Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Produktions- und Dienstleistungskonzepte* sowie – damit zusammenhängend – der Arbeitsorganisations- und Personaleinsatzkonzepte von Betrieben, auch innerhalb derselben Branche. Es macht also wenig Sinn, quer über alle Branchen und Berufe hinweg nach einheitlichen Mustern von Umstrukturierungsmaßnahmen zu suchen. Charakteristisch ist vielmehr das Nebeneinander sehr unterschiedlich ausgerichteter »Modernisierungspfade«.

Entsprechend differenziert stellen sich die jeweiligen betrieblichen Anforderungsprofile und Qualifikationserfordernisse dar. Diese reichen vom umfassend gebildeten und vielseitig einsetzbaren Allround-Spezialisten (»Hybrid-Facharbeiter«) bis zum dequalifizierenden Einsatz von (Fach-)Kräften auf Angelerntenniveau. Während auf der einen Seite in der Gruppenarbeit vielfach eine Chance zur durchgängigen Höherqualifizierung gesehen wird, ermöglicht demgegenüber die zunehmende Standardisierung von Produkten und Dienstleistungen, die in vielen Bereichen zu erkennen ist, einen vermehrten Einsatz von gering-qualifizierten Arbeitskräften. Dementsprechend sind auch die im folgenden geschilderten »Trends« der betrieblichen Weiterbildung nicht unbedingt als *einheitliche* Trends zu beobachten, die überall gleichermaßen wirksam werden, sondern sie können teilweise sogar *gegenläufig* sein.

2.3 DER NEUE TYP BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG

Trends der betrieblichen Weiterbildung

Trotz der Uneinheitlichkeit von Produktions- und Dienstleistungskonzepten lassen sich seit einigen Jahren bestimmte Tendenzen in der betrieblichen Weiterbildung erkennen, die ähnlich ausgerichtet sind. Quer über alle Branchen hinweg wird zur Zeit über ein sich abzeichnendes, neues betriebliches Anforderungsprofil diskutiert, das vor allem durch eine *stärkere Individualisierung und mehr Eigenverantwortung* der Beschäftigten gekennzeichnet ist. Von ihnen wird erwartet, daß sie sich selbständiger als bisher, zugleich engagiert und kompetent, qualitätsorientiert und kostenbewußt, in das Betriebsgeschehen einbringen (können).

Damit werden auch neue Anforderungen an das Lernen formuliert, die die Notwendigkeit eines *Neuen Typs betrieblicher Weiterbildung* begründen. Dessen wichtigstes Merkmal stellt die konsequentere Integration in den betrieblichen Arbeitsalltag dar. Generell bildet sich damit ein neues Verständnis von Weiterbildung

heraus: Weiterbildung zielt auf die umfassende und ganzheitliche Aktivierung der Arbeitskraft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um deren fachliche wie soziale Kompetenzen für das Unternehmen nutzbar zu machen («Kompetenzentwicklung»).

Im Unterschied zur traditionellen Weiterbildung verspricht der Neue Typ von Weiterbildung vor allem mehr Aktualität und Flexibilität, einen stärkeren Anwendungsbezug, raschere Verwertbarkeit und somit eine enge Verzahnung von Arbeits- und Lernprozessen. Damit erweitern sich die Zielsetzungen, die Mithilfe von Schulungsmaßnahmen erreicht werden sollen, ebenso wie das Spektrum der zu vermittelnden Inhalte. Zudem verändern sich die Formen der beruflichen/betrieblichen Weiterbildung. Die traditionelle Aufteilung in Maßnahmen der *Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung* wird als überholt, weil zu eng angesehen. Die bisherigen, überwiegend seminarförmig organisierten Lehrveranstaltungen werden zunehmend ergänzt, teilweise sogar abgelöst durch neue, »offene« Lehr- und Lernformen. Insgesamt läßt sich ein *Bedeutungsverlust der Formalqualifikationen* erkennen.

DIE WEITERBILDUNG NEUEN TYPIS IST VOR ALLEM DURCH FOLGENDE MERKMALE UND ENTWICKLUNGEN GEKENNZEICHNET:

Kennzeichen des Neuen Typs von Weiterbildung

- eine Zunahme sogenannter »weicher Themen« (arbeitsprozeßübergreifende und verhaltensbezogene Aspekte), bei gleichzeitiger Abnahme von Angeboten zur Vermittlung von beruflichem Fachwissen im engeren Sinne (also »harter Themen«), wobei sich allerdings deutliche branchenspezifische Differenzen feststellen lassen;
- komplementär dazu ein Trend zu »weicheren Formen« der Weiterbildung, also weniger formalisierter Weiterbildung (»informelle berufliche Weiterbildung«);

— ein Wandel von der Angebotsorientierung zu einer stärkeren *Orientierung an betrieblichen Bedarfen*, d.h. an die Stelle bzw. an die Seite eines festen und längerfristig festgelegten Weiterbildungsprogramms treten mehr und mehr solche Qualifizierungsmaßnahmen, deren Ausrichtung auf einer Diagnose der aktuellen, konkreten und arbeitsprozeßbezogenen Erfordernisse basiert;

— *organisatorische Veränderungen*, die insbesondere geprägt sind durch eine weniger aufwendige Organisation des Lernumfeldes sowie durch eine kürzere Zeitdauer pro Lerneinheit;

— eine *Verstetigung betrieblicher Lernprozesse*, in die möglichst alle Beschäftigten kontinuierlich einbezogen sein sollen (zum Beispiel im Rahmen von Konzepten zur ständigen Qualitätsverbesserung, KVP);

— *der Einsatz neuer Lernmittel und -methoden*, insbesondere auch Gruppen- und Selbstlernmethoden sowie *neuer Medien* («selbstgesteuertes Lernen»);

— ein neues *Selbstverständnis der Weiterbildungner* (als »Change Agent«, als »Moderator«, »Coach« oder »Trainer«), meist verbunden mit einer Neudefinition der Vorgesetzten- oder Meisterrolle;

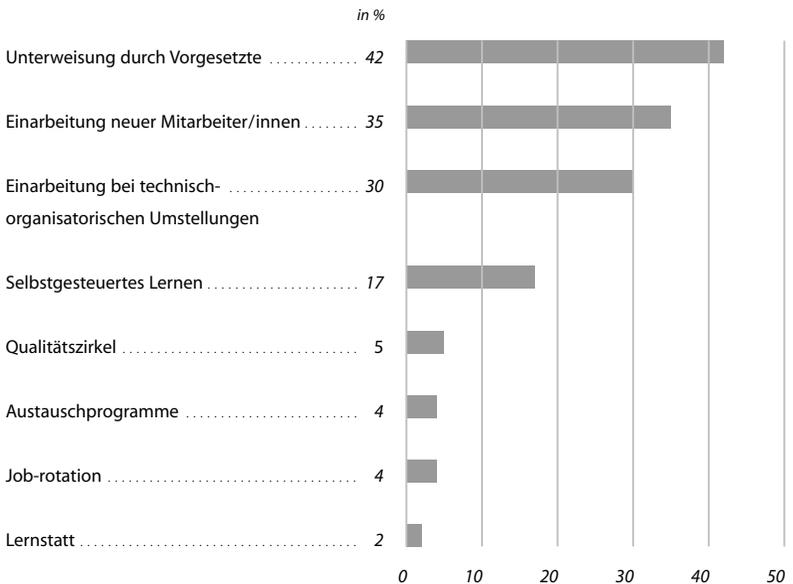
— eine sehr enge, *wechselseitige Verknüpfung der Qualifizierungsmaßnahmen mit betrieblichen Reorganisationsprozessen*, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung im Sinne einer »lernenden Organisation« («vernetztes Lernen»).

— Der Neue Typ betrieblicher Weiterbildung kann sowohl *situationsbezogen* zum Einsatz kommen, um die Einführung von neuen betrieblichen Arbeitsformen oder von neuen Maschinen, neuen Technologien zu unterstützen, als auch als *permanente Einrichtung*: als Supervisions- oder Coachingmaßnahmen sollen sie kontinuierlich die Arbeitssituation der Mitarbeiter/innen begleiten.

Neue Lernkonzepte

Inzwischen hat sich auf dieser Basis eine schier unübersehbare Fülle von neuen Lernkonzepten entwickelt, die teilweise in den Betrieben und Verwaltungen sehr speziell, je nach den dortigen Gegebenheiten, eingesetzt werden, teilweise als verkäufliche Produkte auf einem sich rasch erweiternden Weiterbildungsmarkt angeboten werden. Die neuen Lehr- und Lernformen stehen allerdings – ebenso wie die neuen Arbeitsformen – meist unter dem strengen Regime der Effizienzsteigerung, also unter dem Druck zur raschen Kostensenkung. Dies aber gerät oft genug in Gegensatz zum Wunsch nach Qualitätssicherung, gerade auch im Bildungsbereich.

Betriebliche Weiterbildungsformen



Quelle: Schaubilder zur Berufsbildung, Ausgabe 1996.
Band 2. Weiterbildung. Herausgegeben vom BIBB, Berlin 1996, S. 31

3. NEUE LEHR- UND LERNFORMEN IM BETRIEB

Neue Lernformen – neue Begriffe

Mit den Veränderungen in Arbeitswelt und (Weiter-)Bildungslandschaft wächst die Vielfalt neuer, dezentraler Lehr- und Lernformen, die im Rahmen von Modellversuchsprogrammen oder auch direkt in den Betrieben entwickelt und erprobt werden. Damit wächst die Fülle an neu erfundenen Begriffen für diese Qualifizierungsmaßnahmen geradezu ins Inflationäre.

Das Vokabular reicht zum Beispiel von *Lerninsel*, Lernstatt, Lernstation, Lernbüro bis zur Lernfabrik. Vom »*Lernenden Unternehmen*«, von lernenden oder von lernfähigen, selbstinnovativen Organisationen ist ebenso die Rede wie vom Organisationalen Lernen. *Qualitätszirkel* findet man neben Qualifizierungszirkeln, Such-, Problemlösungs-, Mitarbeiter- und anderen -zirkeln. Mit Bezeichnungen wie *Arbeitsprozesswissen*, Erfahrungswissen, selbstgesteuertes Lernen, computer based training, CBT, etc. werden ebenfalls neue Formen der Aus- und Weiterbildung vorgestellt.

Entsprechend schillernd und unscharf ist daher oft die inhaltliche Bedeutung der Wortschöpfungen, die in den Betrieben noch dazu in recht unterschiedlichen Variationen verwendet werden. Einen Überblick über diese Entwicklungslinien geben zu wollen mit dem Anspruch der Vollständigkeit und der Eindeutigkeit, was die Verwendung dieser Bezeichnungen angeht, wäre daher völlig illusionär. Deshalb wird im folgenden vor allem mit Hilfe von Praxisbeispielen aus einzelnen Betrieben das erläutert, was in vielen anderen Betrieben ähnlich, aber vielleicht unter einem anderen Namen und in einem etwas anderen Zuschnitt praktiziert wird. Großbetriebe aus der Fertigungsindustrie werden dabei, vor allem wegen der Vorreiterfunktion, die sie hier einnehmen, besonders häufig auftauchen; doch scheinen die dort ge-

machten Erfahrungen im wesentlichen auch auf kleinere und mittlere Unternehmen übertragbar. Wo dies sinnvoll und möglich erscheint, werden modellhaft Beispiele aus einzelnen Betrieben und Verwaltungen dargestellt (die Quellenangaben dazu finden sich im Literaturverzeichnis). Fallstudien, die ausführlicher auf die Entstehung im betrieblichen Zusammenhang, die Zielsetzungen und auf die Einschätzung der bisherigen Umsetzungserfahrungen aus Sicht der Betriebsräte eingehen, bilden ergänzend dazu das nachfolgende Kapitel.

3.1 LERNEN IM WANDEL – LERNEN FÜR DEN WANDEL

■ DIE IDEE

»Veränderung fängt in den Köpfen an...« – so lautet das Motto aller Umstrukturierungsprozesse. Der geforderte »neue Mitarbeiter« muß jedoch erst noch entwickelt werden – und dies auf allen Hierarchieebenen, bei den Führungskräften ebenso wie bei allen anderen Beschäftigten. Die betriebliche Weiterbildung Neuen Typs bietet sich als eine zentrale Hilfestellung für diesen Veränderungsprozeß an.

MODEBEGRIFF »LERNENDES UNTERNEHMEN« ?

Das einschlägige Stichwort dazu heißt: *Lernendes Unternehmen* – ein Begriff, dessen Attraktivität wohl auch damit zu tun hat, daß er einen Automatismus vorspiegelt, als ob das »lernende« Unternehmen von selbst (unter Aktivierung seiner »Selbstinnovationskraft«) der Anforderung des permanenten Lernens genügen könnte. Bewußt wird hier also die Assoziation mit einem *lebenden Organismus* gesucht. Zugleich aber versteht sich von selbst, daß eine Organisation niemals im Wortsinn lernt oder als »lernfähig« bezeichnet werden kann: Lernen können noch immer nur Subjekte, während ein Unternehmen sich allenfalls verändern kann. Vor allem dies – die Notwendigkeit, die betrieb-

lichen Aufbau- und Ablaufprozesse immer wieder auf den Prüfstand zu stellen – ist daher hier gemeint. Wie immer daher der Begriff im einzelnen definiert wird, er signalisiert, daß nicht nur von den Mitarbeitern verlangt wird, sich auf wechselnde betriebliche Anforderungen immer wieder neu einzustellen, sondern daß auch die betrieblichen Strukturen entsprechend erneuerungsfähig und flexibel gehalten werden müssen. Es geht insofern um eine sehr enge und wechselseitige Verzahnung von betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen, bei denen das Personal und die Organisation »voneinander lernen«.

Der Einsatz neuer, aktivierender Lehr- und Lernformen gilt dafür als eine zentrale Voraussetzung.

» **Veränderung in den Köpfen...** «

Es geht dabei in erster Linie um die Motivierung, Aktivierung und Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Einführung neuer Arbeits- und Organisationsformen. Der neue Begriff »Coaching« (z.B. bei der VW-Coaching GmbH, der ausgelagerten ehemaligen Abteilung für Bildungswesen) ist mehr als bloß ein neuer Name, sondern bezeichnet vielmehr einen neuen Aufgabentypus für betriebliche Weiterbildung: Weiterbildung wird als Unterstützung durch Beratung, Betreuung, Fitmachen und Sensibilisierung für den Wandel begriffen.

Allerdings – und das wird in diesem Zusammenhang sehr oft übersehen – ist der hier geforderte mentale Veränderungsprozeß »in den Köpfen der Mitarbeiter« keineswegs voraussetzungslos. Er findet vielmehr unter bestimmten Rahmenbedingungen statt, die die Richtung, aber auch die Zielsetzung der gewünschten Veränderungen maßgeblich mitbestimmen oder sogar bereits vorausbestimmen haben. Es handelt sich dabei zum einen um technikbedingte Neuerungen (durch CNC-, CAD-gestützte Maschinen, Einsatz von IuK-Technologien), zum anderen um marktbedingte Neuerungen (neue Anforderungen und erhöhter Konkurrenzdruck

durch eine »globalisierte« Wettbewerbssituation). Die *Lernende Organisation* muß daher als eine Einheit von menschbezogenen, technikbezogenen und marktbezogenen Veränderungselementen verstanden werden. Diese aber stellen sich in der betrieblichen Praxis häufig als äußerst schwierig zu vereinbarende, teilweise sogar sich ausschließende Anforderungen an den Umgestaltungsprozeß dar. Insbesondere der in den letzten Jahren immens angestiegene Konkurrenz- und Leistungsdruck erweist sie sich oft als so dominant, daß von einem wirklich »ergebnisoffenen« Prozeß nicht mehr die Rede sein kann.

Die geforderte Veränderungsbereitschaft stellt sich daher oft als nichts weiter dar als die Forderung zur individuellen Anpassung an bereits vorgegebene Entwicklungspfade.

Führungskräfteebene – als »Promotoren« unverzichtbar

Besondere Bedeutung wird beim Initiieren von Veränderungsprozessen dem Verhalten der Führungskräfte beigemessen, weil vor allem von ihnen die entscheidenden Impulse für echte Beteiligungsverfahren ausgehen müssen. Inwieweit sich Mitarbeiter tatsächlich ernstgenommen fühlen, hängt sehr stark ab davon ab, wie von seiten der Vorgesetzten auf deren Veränderungsvorschläge reagiert wird. Auf der anderen Seite können die Führungskräfte ausgesprochen innovationsbehindernd wirken, wenn sie nicht selbst von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Reorganisationsmaßnahmen überzeugt sind. Das kann zum Beispiel dann der Fall sein, wenn sie sich in ihrer bisherigen Funktion durch die neuen Entwicklungen bedroht sehen. Diese zentrale Bedeutung der Führungskräfte, vor allem auch auf den mittleren und unteren Ebenen, ist in den letzten Jahren von vielen Betrieben erkannt worden. Dazu zählt insbesondere *die Neuorganisation der Meisterebene*, die vor allem in großen Unternehmen oft mit hoher Aufmerksamkeit betrieben wird. Sie wird begleitet durch eine *Neudefinition der Meisterrolle* vom Fachvorgesetzten zum Prozeßmanager, von der Funktion des Anweisers zum

helfenden Berater, »Vorbild und Partner«. Eine tragende Rolle kommt ihnen vor allem bei der Einführung von Teamarbeitsstrukturen zu*.

Es bedarf daher gerade bei dieser Gruppe einer entsprechend sorgfältigen Vorbereitungsphase, weil von ihnen neue Aufgabenwahrnehmung und ein neues Selbstverständnis erwartet werden. Auch diese ist als ein wichtiger Bestandteil des Neuen Typs betrieblicher Weiterbildung im Rahmen der Lernenden Organisation anzusehen. Dem Betriebsrat kommt hier eine wichtige, initiiierende und unterstützende Funktion zu.

BETRIEBLICHE UMSETZUNGSERFAHRUNGEN

► Qualitätszirkel

Ein gutes Beispiel für prozeßorientierte, veränderungsbezogene neue Lernformen stellen *Qualitätszirkel* (Mitarbeiterzirkel, Suchzirkel, Problemlösungszirkel) dar, zu denen häufig auch *Gesundheitszirkel* gezählt werden**. Im Vordergrund steht dabei die Bearbeitung von Aufgaben oder Problemen.

Was leisten Qualitätszirkel ?

Qualitätszirkel (QZ) entstehen in der Regel fallbezogen, um ein ganz bestimmtes, von der Gruppe meist selbst definiertes Problem zu bearbeiten bzw. Lösungsvorschläge vorzutragen, wobei das jeweils gewählte Verfahren (Einberufung von oben oder Zustandekommen des Qualitätszirkels auf Antrag der Mitarbeiter selbst, die zeitlichen Konditionen der Problembearbeitungsphase, der Umgang mit den vorgelegten Ergebnissen etc.) von Betrieb zu Betrieb wechselt. Die Mitglieder dieser

* Siehe dazu im einzelnen das nächste Kapitel: »Qualifizierung für Gruppenarbeit – Qualifizierung durch Gruppenarbeit«.

** Vgl. hierzu auch das Fallbeispiel der Stadtverwaltung Detmold.

Gruppe treffen sich dabei nur zu diesem Thema, ohne sonst als festes Team zusammenzuarbeiten. Ein wesentlicher Unterschied zum betrieblichen Vorschlagswesen besteht darin, daß hier qualitätsverbessernde und arbeitsorganisatorische Verbesserungen erreicht werden sollen, die in gemeinsamen Diskussionen gefunden werden. Dabei stehen i.d.R. nicht finanzielle Einsparpotentiale im Vordergrund, sondern eine Optimierung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit, des Arbeits- und Betriebsklimas, die Vermeidung von Reibungsverlusten, Erhöhung des Gesundheitsbewußtseins etc. Themen für Mitarbeiterzirkel können daher sein: Diskussion von bestimmten Maßnahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) wie z.B. prozeßbezogene Verbesserungsvorschläge zur Optimierung des Materialflusses, konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Arbeits- und Ablauforganisation, zur Bewältigung von arbeitsplatz- oder abteilungsübergreifenden Kommunikationsproblemen etc.; als Zielsetzung eines QZ kann aber auch das Erstellen einer Mitarbeiterzeitung zur Verbesserung des Kommunikationsflusses zwischen den Mitarbeitern gewählt werden.

Gesundheitszirkel beschäftigen sich zum Beispiel mit Strategien zur Streßbewältigung am Arbeitsplatz, Vorschlägen zu ergonomischen Verbesserungen, Gesundheitsschutzmaßnahmen, Mobbing, Alkohol- oder anderen Suchtproblemen und deren Bewältigung. Auch Verfahren und Techniken zur Supervision, die solche betrieblichen Maßnahmen unterstützen sollen, haben in diesem Zusammenhang rasch an Bedeutung zugenommen.

Moderatoren als Schlüsselpersonen

Die Einrichtung von Qualitätszirkeln erfordert im Vorfeld bestimmte vorbereitende Weiterbildungsmaßnahmen, um zu gewährleisten, daß sie *zugleich beteiligungsorientiert und zielorientiert* durchgeführt werden können. Die betrieblichen Erfahrungen mit diesem neuen Problemlösungsinstrument zeigen, daß die Art und Weise der Moderation für das Arbeiten in Qualitätszirkeln von ausschlaggebender

Bedeutung sein kann. Die vorbereitende Weiterbildung besteht daher in der Regel darin, ausgewählte Leute auszubilden, die für ihre Tätigkeit sowohl Moderations- und Präsentationstechniken vermittelt bekommen als auch sensibilisiert werden für Gruppenprozesse und die Bewältigung eventuell auftretender Konflikte. Die Moderatoren gelten meist als Schlüsselpersonen des Erfolgs: Sie sind diejenigen, die für das Erreichen konkreter Ergebnisse zuständig sind, ohne diese jedoch selbst vorzugeben; sie sollen aber auch zur konstruktiven Mitarbeit stimulieren und motivieren. Sie fungieren als »Promotoren« wie als »Multiplikatoren« der Beteiligung und als Unterstützer des betrieblichen Wandels (»Change Agent«).

Qualifizierung durch Beteiligung

Die Arbeit in Qualitätszirkeln bedarf jedoch nicht nur einer gründlichen Vorbereitung, sondern sie gilt selbst als eine Art von Qualifizierungsmaßnahme für alle Beschäftigten, die daran aktiv teilnehmen (»Qualifizierungszirkel«): Qualifizierung findet also auch durch Beteiligung statt. Die Betriebe sehen darin daher eine der wichtigsten neuen Lernformen: Qualitätszirkel führen (mit 61%) die Liste der am schnellsten wachsenden betrieblichen Weiterbildungsformen an, welche vom Bundesinstitut für Berufsbildung aufgestellt worden ist. Aufschlußreich erscheint dies auch vor dem Hintergrund, daß zur Zeit der Anteil der Unternehmen mit Qualitätszirkeln nach deren eigenen Angaben erst bei 5% liegt (Grünwald/Moraal 1996). Ähnlich positiv werden Qualitätszirkel auch von vielen Betriebsräten beurteilt, wobei insbesondere der Beteiligungsaspekt ausdrücklich hervorgehoben wird: Funktionierende Qualitätszirkel können als eine permanente Qualifizierungsmaßnahme für die Beschäftigten angesehen werden.

► **Entwicklung von » corporate identity «**

Auch regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbesprechungen oder die Einrichtung von Informationsmärkten für Mitarbeiter können als eine beteiligungsorientierte und aktivierende neue Form des Lernens bezeichnet werden. Dazu müssen allerdings gewisse Voraussetzungen gegeben sein, die erkennen lassen, daß es nicht lediglich um Informationsveranstaltungen geht, in denen »von oben her« über betriebliche Entscheidungen informiert wird, sondern darum, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktuelle Fälle zu besprechen und – interaktiv – Problemlösungen vorzubereiten.

TiP-System bei Hertie

Solche Kurztrainings, die vor allem auch einen Beitrag zur Entwicklung von Gemeinschaftsdenken (»*corporate identity*«, »*corporate behaviour*«) leisten sollen, sind zum Beispiel in einem Warenhauskonzern im Rahmen des Personalentwicklungsprogramms entwickelt worden*. Dabei steht TiP für »Täglich im Programm«, das heißt eine möglichst zu Beginn jedes Arbeitstages stattfindende 5-10minütige Veranstaltung für alle Mitarbeiter/innen, die eine Art Mischung von Arbeits- und Bürobesprechung, Schwachstellenanalyse und Qualifikationsbedarfsermittlung des Verkaufspersonals bezeichnet.

Das TiP-System besteht im wesentlichen aus einem nach Themen (Beispiele: Kundenorientierung, Freundlichkeit, Probleme an der Kasse, Inventur, Kennenlernen des Sortiments) geordneten Karteikarten-Verfahren. Es beinhaltet bisher ca. 1200 einzelne Fragen aus dem kognitiven und dem Verhaltensbereich.

Aus diesem Themenkatalog werden täglich und abteilungsbezogen einzelne Fragestellungen mit den Mitarbeitern/innen erörtert. Die Auswahl geschieht durch

* Nachdem Hertie mit Karstadt fusionierte, wurde das Konzept dort aufgegeben, das Programm wird jedoch für den betriebsübergreifenden Einsatz weiterentwickelt; vgl. dazu das Fallbeispiel Continuous Training System, CTS, in Teil 4 der Broschüre.

die Vorgesetzten in Absprache mit den Mitarbeitern, die so zum Mitdenken und Mitarbeiten angeregt werden sollen. Diese 5-10-minütige Veranstaltung, an der alle, auch die Teilzeitkräfte, teilnehmen, verfolgt vor allem das Ziel, möglichst praxisnah die Probleme zur Sprache zu bringen, die den Mitarbeiteralltag ausmachen. Sie in die Diskussion miteinzubeziehen, stellt eine der wesentlichen Zielstellungen dar. Zugleich soll dadurch aber auch ein effektives Instrument gefunden werden, um auf das Verhalten der Verkäufer/innen Einfluß nehmen zu können.

► **Projektlernen**

Eine weitere neue Form des Lernens ist zum Beispiel das »Action Learning« oder »Projektlernen« – das *Lernen durch Veränderungsvorhaben*, das von der Betrieblichen Bildung Zentrale (BBZ) der Mercedes Benz AG vorrangig für die Führungskräfte entwickelt wurde, um möglichst »schnell, praxisorientiert und hierarchieübergreifend« Veränderungen einleiten zu können. Dafür müssen zunächst eine Aufgabe sowie der zeitliche Rahmen und das gewünschte Ergebnis formuliert werden. Es handelt sich dabei um komplexe Veränderungsvorhaben, die den Beteiligten fachlich und persönlich viel abverlangen, beispielsweise die Sanierung einer Abteilung mit chronisch schlechten Leistungen.

Projektlernen bei Mercedes Benz

Die Projekt-Lerngruppe besteht aus höchstens fünf Teilnehmern, die aus verschiedenen Fachbereichen kommen und sich in unterschiedlichen Positionen befinden können. Der Gruppe steht ein Sponsor zur Seite. Er gehört meist dem Management an und hat das langfristige Interesse, die Organisation weiterzuentwickeln. Es/Sie bringt seine/ihre Führungserfahrungen ein und fördert so systematisch die Arbeitsweise der Lerngruppe. Die Teilnehmer der Gruppe treffen sich in regelmäßigen Abständen und diskutieren den Fortgang des Projekts. Sie lernen

gemeinsam, indem sie ihre aktuellen Erfahrungen besprechen, neue Ideen entwickeln und sich direkt über die erreichten Ergebnisse und über das weitere Vorgehen abstimmen.

Veränderungslernen als Projekt überwindet – so die Philosophie des Unternehmens – die Isolation des einzelnen. Wissen wird gemeinsam erarbeitet und ist kein individuelles Privileg. Das gemeinsame Lernen wird in der täglichen Arbeitspraxis verankert. Die Projektleiter erlernen dabei Management »by doing«.

WORAUF ZU ACHTEN IST...

Die Arbeit in Qualitätszirkeln lebt von der Freiwilligkeit der Teilnahme, die oft auch in entsprechenden betrieblichen Vereinbarungen zwischen dem Betriebs-/Personalrat und dem Arbeitgeber festgelegt wird. Damit soll zum einen die Motivation der Teilnehmenden zur Mitarbeit gestärkt werden. Zum anderen soll gewährleistet werden, daß aus einer Nicht-Teilnahme – die aus Desinteresse ebenso resultieren kann wie aus anderen, zum Beispiel zeitlichen Beschränkungen – keine beruflichen Nachteile erwachsen. Doch erweist sich die Reichweite von solchen Schutzmechanismen als recht begrenzt. Denn die Teilnahme an Qualitätszirkeln und anderen beteiligungsintensiven betrieblichen Maßnahmen bedeutet mehr als das unmittelbare Engagement für ein bestimmtes Projekt. Wer sich hier als »Change Agent« bewährt, erwirbt sich damit in aller Regel auch Optionen auf innerbetrieblichen Aufstieg oder bietet sich für anderweitige besondere Aufgaben an.

Unter Gestaltungsaspekten erweisen sich solche Abkommen daher als unzulänglich: Weder können sie das berechtigte Interesse der Mitarbeiter/innen bedienen, daß ihr beruflicher Einsatz entsprechend honoriert wird, noch stellen sie einen effektiven Schutz vor indirekten Diskriminierungen dar. Diese können zum Beispiel Teilzeit-Beschäftigte (insbeson-

dere Frauen mit Familienverpflichtungen) betreffen, die in ihrer zeitlichen Verfügbarkeit für betriebliche Belange nicht so flexibel sind wie Vollzeitbeschäftigte.

Regelmäßig stattfindende Mitarbeiterbesprechungen, Informationsmärkte oder ähnliches können nur in dem Maße als hilfreiche Beteiligungs- und Qualifizierungsinstrumente befürwortet werden, wie sie über den Status der bloßen Mitteilungsveranstaltung hinausgehen und die anfallenden arbeitsplatz- und abteilungsbezogenen Probleme wirklich thematisieren und sie produktiv aufgreifen. Dies geschieht vor allen Dingen in den Fällen, wo es den Vorgesetzten gelingt, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, in der auftauchende Schwächen oder auch personenbezogene Defizite nicht lediglich als individuelle Probleme gelten, sondern wo gemeinsam Bewältigungsstrategien gesucht werden. In diesem Sinne sind solche Veranstaltungen als Auftakt für ausführlichere, defizitbehebende Qualifizierungsmaßnahmen zu verstehen. Inwieweit sie von den Beschäftigten als hilfreich akzeptiert werden, ist daher sehr stark personenabhängig.

Die Vorgesetzten, die diese Besprechungen durchführen, müssen deshalb ihrerseits auf diese neue Aufgabe gründlich vorbereitet werden. Insbesondere die Meisterschulungen erhalten so eine neue Qualität. Sie dienen vor allem dazu, Meister »alter Schule« zu sensibilisieren für ein mehr partnerschaftliches Erkennen und Lösen von Alltagsproblemen.

Verhaltensbezogene Maßnahmen (»weiche Themen«) nehmen insgesamt rasch an Bedeutung zu und sie sind auch wichtig zur mentalen Vorbereitung und Bewältigung des Wandels, wenn dieser tatsächlich getragen werden soll durch die aktive Beteiligung der Mitarbeiter/innen. Die Bedeutung von Qualifizierung als *Veränderungs- und Überzeugungsarbeit* wird aber leicht auch überschätzt. Zu warnen ist hier vor der Gefahr einer

»Pädagogisierung« bzw. »Psychologisierung« der auftauchenden Probleme, die dann gegeben ist, wenn Schulungen und Verhaltenstrainings als einzige Problemlösungsverfahren angeboten werden. Lernen jedoch ist lediglich eine von mehreren Voraussetzungen und alleine noch keine Garantie für den erforderlichen betrieblichen »Umdenkungsprozeß«. Dazu gehören vor allem auch entsprechende Arbeitsstrukturen, die dafür die praktische Basis darstellen, sowie eine Unternehmenskultur bzw. Partizipationskultur, die die Glaubwürdigkeit dieses Prozesses unterstützen.

3.2 QUALIFIZIERUNG FÜR GRUPPENARBEIT – QUALIFIZIERUNG DURCH GRUPPENARBEIT

■ DIE IDEE

Gruppenarbeit als Hoffnungsträger ?

Das Arbeiten in *Gruppen* oder *Teams* hat in den letzten Jahren sowohl in der Fertigungsindustrie als auch in Dienstleistungsbranchen und im öffentlichen Dienst rasch an Bedeutung gewonnen. Im Unterschied zu Qualitätszirkeln ist die Bildung von Teams in der Regel als eine *dauerhafte Einrichtung* gedacht. Die traditionelle Arbeitsteilung soll langfristig aufgehoben werden, zum Beispiel zugunsten einer Gruppe, in der idealerweise »jeder alles kann«.

Die Einführung von Teamarbeit bzw. von (teil-)autonomer Gruppenarbeit wird von vielen Arbeitswissenschaftlern und Betriebsexperten als Hoffnungsträger schlechthin für ein menschengerechteres, weil ganzheitliches, anspruchsvolleres und selbstbestimmtes Arbeiten angesehen. Auch viele Betriebsräte setzen auf Gruppenarbeit, von der sie sich mehr soziale Kompetenzen, bessere Kommunikation und Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten versprechen.

Gruppenarbeit ist aber nicht gleich Gruppenarbeit! Sie unterscheidet sich vor allem hinsichtlich der betrieblichen Aufgaben und der Funktionen (Grad der Entscheidungsfreiheit und der Eigenverantwortung), die dem Team übertragen werden sollen. Es liegt daher weder ein in sich geschlossenes, einheitliches Modell noch ein einheitliches Verständnis von »Gruppenarbeit« vor. Die Formen von Teamarbeit reichen von der traditionellen Arbeit in Gruppen unter weitgehender Beibehaltung der bisherigen Arbeitsteilung bis zu neuen, innovativen Formen der Arbeitsorganisation. Vor allem in Großbetrieben läßt sich seit einigen Jahren ein Trend zur Arbeit in »Fertigungsinseln« beobachten, in denen Produkte oder Produktteile möglichst vollständig bearbeitet werden. Dies setzt eine Erweiterung des individuellen Qualifikationsniveaus der Arbeitskräfte voraus, um ihre flexible Einsetzbarkeit zu erhöhen (»polyvalente Einsetzbarkeit«). Gruppenarbeit kann aber auch bedeuten, daß ganz bewußt Mitarbeiter mit unterschiedlichen Qualifikationen und Fähigkeiten in das Team integriert werden, die ihre unterschiedlichen Funktionen auch beibehalten sollen. Sehr große Unterschiede im Verständnis von Gruppenarbeit bestehen schließlich auch darin, wie weit die Delegation von Entscheidungs- und Gestaltungsvollmachten von der bisherigen Führungskräfteebene weg auf die Teams gehen soll, wie »(teil-)autonom« die Gruppen also tatsächlich handeln können und wie transparent die Entscheidungsfindung gehandhabt wird usw..

Qualifizierungsmodelle für Gruppenarbeit

In jedem Fall muß Weiterbildung sinnvollerweise bereits in der Vorphase, also präventiv, einsetzen, um das Zustandekommen und die Arbeitsfähigkeit der Gruppe zu gewährleisten. Dabei geht es zum einen um eine *fachlich-technische Qualifizierung*, die das bisherige berufliche Tätigkeitsfeld der einzelnen Gruppenmitglieder überschreitet, und bei der teilweise auch fach- und berufsübergreifende Kenntnisse und Fertigkeiten übermittelt werden, zum Beispiel zur Einarbeitung in neue Sachgebiete, an neue Anlagen, in neue Produktionsverfahren. Des weiteren

geht es um das Ingangsetzen von *Verhaltensänderungen* (prozeßbezogenes, arbeitsplatzübergreifendes, kooperatives Denken, Stärkung von Qualitäts- und Kostenbewußtsein), das Erlernen von *Methoden und Verfahren* von Gruppenarbeit (insbesondere durch Moderatorenschulungen) sowie schließlich um die Vermittlung von *sozial-kommunikativen Kompetenzen*, um Reibungsverluste durch Gruppenkonflikte zu vermeiden.

In der betrieblichen Praxis gibt es wiederum ein außerordentlich breites Spektrum im Umgang mit diesen umfassenden Qualifizierungserfordernissen. Ob, wann, wem, wie und in welchem zeitlichen Umfang solche Kompetenzen tatsächlich vermittelt werden, wenn Gruppenarbeitsmodelle eingeführt werden, bleibt dem Unternehmen selbst überlassen und wird von ihnen entsprechend unterschiedlich umgesetzt. Die nachfolgenden Beispiele zeigen einige Aspekte aus dieser Vielfalt von Gruppenarbeitsmodellen und damit verbundenen neuen Qualifizierungsmodellen.

BETRIEBLICHE UMSETZUNGSERFAHRUNGEN

► **Kompetenzerweiterung » Polyvalenz «**

Das Prinzip der *»wechselseitigen Ersetzbarkeit«* oder *»polyvalenten Einsetzbarkeit«* der Mitarbeiter gilt bei vielen Unternehmen – zum Beispiel in der Eisen- und Stahlindustrie, im Maschinenbau, in der Automobilindustrie – als das wesentliche Kennzeichen von Teamarbeit*. Es beinhaltet vor allem die Anforderung an alle Mitarbeiter, jederzeit so flexibel und variabel wie möglich einsetzbar zu sein, wobei hinsichtlich der Frage, ob tatsächlich »jeder alles« oder lediglich »jeder 30% von allem« wissen muß, recht große Differenzen existieren. Diese Entwicklung hat eine grundlegende Modernisierung der Anlagen- und Steuertechniken zur Grundlage, die die weitgehende Abkehr vom einzelfachlichen Spezialistentum praktisch zuläßt.

* Siehe dazu das Fallbeispiel Adam Opel AG Bochum.

Unter diesen Vorzeichen kommt einer breiten Qualifizierung *aller* Beschäftigten – insbesondere auch der An- und Ungelernten – eine große Bedeutung zu, weil nur so ein ständiger Wechsel ihres Arbeitseinsatzes möglich wird, der die bisherigen, überwiegend einseitigen Tätigkeitsstrukturen ablöst. Die Neuorganisation der Arbeit in »polyvalenten« Teams verfolgt überall aber auch den ausdrücklich formulierten Zweck, auf diese Weise Personal abzubauen, effektiver zu arbeiten und bestimmte Arbeitsfunktionen (wie Springer, Einrichter, Nacharbeitung, Qualitätskontrolle, Instandhaltung) einzugliedern, um damit dauerhafte Einspareffekte zu erzielen.

Nicht bei allen Berufsgruppen trägt die Verbreiterung ihrer Qualifikationen daher zu einer Verbesserung ihres beruflichen Status bei, sondern sie kann im Gegenteil auch als eine Abstufung empfunden werden. So führt die Integration bisher getrennter Spezialistenaufgaben (Reparatur- und Instandhaltungsaufgaben) in die Produktion in vielen Betrieben zu Widerständen der betroffenen Berufsgruppen.

Am Beispiel der *Stahlwerke Thüringen*, in dem in den letzten Jahren eine neues »Mini-mill«-Konzept mit flachen Organisations- und Personalstrukturen aufgebaut worden ist, läßt sich zeigen, daß der »polyvalente Einsatz« in der Produktion nicht nur mit einer permanenten Bereitschaft der Beschäftigten zur Weiterbildung verbunden ist, sondern auch für Fachkräfte die Möglichkeit zur Höhergruppierung bieten kann. Dies erfordert allerdings von seiten des Betriebes eine längerfristige und vorausschauende Personalplanung.

Polyvalenz bei den Stahlwerken Thüringen

Aus Betriebsratssicht sehen die Überlegungen dazu wie folgt aus: Auf der einen Seite wurde davon ausgegangen, daß in einem modernen Unternehmen mit einer flachen Personalstruktur jeder Mitarbeiter gewissermaßen als »Spezialist« anzusehen ist, den man nicht so leicht ersetzen kann. Auf der anderen Seite stand man jedoch auch hier vor der Aufgabe, Planstellen einzusparen. Um dennoch Qualitäts-

produktion jederzeit zu garantieren, wird nun nach der Devise verfahren: »Je variabler das Personal ist, desto leichter sind Unplanmäßigkeiten zu überbrücken«.

»Die persönliche Qualifikation eines Mitarbeiters auf allen Ebenen« – so erläutert der Betriebsrat – »gewinnt vor diesem Hintergrund immer mehr an Bedeutung. Dies muß den Mitarbeitern einerseits klar gemacht werden, andererseits sind die Voraussetzungen dafür durch den Betrieb zu schaffen. Die Qualifizierung und berufliche Weiterbildung ist daher eine ständige Aufgabe. In dieser Beziehung besteht ein vollkommenes Einvernehmen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat.«

Praktisch bedeutet dies, daß jeder Mitarbeiter ein Zertifikat erhielt, das seine speziellen Fertigkeiten und Tätigkeitsbereiche auflistet und das auch die Grundlage für eine entsprechende Eingruppierung darstellt. Diese Zertifizierung erfolgt nun in jährlichem Abstand im Rahmen einer »technologischen Prüfung«, also einer Bewertung der Arbeitsaufgaben, in deren Gefolge wiederum Höhergruppierungen (»im Ausnahmefall auch Abgruppierungen«) erfolgen. Je umfassender daher der Arbeitsinsatz der Beschäftigten ist, desto höher ist ihre Entlohnung. Die erforderliche ständige Qualifizierungsbereitschaft wirkt sich insofern auch finanziell positiv aus. Über 80% der ca. 400 gewerblichen Mitarbeiter, so bilanziert der Betriebsrat, erhielten auf diese Weise eine höhere Lohngruppe, manche sind sogar um zwei Stufen geklettert.

Ganzheitliche Sachbearbeitung

Der Trend zur ganzheitlichen Aufgabenerfüllung nimmt auch im Dienstleistungssektor rasch zu. So stellt zum Beispiel die Einrichtung von »Bürgerbüros« oder »Bürgerämtern« in vielen Kommunalverwaltungen die Grundlage für die Einführung neuer Arbeitsformen dar. Um der zugrundeliegenden Philosophie der Bürgerämter (möglichst viele Leistungen an einem Ort und aus einer Hand anzubieten) gerecht zu werden, wird meist in Teams gearbeitet, die überwiegend nach dem *Prinzip der »Allzuständigkeit«* organisiert sind. Das heißt, jede/r Sachbearbeiter/in ist – im Rahmen des Angebots, das das jeweilige Bürgeramt vorhält – für alle Anliegen, die der

Bürger hier erledigt haben möchte, selbst zuständig. Auf ein Weiterverweisen des Antragstellers kann ebenso verzichtet werden wie auf das »Wandern« der Akten von einer Sachbearbeitung zur nächsten. Die Teams organisieren zudem zumeist ihre Anwesenheitszeiten weitgehend selbst, weil mit der Eröffnung von Bürgerämtern immer auch eine Erweiterung der Öffnungszeiten verbunden ist, die von den Normalarbeitszeiten der Beschäftigten in der Regel deutlich abweichen.

Im Unterschied zur Gruppenarbeit im Produktionsbereich handelt es sich hier allerdings nicht um einen flächendeckenden Einsatz solcher Teams, sondern es wird lediglich ein ganz bestimmter Typ von Verwaltungsaufgaben in die Bürgerämter ausgelagert. Bei der Stellenbesetzung geht es daher um eine gezielte Auswahl von entsprechend motivierten und geeigneten Mitarbeiter/innen, die sich für dieses neue Arbeitsfeld interessieren.

Teamarbeit bei der Stadt Heidelberg

Auswahlkriterien können daher sein (so zum Beispiel in der Stadtverwaltung Heidelberg, die hier bereits über eine mehrjährige Erfahrung verfügt): Teamgeist, möglichst gleiches Alter und vor allem der bisherige Einsatz in der Verwaltung. Denn »nur mit einer guten Mischung von Mitarbeiter/innen aus verschiedenen Fachämtern« – so der Leiter der Bürgerämter der Stadt Heidelberg – konnte der erwünschte Effekt erreicht werden, daß »aus Spezialisten Generalisten werden«.

Zudem werden die Fachämter (oder Fachbereiche) nicht vollständig überflüssig, weil sowohl die komplizierteren Fälle als auch »Hintergrundtätigkeiten« nicht im Bürgeramt selbst erledigt werden. Die Tätigkeiten umfassen vor allem »Kunden«-/Bürgerfreundlichkeit, Informations- und Beratungsfunktionen. Gefragt ist daher weniger die Vertiefung als eine *Verbreiterung der erforderlichen Fachkenntnisse*, die zuvor geschult werden müssen.

Die Weiterbildung ist damit aber noch nicht beendet: Sie wird ergänzt um einen gezielten Austausch von Arbeitserfahrungen vor Ort, der vor allem getragen wird

durch das Zusammenarbeiten von Mitarbeiter/innen aus verschiedenen Sach- und Fachgebieten, die sich bei Bedarf wechselseitig ergänzen. Dies kann geschehen durch Maßnahmen der »Job rotation«, Hospitationsmaßnahmen an fremden Arbeitsplätzen sowie durch die wechselseitige Hilfe der in ihrem jeweiligen Bereich langjährig erfahrenen Kollegen bei auftauchenden fachlichen Problemen. Da z.B. in Heidelberg zunächst drei Pilotämter eingerichtet wurden, die anschließend auf weitere Bürgerämter in den Stadtbezirken ausdehnt wurden, konnten diese als arbeitsplatzorientierte Schulungsstätten genutzt werden. Die kontinuierliche und schrittweise Erweiterung der ursprünglichen »drei Zellen« hatte eine Art Schnellballeffekt, d.h. neue Teams konnten auf die Erfahrungen der schon »etablierten« zurückgreifen, bei den Schulungen dort hospitieren und auch vom technischen Know-how profitieren, weil in den Bürgerbüros der Einsatz von EDV-gestützter Fallbearbeitung unerlässlich ist.

Vor allem in der Phase der Einführung und Erprobung dieser neuen Bürgerservice-Einrichtungen spielt das informelle Voneinander-Lernen eine wesentliche Rolle bei der kontinuierlichen Qualifizierung der Beschäftigten.

► **Konzept Lerninsel**

Komplementär zum Konzept der Gruppenarbeit in »Produktionsinseln« (oder auch Fertigungs-, Montage-, Konstruktions-, Verwaltungsinseln etc.) werden zunehmend auch neue, ganzheitliche Qualifizierungskonzepte entwickelt, die darauf abzielen, die Gruppe als *Gruppe* zu trainieren und dabei die Trennung von Lernen und Arbeiten so weit wie möglich zu überwinden. Solche neuen Lernformen werden sowohl im Rahmen der Erstausbildung eingesetzt als auch bei der Weiterbildung, zum Beispiel im Vorfeld der Einführung neuer Maschinen.

Dies kann in Form von betreuten »Lerninseln« geschehen, die eine spezifische, systematische Kombination von Lernen und Arbeiten darstellen. Es handelt sich bei diesem Konzept im Kern um das Lernen in simulierten Ernstsituationen. Dabei sind zwei Anwendungssituationen möglich. Einerseits können »echte«, für den Produk-

tionsbetrieb konzipierte Fertigungsinseln zeitweise für Qualifizierungszwecke genutzt werden, eventuell mit ergänzter Ausstattung. Voraussetzung dafür sind allerdings ein reduzierter Produktionsdruck und eine intensive methodisch-didaktische Unterstützung, so daß ausreichend Zeit und Möglichkeit für Qualifizierungsprozesse vorhanden ist. Andererseits aber kann das Lerninsel-Modell auch in speziellen inner- oder außerbetrieblichen Aus- und Weiterbildungseinrichtungen eingesetzt werden. Damit bieten sie insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen eine Qualifizierungschance, ohne daß sie dafür kostenträchtige eigene Kapazitäten aufbauen müßten.

Lerninsel-Konzepte werden schon in vielen Betrieben eingesetzt. Es gibt sie für kaufmännische ebenso wie für technische Berufe, wobei als kennzeichnend für das Konzept angesehen werden kann, daß hier Routiniers und Auszubildende, Praktikanten oder Studierende der Berufsakademien, erfahrene Facharbeiter und jugendliche Berufsanfänger gemeinsam in eigener Regie Lösungen für die aktuelle Praxis erarbeiten. Durch diese Durchmischung des Teilnehmerkreises soll eine »Verbindung zwischen intentionalem und erfahrungsgeleitetem Lernen« erreicht werden.

Bei Reemtsma, wo seit März 1997 erstmals Lerninseln in der Cigarettenfertigung eingesetzt werden*, wird jeweils eine Gruppe für einen Zeitraum von vier Wochen in der Lerninsel geschult. Erläuternd heißt es zu diesem Konzept:

Lerninselkonzept bei Reemtsma

»Die Lerninsel ist nichts anderes als der gewohnte Arbeitsplatz mit veränderten Rahmenbedingungen. Ausgehend von dem von der Gruppe angemeldeten Bedarf finden am Arbeitsplatz entweder bei laufender Produktion oder, wenn es erforderlich ist, auch einmal bei Stillstand der Maschinen Schulungen durch die

* Vgl. dazu auch das Fallbeispiel Reemtsma Langenhagen.

entsprechend qualifizierten Multiplikatoren statt. Vor – und nachbereitende Gespräche sollen zu einem optimalen Ablauf und guten Ergebnissen beitragen. So werden sämtliche Gruppen der Cigarettenfertigung in den nächsten Monaten den sehr intensiven Schulungszeitraum in der Lerninsel durchlaufen. Danach setzen die Gruppen in eigener Verantwortung die interne Qualifizierung in einem kontinuierlichen Prozeß fort. Bei Bedarf kann dann auch auf die Multiplikatoren zurückgegriffen werden.«*

Der Vorteil dieser Art zu lernen wird nicht nur darin gesehen, daß die künftige Arbeitssituation in einem weitgehend geschützten Raum erprobt werden kann, sondern vor allem auch darin, daß dabei das Arbeiten in der Gruppe geübt werden kann, die auch im Arbeitsalltag zusammen ist. Die wechselseitige Unterstützung beim Erlernen und Trainieren der Handgriffe wird als ebenso wichtig hervorgehoben wie das Sich-Kennenlernen des Teams außerhalb des normalen Arbeitsdrucks, was eine neue Form des solidarischen Lernens ermöglicht.

► **Gruppenbetreuung (»Coaching«)**

So wichtig die vorbereitende und begleitende fachliche Qualifizierung für die und in der Gruppenarbeit auch ist, zeigt sich doch immer wieder, daß die Arbeit in Gruppen keinesfalls per se schon zu einer Verbesserung der Arbeitssituation führt. Gerade weil sie unter Bedingungen eingesetzt wird, in denen mit der Abflachung der Hierarchien und der Delegation von Verantwortung »nach unten« meist ein deutlicher Personalabbau einhergeht, ist es allein mit der Einrichtung von Teams nicht getan: Es bedarf, so eine gerade aus Betriebsratsicht immer wieder erhobene Forderung, einer kontinuierlichen Unterstützung und Betreuung der Gruppen.

Ein zunehmend in den Vordergrund drängendes Problem stellt dabei die Bewältigung von auftretenden Teamkonflikten dar, die durch Streß, Mobbing und andere Formen von Konkurrenz hervorgerufen werden. Insbesondere die Anforderung,

* Mitarbeiterzeitung REEPORT vom Juli 1997, S. 24.

unterschiedlich leistungsstarke Mitarbeiter in eine Gruppe zu integrieren und zugleich praktisch wie eine »olympiareife Mannschaft«, also ständig mit Höchstleistungskraft, funktionieren zu müssen, führt oft zu Spannungen. Der anhaltend hohe Leistungsdruck, der früher durch die Meisterebene abgefangen wurde, lastet nun unmittelbar auf den Beschäftigten und soll jetzt in der Gruppe selbst bewältigt werden. Selbst mit einer verbindlichen Einführung von regelmäßig stattfindenden Gruppengesprächen, bei denen diese Probleme thematisiert werden können, ist es offensichtlich nicht getan, wie unsere Praxisbeispiele zeigen*. Eine nachhaltige Betreuung der Gruppen setzt sowohl eine sorgfältige Vermittlung sozialer Kompetenzen voraus (»*train the trainer*«) als auch die Gewährung von zeitlichen Spielräumen für die Gruppe selbst.

Dies aber geschieht meist nur, so zeigen die betrieblichen Erfahrungen, wenn von seiten des Betriebsrats entsprechend – und kontinuierlich – Druck ausgeübt wird.

Der Meister als »Prozeßbegleiter«

Der unteren Führungskräfteebene (Meister oder Vorarbeiter/Gruppensprecher) als Promotoren des Veränderungsprozesses kommt hierbei eine herausragende Rolle zu. Vor allem die Meister, die im Prozeß der »schlanken Personalführung« weitgehende Funktionsverluste hinnehmen müssen, sehen sich hier in einer für sie völlig neuen Aufgabenstellung, für die sie ihrerseits sorgfältig qualifiziert werden müssen: Training und Coaching, also die Anleitung der Teams zu selbstverantwortlicher und möglichst reibungsfreier Tätigkeit, sind in der bisherigen Meisterrolle nicht als Aufgabenbereiche vorgesehen. Ein Umdenken gerade dieser Führungskräfteebene, eine Neudefinition ihrer Vorgesetztenrolle (»Der Meister als Prozeßbegleiter«) erweist sich als zentrale Voraussetzung für den Erfolg der

* Siehe die Fallbeispiele aus der Praxis.

Umstrukturierung. Entsprechende Qualifizierungskonzepte, wie sie zum Beispiel bei VW Kassel erstmalig erprobt werden*, machen auf die Notwendigkeit solcher Maßnahmen ebenso aufmerksam wie auf eventuell darin enthaltene Schwierigkeiten bei der praktischen Umsetzung.

WORAUF ZU ACHTEN IST...

Nicht jede *Arbeitsanreicherung* ist eine *Arbeitsbereicherung* im Sinne von qualifizierter Gruppenarbeit oder qualifizierter Mischarbeit! Entsprechend führt keineswegs jede fachliche Zusatz-Qualifizierung automatisch zu einer Höher-Qualifizierung. Gruppenarbeit bedeutet sogar häufig, daß Fachkräfte dequalifiziert eingesetzt werden. Anders kann sich dies darstellen für die An- und Ungelernten, die auf diese Weise unter Umständen auch höherwertige Funktionen einnehmen (können).

Hohe Flexibilität ist also nicht immer im Interesse der Beschäftigten, sondern bedeutet oft primär eine generelle Verfügbarkeit des einzelnen für das Unternehmen. Die Bereitschaft zur voraussetzungslosen Flexibilität, »*to move to any job in any plant*«, gilt in einigen Betrieben ausdrücklich als eine vereinbarte Gegenleistung der Arbeiter für die betriebliche Beschäftigungsgarantie bei Rationalisierungsmaßnahmen oder wird durch andere betriebliche Vorteile sozusagen erkauf^{**}.

In der Praxis zeigt sich, daß der Leistungsdruck die positiven Effekte des Gruppenlernens (Konzept Lerninsel) in der Ernstsituation oft schnell wieder zunichte machen kann. Als besonders problematisch wird durchgängig – und mit zunehmender Tendenz – der Widerspruch zwischen

* Vgl. dazu das Fallbeispiel VW Kassel.

** Vgl. hierzu das Fallbeispiel VEBA Oel.

dem vorherrschenden Leistungsdruck und den Zeitanteilen benannt, die nötig sind, um Gruppengespräche über längere Zeiträume hinweg und wirklich produktiv durchführen zu können. Der Abschluß einer Betriebsvereinbarung allein reicht hier offensichtlich nicht aus.

Dieser Zeitdruck schlägt oft auch auf die Durchführung der grundlegenden Qualifizierungsmaßnahmen negativ durch; der Betriebsrat kann sich nicht darauf verlassen, daß das Unternehmen hier im Eigeninteresse vorbeugend und begleitend tätig wird. Beobachtung und Gespräche vor Ort sind daher unerlässlich.

Beteiligung kann nicht einfach abgerufen werden (weder »bottom up«, indem die Beschäftigten einfach allein gelassen werden, noch »top down« durch Anordnung von oben). Teams müssen kontinuierlich betreut werden. Qualifizierung muß als Prozeßbegleitung, Prozeßberatungs- und *Betreuungsarbeit* auf Dauer gestellt werden.

Bei der Einführung von Gruppenarbeit spielt daher der Zeitgesichtspunkt eine wesentliche Rolle: Weiterbildung muß bereits im Vorfeld der geplanten Arbeitsumstrukturierung, präventiv, angeboten werden, damit sie dann auch begleitend wirksam werden kann. Dies geht nicht ohne eine systematische, d.h. längerfristig vorausschauende Personalplanung, die in diesem Fall nicht nur vertikal (*aufstiegsorientiert*), sondern auch horizontal (auf *Verwendungsbreite* hin) ausgerichtet sein muß.

Hier helfen die regelmäßige Durchführung von Mitarbeitergesprächen, das Aufstellung von Qualifizierungsplänen, aber auch die Einrichtung von internen »Stellenbörsen«, um das innerbetriebliche Personalgeschehen für die Beschäftigten transparenter zu gestalten.

3.3 VOM LERNEN FÜR DIE ARBEIT ZUM LERNEN IN DER ARBEIT

■ DIE IDEE

Das Lernen im Prozeß der Arbeit, das lange Zeit eine eher randständige Bedeutung im Rahmen von betrieblicher Einweisung und Anlernprogrammen hatte, erlebt seit einiger Zeit eine unübersehbare Renaissance. Parallel zur wachsenden Kritik an der klassischen Weiterbildung in Seminar- oder Kursform wird der Lernort »Arbeitsplatz« als ein wesentliches Element der neuen Lehr- und Lernformen wiederentdeckt.

So stehen nach den Untersuchungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) das *Lernen in der Arbeitssituation* und das *selbstgesteuerte Lernen* im Mittelpunkt aller betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen (91,4 % bzw. 87 % der Unternehmen bieten solche Lernformen an).

Arbeitsplatz: Lernort oder Ver-Lernort ?

Allerdings ist in der bildungspolitischen Diskussion keineswegs unumstritten, ob die neuen Arbeitsstrukturen in Produktion und Verwaltung tatsächlich immer eine Erhöhung der Lernpotentiale mit sich bringen oder ob nicht sogar ein Trend der Verminderung von Lernchancen im unmittelbaren Arbeitsprozeß zu erkennen sei, der durch das Abstrakterwerden von Arbeitsvollzügen an weitgehend automatisierten Anlagen (z.B. in der Prozeßfertigung der Stahl- und Chemieindustrie) gegeben ist. Auch die zunehmende Individualisierung an bestimmten Arbeitsplätzen und die zunehmende Komplexität von Arbeitsvorgängen sprechen dafür, daß die Möglichkeiten des Lernens am Arbeitsplatz eher abnehmen. Empirisch belegt sind die unterschiedlichen Auffassungen zur Entwicklung von Lernpotentialen, Lernchancen und Lernorientierungen in modernen Arbeitsprozessen bisher

kaum. Die Zunahme der Bedeutung des Lernens in der Arbeitssituation führt daher auch zu einer Neu- resp. Wiederbelebung der bildungspolitischen Debatten um die didaktischen Vor- und Nachteile des Arbeitsplatzes als »Lernort«.

Arbeitsplatznahe Lernformen gelten gegenüber Seminaren und Lehrgängen als zugleich kostengünstiger, zeitsparend, praxisnäher, motivierender und für alle, auch lernungewohnte, Beschäftigten nutzbar und aktivierbar. Insbesondere die computergestützten Selbstlernprogramme, die sich seit einigen Jahren in rasch zunehmender Geschwindigkeit durchgesetzt haben, gelten als eine besonders zeitnah und bedarfsgerecht einsetzbare neue Lernmethode, die je nach individuellem Bedarf genutzt werden kann. Sie wirke sich daher, so die Überzeugung vieler Bildungsexperten, förderlich sowohl auf die Motivation des Lernenden als auch auf die Transferwirkung des Erlernten aus.

Gerade diese arbeitsplatznahen Lernformen aber stellen, wenn sie systematisch genutzt werden sollen, eine durchaus *aufwendige Form des Lernens* dar. Denn sie sind verbunden mit beträchtlichem Betreuungsaufwand, der vor und während des Lernens geleistet werden muß. Verschiedene Modellversuche, die – zum Beispiel im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung, BIBB – zu arbeitsplatznaher Aus- und Weiterbildung durchgeführt worden sind, haben in dieser Beziehung sehr ähnliche Ergebnisse erbracht.

Weitgehend übereinstimmend stellen sie fest, daß in den meisten Fällen ohne umfassende – vorbereitende und begleitende – Lernhilfen durch professionelle Trainer keine positiven Resultate erreicht werden können. Lernerfolge stellen sich m.a.W. keineswegs quasi automatisch ein, wenn die arbeitenden/lernenden Personen nur sich selbst überlassen bleiben.

BETRIEBLICHE UMSETZUNGSERFAHRUNGEN

► Vermittlung von Erfahrungswissen

Mit der Wiederentdeckung des Arbeitsplatzes als Lernort geht die Rückbesinnung auf den hohen Stellenwert von beruflichen Erfahrungen einher. Die Aktivierung des Erfahrungsschatzes »in den Köpfen der Mitarbeiter« gilt als umso wichtiger, je mehr arbeitsplatzübergreifendes Systemdenken gefordert ist. Hier erweisen sich bloß fachbezogene, theoretische Qualifizierungsmaßnahmen als zu eng.

Ging man daher noch bis in die 80er Jahre hinein davon aus, daß angesichts hoch-technisierter und weitgehend automatisierter Maschinen menschliche Erfahrungswerte keine maßgebliche Rolle mehr spielen, und daß für die innerbetriebliche Karriere berufliche Erfahrungen zugunsten der Formalqualifikationen rasch an Bedeutung verloren haben, so hat sich nun das Blatt offenbar gewendet. Inzwischen hat man erkannt, daß Erfahrungswissen auch und gerade in den Berufen einen wichtigen Bestandteil der beruflichen Kompetenzen darstellt, wo die Arbeit überwiegend in der Überwachung von weitgehend automatisierten Prozessen besteht (in der Meßwarte, am Leitstand)*. Denn hier ist es von ausschlaggebender Bedeutung für den störungsfreien Prozeßverlauf, daß die Beschäftigten ein Gefühl für das Funktionieren »ihrer« Maschine entwickeln. Solche Kompetenzen aber kann man weder beim bloßen Zusehen noch allein durch Theorie erwerben. Erfahrungen, so heißt es immer wieder, kann man nicht lernen, man muß sie selbst machen – man kann allerdings *aus den Erfahrungen anderer lernen*, wenn diese entsprechend aufbereitet und weitervermittelt werden. Hier müssen daher die berufserfahrenen Kollegen versuchen, ihr oft unbewußtes, »schweigendes Wissen« an die Jüngeren bzw. weniger Erfahrenen weiterzugeben.

Von daher gestaltet sich die Entwicklung eines Konzepts zur systematischen Vermittlung von Erfahrungswissen als recht schwierig. Denn es muß zunächst dazu

* Vgl. dazu das Fallbeispiel VEBA Oel Gelsenkirchen.

verhelfen, sich über die eigenen Erfahrungen klarer zu werden, bevor diese an andere vermittelt werden können. In vielen Betrieben werden dazu eigene Modelle entwickelt.

Modelle des Erfahrungslernens

Eine Möglichkeit besteht in der *Bildung von »Tandems«*, in denen zum Beispiel ältere und jüngere Kollegen gemeinsam Projekte bearbeiten, wobei es wesentlich darauf ankommt, daß es sich nicht um eine bloße Einarbeitung handelt, sondern um eine längerfristige Zusammenarbeit. Auch die Organisierung eines regelmäßigen Arbeitsplatzwechsels, *Job Rotation*, dient dem Erfahrungsaustausch. Dies kann einzelne Mitarbeiter betreffen oder auch ganze Gruppen, die z.B. kollektiv zeitweise in einer anderen Fertigungsinsel arbeiten; oder aber innerhalb der Gruppe rotieren die Tätigkeiten und Zuständigkeitsbereiche. Ein derartiges »Lernen durch Mobilität« unterscheidet sich von einem normalen Arbeitsplatzwechsel vor allem dadurch, daß die Mobilität sich nicht – wie früher – aus dem zufälligen beruflichen Werdegang einzelner Mitarbeiter ergibt, sondern bewußt zum Zwecke des wechselseitigen Lernens geplant und eingesetzt wird, um damit ein Verständnis für die Arbeit des anderen zu erreichen. Auch *Hospitationen* in anderen Abteilungen sowie *wechselseitige Betriebsbesuche* in anderen Werkteilen oder in anderen Betrieben können unter diesem Blickwinkel für alle Beteiligten wichtige Qualifizierungsmaßnahmen darstellen, weil sie unterschiedliche Herangehensweisen und Problemlösungsverfahren transparent machen und so auch das Verständnis für die eigene Situation verbessern helfen können. Der regelmäßige und organisierte *Erfahrungsaustausch*, zum Beispiel der Gruppensprecher oder der Moderatoren, gilt in den meisten Unternehmen ebenfalls als wichtiges Hilfsmittel zur Unterstützung und Steuerung der betrieblichen Umstrukturierungsprozesse.

Erfahrungsaustausch als Informationsaustausch ist allerdings mehr als nur eine Veranstaltung zur Darstellung eigener Erfahrungen und Erlebnisse. Um allen auch

neue, weiterführende Erkenntnisse zu ermöglichen, muß er themen- und problembezogen angeleitet werden und strukturiert verlaufen. Der Qualifizierungseffekt liegt also auch hier vor allem in einer entsprechenden Vor- und Nachbereitung.

► **Arbeitsprozeßlernen**

Der Wandel betrieblicher Arbeits- und Organisationskonzepte erfordert eine Lernorientierung, die sich nicht beschränkt auf einzelne Arbeitstätigkeiten und Berufe, sondern die Arbeitsorganisation selbst als Lerngegenstand begreift. Lernziele wie Systemdenken und Einsicht in betriebliche Arbeitsstrukturen und ihre Gestaltbarkeit zeichnen dieses »Organisationslernen« aus.

Diese Integration von Arbeit und Lernen drückt sich in dem Begriff »Arbeitsprozeß-Wissen« aus, der den Zusammenhang zwischen bewußtem Lernen und Erfahrungswissen zum Ausdruck bringt.

Arbeitsprozeßlernen beinhaltet also – insofern ähnlich wie der strukturierte Austausch von beruflichen Erfahrungen – das Kennenlernen von und Nachdenken über die eigenen Arbeitsaufgaben im arbeitsplatzübergreifenden, betrieblichen Kontext und ermöglicht so einen »Blick über den eigenen Tellerrand hinaus«. Insofern werden hier die Arbeitsstrukturen bzw. die Arbeitsorganisation ausdrücklich zum Lerngegenstand gemacht. Zugleich aber – und das macht das Besondere an diesem Konzept aus – ist mit dem Arbeitsprozeßlernen das explizite Ziel verbunden, an betrieblichen Veränderungsprozessen mitzuwirken, d.h. zur Gestaltung von Arbeit und Technik beizutragen. Es versteht sich insofern als Teil einer umfassenderen Arbeits(gestaltungs)politik.

Dies ist zum Beispiel der Ansatz des Modellprojekts in den *Gröditzter Stahlwerken*, einem ehemaligen DDR-Kombinatsbetrieb, das sich mittlerweile zu einem eigenständigen privaten Mittelbetrieb entwickelt, und in dem im Rahmen des europäischen »Adapt«-Programms unter wissenschaftlicher Begleitung neue, integrierte Formen des arbeitsbezogenen Lernens erprobt werden.

Arbeitsprozeßwissen bei den Gröditzer Stahlwerken

Ziel dieses Projektes ist eine Erweiterung der beruflichen Kompetenzen der Beschäftigten über die Bewältigung der einzelnen Arbeitsaufgaben hinaus in Richtung auf ein umfassendes *Arbeitsprozeß-Wissen*. Dies betrifft vor allen Dingen die Fähigkeit, komplexe, technische wirtschaftliche und soziale Zusammenhänge des Produktionsprozesses verstehen zu können, Qualitäts- und Kostenbewußtsein in konkretes Arbeitshandeln umsetzen zu können und die Fähigkeit, eigene Beiträge zur kontinuierlichen Gestaltung des Produktions- und Organisationsentwicklungsprozesses leisten zu können.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurden zunächst auf gemeinsamen Workshops mit Führungskräften und den Betriebsräten deren Qualifizierungs- und Veränderungsbedarfe ermittelt, um parallel dazu in schriftlichen Befragungen die ersten Bildungsbedarfe aus Sicht der Belegschaft festzustellen. Auf dieser Basis wurde ein Qualifikationsprofil festgelegt, das von seiten der Führungskräfte *und* der Belegschaft als notwendig angesehen wird. Mit hoher Priorität wurde dabei zunächst das Thema »Kosten/betriebswirtschaftliche Abläufe« als Qualifizierungsbedarf ermittelt und geschult.

Wichtig ist dabei insbesondere, daß das in den Schulungen gewonnene neue Verständnis über Arbeitsabläufe baldmöglichst auch in *praktische Veränderungs-vorschläge* umgesetzt wird, so daß eine kontinuierliche Verzahnung zwischen Organisations- und Personalentwicklung erreicht wird. Denn *Verhaltensänderungen*, so die dahinterstehende Philosophie, können nicht allein durch Qualifizierungsmaßnahmen erreicht werden, die allenfalls *Bewußtseins*veränderungen bewirken, sondern müssen gestützt werden durch entsprechende Änderungen in der Aufbau- und Arbeitsorganisation. Die Ergebnisoffenheit des Vorhabens und die regelmäßigen wechselseitigen Absprachen zwischen den Schichtmannschaften und dem Führungspersonal gelten als zentrale Kennzeichen und als Erfolgskriterien für das Gelingen des Projekts.

► **Selbstgesteuertes Lernen (»CTB«)**

Im Vergleich zum Erfahrungswissen und dem Arbeitsprozeß-Wissen verdankt sich das selbstgesteuerte Lernen ganz anderen betrieblichen Überlegungen. Die Nutzung von – meist computer-gestützten – Selbstlernprogrammen während der Arbeit (in Arbeitspausen) oder in der Freizeit nimmt an Bedeutung rasch zu, versprechen sie doch alle eine deutliche Verbilligung der anfallenden Kosten bei gleichzeitiger Erhöhung der Effektivität des Lernens.

Einen besonderen Reiz bieten zudem die darin liegenden Möglichkeiten, individuelle Lernprogramme zusammenstellen zu können, die nach dem jeweiligen Interesse und unabhängig von zeitlichen und räumlichen Beschränkungen eingesetzt werden können. Das selbstgesteuerte Lernen setzt allerdings, das sei vorweg betont, *hohe Eigenaktivitäten* voraus – der Lernende muß seine Lerngewohnheiten und -möglichkeiten bereits sehr gut kennen. Es ist daher für solche Mitarbeiter, die eigenverantwortliches Arbeiten und Lernen nicht gewohnt sind, weniger bis gar nicht geeignet. Selbstlernprogramme werden darüber hinaus nur für ganz bestimmte Lerninhalte eingesetzt, nämlich in erster Linie für den *Erwerb von Fachwissen*, weniger dagegen für prozeßübergreifende oder für verhaltensbezogene Kompetenzen.

Elektronische oder virtuelle Lernprogramme nehmen an Bedeutung seit einigen Jahren rasant als Instrumente der Aus- und Weiterbildung zu. So startet die *Deutsche Bahn AG* derzeit nach eigenen Angaben das »vielleicht größte deutsche Projekt« zum Einsatz multimedialen Lernens.

CBT bei der Deutschen Bahn

Als Ziel wird angegeben, »die Hälfte der gesamten Azubi-Ausbildung durch *interaktives elektronisches Lernen* zu ersetzen«. Auch im Bereich der Weiterbildung soll zunehmend auf das computer based training, CBT, zurückgegriffen werden – vorrangig, um dadurch eine »Reduzierung der Weiterbildungskosten« zu erreichen.

»So sparen wir Personalkosten und halten Auslagen und Zeitbudgets in Grenzen«, erläutert der Leiter des DB-Multimedia-Projekts.

Lernen soll dann zu weiten Teilen selbstgesteuert stattfinden und zwar mit Hilfe von multimedialen Lernprogrammen aus dem Intranet. Dieses soll ermöglichen, daß angesichts der dezentralen Struktur der Bahn auch in den rund 6.000 Außenstellen kontinuierlich und mit gleichbleibender Qualität gelernt werden kann. Auch unter pädagogischen Gesichtspunkten sollen Verbesserungen dadurch erzielt werden, daß die bisher weitgehend als Frontalunterricht stattfindenden Unterweisungen nunmehr abgelöst werden durch eine »interaktives« Lernen. Die ersten CBT-Inhalte zum Thema »Wagentechnik« liegen bereits vor und befindet sich derzeit in der Erprobungsphase. Dabei ist allerdings klar, daß das Selbstlernprogramm nicht ohne spezielle Betreuung eingesetzt werden kann. So nimmt bei diesem Lernprogramm der CBT-Anteil etwa zwei Drittel der veranschlagten Lernzeit ein, der Rest fällt auf begleitende didaktische Schulungsmaßnahmen vor Ort. Diese werden von den bisher bereits in der Aus- und Weiterbildung tätigen Dozenten – in einer neuen Funktion als »Teletutoren« – durchgeführt. Sie werden auf diesen neuen Aufgabenzuschnitt, der vor allem in der Begleitung und Betreuung der Schulungsteilnehmer bestehen wird, in einem dreitägigen Seminar vorbereitet.

Erfahrungen in Unternehmen, die bereits seit längerer Zeit mit diesem Instrument arbeiten, machen sehr deutlich, daß der Computer den menschlichen Trainer nicht ersetzen kann. So wurde in einer Reihe von Modellprojekten, die zum Beispiel im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung, BIBB, durchgeführt worden sind, deutlich, daß auch und gerade für die »Bildungsun-ge-wohnten«, also für diejenigen Beschäftigten, die bisher wenig Gelegenheit hatten, sich weiterzuqualifizieren, eine qualifizierte und kontinuierliche Betreuung von ausschlaggebender Bedeutung für eine erfolgreiche Teilnahme ist. Auch die Lernbereitschaft und Motivation muß insbesondere bei dieser Beschäftigten-Gruppe immer wieder gefördert und bestärkt werden.

Nicht jeder Arbeitsplatz ist ohne weiteres ein *Lernort*, sondern er kann auch zum »*Verlern-Ort*« werden, wo bereits Erlerntes wieder vergessen wird, weil es nicht mehr aktiviert werden kann. Je mehr es sich um Routinetätigkeiten handelt, je zergliederter die Arbeitsschritte und je geringer die Eingriffs- und Gestaltungsmöglichkeiten sind, desto weniger kann auch eine Motivation zum Lernen entstehen oder wachsen. Im Prinzip gilt also die simple Gleichung: *je einfacher die ausgeübte Tätigkeit, desto weniger kann man dabei lernen*. Diese Erkenntnis aber widerspricht ganz unmittelbar den gängigen und allzu billigen Versprechungen, daß gerade diese Lernform, das *training-on-the-job*, für »Lernungewohnte« hervorragend geeignet sei und vor allem sie besonders zum Lernen motivieren würde.

Wichtig ist daher im betrieblichen Alltag die konkrete Beantwortung der Frage: *Kann überhaupt beim Arbeiten gelernt werden?* Nicht alle *Arbeits-situationen* sind »*lernhaltig*«, sie sind nicht automatisch zum Lernen geeignet, sondern müssen – durch Schaffung entsprechender *Arbeits- und Lernstrukturen* – erst dazu gemacht werden. Bloßes Nebenher-Lernen, »*learning by doing*«, analog zur Beistell-Lehre in der Erstausbildung, genügt daher nicht. Zu fragen ist zudem in jedem Einzelfall: Was soll, was kann unmittelbar am Arbeitsplatz gelernt werden (zum Beispiel die *Erprobung von Ernstsituationen*, getrennt vom Streß des Arbeitsalltags). Und schließlich: Wie kann gelernt werden (welche Maßnahmen müssen getroffen werden, um eine *lernförderliche Arbeitsumgebung* zu gewährleisten).

Je arbeitsplatznäher die Qualifikation ist, desto weniger können die Beschäftigten diese in der Regel nach »draußen« mitnehmen. Die mangelnde Übertragbarkeit des Gelernten und das Fehlen von Teilnahmebescheinigungen oder Zertifikaten erschwert vielfach die weitere berufliche Verwendung für den Lernenden.

Dies ist unter Umständen die andere, negative Seite der besonderen Vorteile arbeitsplatznahen Lernens wie: einfachere Zugangsregelungen, weniger Zugangsbarrieren, weniger (Frei-) Zeitannteile, stärkere Öffnung der Bildungsmaßnahmen auch für Frauen, Teilzeitkräfte etc.. Die durch die neuen Lehr- und Lernformen erreichte *Erweiterung der Beteiligungschancen* an Bildung darf daher den Blick darauf nicht verstellen, daß die Verbesserung der Bildungschancen mit einer *Verschlechterung der Verwertungschancen* von Bildung einhergehen kann.

Insgesamt ist zu beachten, daß die Nutzung des Arbeitsplatzes als Lernort, sofern dies überhaupt sinnvoll und machbar erscheint,

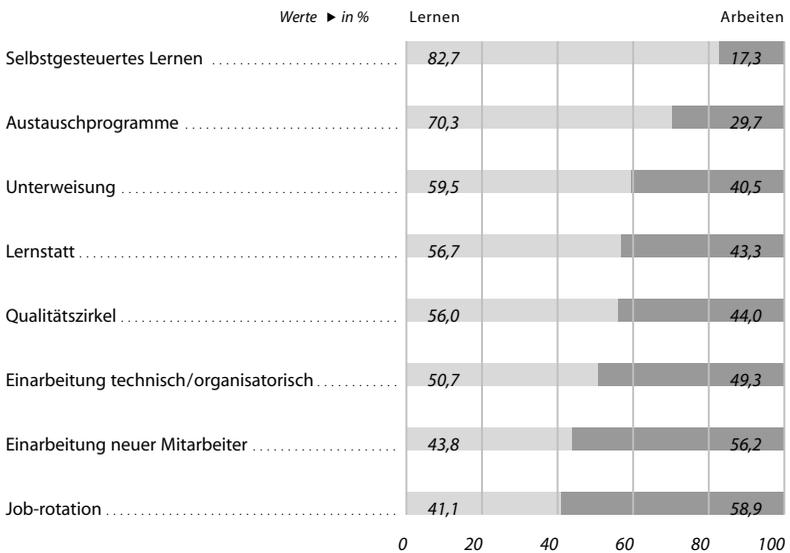
- ▶ über den einzelnen Arbeitsplatz hinausweisen muß (»Arbeitsprozeß-Wissen«) und
- ▶ sorgfältiger, vorbereitender und begleitender Maßnahmen bedarf.

Nur so kann wirksam der Tendenz begegnet werden, den vorfindlichen Arbeitsplatz einfach zum »Lernort« umzubenennen. Auch beim »Selbstlernen« gilt: Gerade die Lernungewohnten unter den Beschäftigten können nur unter gezielter Anleitung und Unterstützung – durch Trainer, Moderatoren, Mentoren, Coaches – »selbst« lernen. Die Akzeptanz der Mitarbeiter für diese Lernform stellt eine weitere, zwingende Voraussetzung für deren Gelingen dar.

Neue Untersuchungen über das betriebliche Weiterbildungsverhalten weisen darauf hin,

daß die »Lernhaltigkeit« von Arbeitssituationen von den Beschäftigten selbst als sehr unterschiedlich hoch eingeschätzt wird. Auf die Frage, ob bei verschiedenen, jeweils konkret bezeichneten Lernformen »Lernen oder Arbeiten vorherrschend ist?«, werden die Lernanteile bei selbstgesteuertem Lernen zwar vergleichsweise als sehr hoch, bei Qualitätszirkeln und anderen Formen des Beteiligungs- und Unterweisungslehrens aber bereits deutlich niedriger, bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter bzw. Job-Rotation-Verfahren schließlich als lediglich gering eingeschätzt.

Weiterbildung am Arbeitsplatz



Quelle: Schaubilder zur Berufsbildung. Ausgabe 1996. Band 2. Weiterbildung. Hrsg. vom BIBB, Berlin 1996, S. 39.

3.4 ANFORDERUNGEN AN DIE WEITERBILDUNG NEUEN TYP AUS ARBEITNEHMERSICHT

Das wichtigste positive Merkmal der »neuen« Weiterbildung stellt deren konsequentere Integration in den betrieblichen Arbeitsalltag und damit eine gezielte, prozeßbezogene Verzahnung von Arbeits- und Lernprozessen dar. Angesichts dessen, daß die Weiterbildung Neuen Typs einen insgesamt eher informellen Charakter trägt, macht es also keinen Sinn, Forderungen an diese neuen Lehr- und Lernformen wieder streng formalisieren zu wollen. Die Aufstellung von Forderungen und deren Umsetzbarkeit erweisen sich daher als stark situationsgebunden. Sie sind zudem eng verknüpft mit dem Stand der betrieblichen Reorganisations- und Gestaltungsprozesse.

Dennoch kann man in einigen Hinsichten auch betriebsübergreifend ansetzen. Die Weiterbildung Neuen Typs beinhaltet in gewisser Weise das *Versprechen*, bestimmte Defizite der traditionellen, weitgehend standardisierten Fort- oder Weiterbildung innovativer und besser als diese zu bewältigen.

An folgenden Kriterien muß sie sich daher prüfen lassen:

Prüfkriterien für die Weiterbildung Neuen Typs

———— Ob und inwieweit sie geeignet ist, die bisherigen, *sozial ausgrenzenden* Effekte betrieblicher Weiterbildung zu verhindern, also die Zugangsbarrieren für An- und Ungelernte, für ältere Arbeitnehmer, Teilzeit-Beschäftigte zu verringern bzw. abzubauen;

———— ob sie wirklich zu einer *systematischeren Verknüpfung von Arbeits- und Lernsituationen* führt oder die Lernenden weitgehend sich selbst überläßt;
ob sie das bisherige, seminaristische Weiterbildungsangebot *ergänzt* oder es – unter Kostengesichtspunkten – tendenziell *ersetzen soll*;

- ob mitreflektiert wird, ob und wie das Gelernte auf andere Arbeitssituationen und in andere Betriebe *übertragbar* ist,
- wie *transparent* das betriebliche Weiterbildungsgeschehen organisiert ist, welche *Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten* dem Betriebsrat und den Mitarbeitern tatsächlich eröffnet werden.

Anforderungen aus Arbeitnehmersicht

Ein Forderungskatalog aus Arbeitnehmersicht sollte demnach die folgenden Elemente enthalten:

1. Kombination von neuer und alter Weiterbildung

Da der Neue Typus betrieblicher Weiterbildung nicht alle Funktionen der traditionellen WB erfüllen kann, existieren beide Formen nach wie vor nebeneinander, wechseln sich sinnvollerweise ab und gehen teilweise sogar ineinander über. Die seminaristisch organisierte, traditionelle Weiterbildung wird somit durch bestimmte zusätzliche Elemente *ergänzt*, kann und soll aber (eigentlich) nicht durch die neuen Lehr- und Lernformen *ersetzt* werden.

Insbesondere aus Arbeitnehmersicht erschließen sich die wirklichen Vorteile der Weiterbildung neuen Typs in der Regel nicht aus einer isolierten Teilnahme lediglich an diesen neuen Lehr- und Lernformen, sondern aus einer Kombination von »alter« und »neuer« Weiterbildung. Nur dann ist nämlich gewährleistet, daß die – zumeist kurzfristigen und oft eher oberflächlichen – Maßnahmen ausreichend vorbereitet bzw. nachbereitet und vertieft werden können.

2. Systematische Verknüpfung von Weiterbildungsbausteinen

Wichtig erscheint die Forderung nach einer systematischen Verknüpfung solcher einzelnen Elemente zu aufeinander aufbauenden, individuell kombinierbaren »Bausteinen«, Modulen.

Es kommt daher vor allem darauf an, formelle und informelle Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb stärker aufeinander abzustimmen, sie gezielt miteinander zu verbinden, also Möglichkeiten dafür zu schaffen, daß Weiterbildung neuen Typs an Angebote aus dem »normalen« Fort- bzw. Weiterbildungsprogramm, ggf. auch aufstiegsbezogene Lehrgänge sozusagen angedockt werden können. Keinesfalls darf das Aufkommen des Neuen Typs betrieblicher Weiterbildung aber dazu genutzt werden, Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung für überflüssig (»veraltet«) zu erklären, weil dies zentrale Bildungs- und Karrierechancen der Mitarbeiter/innen beschneiden würde.

Dies erfordert auch eine Integration der Weiterbildungsmaßnahmen Neuen Typs in eine längerfristig orientierte Personalplanung, deren Vorhandensein als eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen einer solchen Baustein-Qualifizierung angesehen werden muß.

3. Zertifizierung der Qualifizierungsmaßnahmen

Da die Zertifizierung der »informellen Weiterbildung« oft völlig vernachlässigt wird, muß sich der Betriebsrat dieses Problems ausdrücklich annehmen. Hier bieten sich zum Beispiel an: die Eröffnung innerbetrieblicher Aufstiegsmöglichkeiten durch das Ausstellen eines »Bildungspasses« (VW), gestaffelte Qualifikationszulagen je nach erreichtem Qualifizierungsbereich (VEBA Oel) oder überbetriebliche Nachweis- und Bewertungsverfahren unterhalb der formalen Ebene von staatlich anerkannten (Berufs-) Abschlüssen (Trainingspaß »Qualified by Lufthansa«). Hier erweist sich der Abschluß von entsprechenden Betriebs- oder Dienstvereinbarungen als äußerst hilfreich, die den Qualifizierungsprozeß systematisieren helfen. Diese können auch dazu genutzt werden, für mehr überbetriebliche Transparenz bei der Übertragbarkeit des erworbenen Wissens zu sorgen.

4. Identifizierung von »lernhaltigen« Arbeitssituationen

Die Definition von »Fort- oder Weiterbildung« wird immer unklarer: Nicht nur das Lernen am Arbeitsplatz selbst, sondern auch die Qualifizierungsformen wie

Qualitätszirkel, die mittlerweile fast unbestritten als Weiterbildung gelten, sind nicht unproblematisch, weil zwischen der normalen Arbeitssituation und einer »lernhaltigen« Arbeitssituation kaum mehr unterschieden werden kann. Deshalb muß im Einzelfall mit Hilfe des Betriebsrats festgestellt werden, ob es sich hier tatsächlich um eine *systematisch* betriebene, in die Personalpolitik integrierte und kontinuierlich betreute Lernmaßnahme handelt oder lediglich um eine Umbenennungsmaßnahme. Erkennungszeichen dafür sind vor allem Vor- und Nachbereitung der Arbeitseinsätze sowie die Schaffung von betrieblichen Schonräumen, die gewährleisten, daß die Arbeitserfahrungen auch – individuell oder gemeinsam – reflektiert werden können.

5. Fachkundige Betreuung durch Coaching oder Supervision

Um der Gefahr vorzubeugen, daß die Weiterbildung zu einer Art »Beistellehre« degradiert wird, muß entsprechend Vorsorge dafür getroffen werden, die zeitliche Lern-Spielräume ebenso garantieren wie eine sach- und fachkundige Betreuung. Dazu gehören in zunehmendem Maße auch soziale Begleitmaßnahmen (Coaching, Supervisionsangebote), die aufkommende Unsicherheiten, Konkurrenzdruck oder Gruppenkonflikte lösen helfen. Hier besteht allerdings dann auch die Gefahr einer Individualisierung von betrieblichen Konflikten, wenn sie lediglich durch Qualifikationsangebote bearbeitet und bewältigt werden sollen. Eine solche »Psychologisierung« von Problemen muß verhindert werden, ohne deshalb die Betreuung und Unterstützung durch Weiterbildung herunterzuspielen. Verhaltens- und Bewußtseinsveränderungen tragen auf Dauer nur dann, wenn auch die Arbeitsstrukturen entsprechend verändert werden. Hier kommt es also ganz wesentlich auf die wechselseitige Verknüpfung der Gestaltung von Lernen und Arbeiten an.

6. Nutzung von Erfahrungswissen

Aus- und Weiterbildung gehen immer mehr ineinander über, wie an einigen der vorgestellten neuen Lehr- und Lernformen deutlich wurde (Lerninsel, Vermittlung von Arbeitsprozeß-Wissen und Erfahrungswissen, selbstgesteuertes Lernen ...). Dies

eröffnet zum einen eine neue Chance zur Integration der älteren Kollegen, weil ihre beruflichen Erfahrungen ausdrücklich gefragt sind. Andererseits muß vor diesem Hintergrund neu überprüft werden, wie dieses Nebeneinander im Einzelfall für alle Beteiligten fruchtbar gemacht werden kann, ohne Konkurrenzdenken, Leistungsschau usw. zu begünstigen.

7. Honorierung von »Kreativitätspotential«

Daß den betroffenen Beschäftigten aus der *Nicht*-Teilnahme an betrieblicher Fort-/Weiterbildung keine beruflichen Nachteile entstehen dürfen, ist in vielen Weiterbildungs-Betriebsvereinbarungen als Grundsatz verankert. Doch erweist sich die Reichweite solcher Schutzabkommen als begrenzt, weil sie nur in eine Richtung zielen: Sie verhindern, daß Abgruppierungen oder gar Entlassungen unter Bezug auf die Nicht-Teilnahme an Qualifizierungs- und Teiligungsmaßnahmen ausgesprochen werden können.

Doch unter dem Blickwinkel der Neuen Typs betrieblicher Weiterbildung müßte diese Forderung weiterentwickelt werden, indem komplementär dazu Vorkehrungen dafür getroffen werden, daß den Beschäftigten aus einer aktiven Beteiligung auch *berufliche Vorteile* erwachsen müssen – um damit der Gefahr zu entgehen, daß das »Gold in den Köpfen der Mitarbeiter« einseitig nur zum Vorteil des Arbeitgebers genutzt wird.

Das bedeutet, daß es für den Betriebsrat nicht mehr genügt, lediglich die *Teilnahme*-Modalitäten an einzelnen Weiterbildungskursen oder Lehrgängen zu kontrollieren. Unter Modernisierungsgesichtspunkten geht es hier vielmehr auch um die Frage, wie die neuen Anforderungen an die Mitarbeiter, sich kontinuierlich und engagiert an der Gestaltung des Arbeitsprozesses zu beteiligen, honoriert werden sollen. Hier muß es vor allem darum gehen, *transparente Verfahrensregelungen* zu schaffen.

8. »Train the trainer«

Die neue Rolle der Meister, der Gruppensprecher, der berufserfahrenen Kolleg/innen als »Prozeßbegleiter« führt dazu, daß Aus- und Weiterbildungsfunktionen durch Mitarbeiter wahrgenommen werden, die für diese verantwortungsvolle Funktion bisher meist noch nicht einschlägig ausgebildet worden sind. Entsprechende Vorbereitungsmaßnahmen speziell für diese Beschäftigtengruppen sind zwingend geboten. Im Vordergrund steht dabei die Vermittlung von didaktischen und methodischen Kenntnissen, aber auch von sozialen und kommunikativen Kompetenzen. Die Installierung von Lehrveranstaltungen zum Thema »*Train the trainer*« ist daher eine Forderung, die sich nicht nur auf die betrieblichen Ausbilder und Ausbildungsbeauftragten beschränken darf, sondern die nunmehr einen relativ großen – und zunehmend größer werdenden – Kreis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfassen muß.

Nur so kann der Tatsache Rechnung getragen werden, daß das Kreativitäts- und Gestaltungspotential der Beschäftigten auf allen Ebenen aktiviert werden kann, ohne mangels gekonnter Unterstützung sehr rasch wieder zerstört zu werden.

4. FALLBEISPIELE AUS DER PRAXIS

4.1 EINLEITUNG

Im folgenden werden Fallbeispiele aus einzelnen Unternehmen verschiedener Branchen erläutert, in denen gezeigt wird, welche Umsetzungserfahrungen mit dem Neuen Typ betrieblicher Weiterbildung in der Praxis bereits existieren.

Dabei zeigt sich zum einen, daß bestimmte neue Arbeitsformen (Gruppenarbeit) sich inzwischen branchenübergreifend – wenn auch keineswegs flächendeckend – durchgesetzt haben und daß mit dem damit verbundenen Abbau betrieblicher Hierarchiestufen immer auch neue Aufgabenbeschreibungen für die Mitarbeiter wie für die Führungskräfte verbunden sind. Auf der anderen Seite aber existieren im Detail sehr große Unterschiede in bezug auf die beruflichen Anforderungen, die Tätigkeitsprofile und die jeweiligen Unternehmensstrategien. Dies macht eine Eins-zu-eins-Umsetzbarkeit der hier demonstrierten Modelle undenkbar. Auch handelt es sich keineswegs unbedingt um Vorbilder im Sinne von »best-practice-Modellen«. Dennoch lassen sich den Beispielen sicherlich bestimmte Anregungen und Hinweise für die eigene betriebliche Arbeit entnehmen.

Unterschiedliche Schwerpunktsetzungen

Weil es nicht möglich ist, in einem Portrait eines einzelnen Betriebes jeweils alle Bestandteile des Umstrukturierungsprozesses und die damit verknüpften Qualifizierungsmaßnahmen darzustellen, konzentriert sich jede Fallstudie auf *einen oder mehrere, ausgewählte Aspekte*. Jede Fallstudie hat also eine etwas andere Schwerpunktsetzung und ist – je nach Aspekt – unterschiedlich lange.

Insgesamt entsteht so ein Bild davon, welche Qualifizierungsmaßnahmen als »Neue Typen betrieblicher Weiterbildung« gelten können und mit welchen Erfahrungen sie in der betrieblichen Praxis eingesetzt werden. Deutlich wird dabei auch die zentrale Rolle der Führungskräfte in diesem Prozeß, denen als Prozeßbegleiter und -manager hier eine große Verantwortung zukommt. In der Gesamtheit läßt sich so erkennen, welcher Handlungsbedarf für Betriebs- und Personalräte gegeben ist und was sie – zum Beispiel durch den Abschluß von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen – hier erreichen können.

Automobilindustrie

Dabei zeigen die beiden Automobil-Firmen (Adam Opel AG, Bochum, und Volkswagen AG, Werk Kassel) auf, welche Qualifizierungsnotwendigkeiten durch die flächendeckende Einführung von Gruppenarbeit entstehen und wie sie gedeckt werden können; die *Trainingslinien* bei Opel stellen dafür eine Form des neuen Gruppenlernens dar, die immer dann eingesetzt wird, wenn die Fertigungsmethoden verändert werden. Dabei wird auch deutlich, wie groß die Bedeutung von sozialen Betreuungsmaßnahmen ist, wenn Gruppenarbeit als eine selbst-qualifizierende Maßnahme funktionieren soll. Die bei VW neu entwickelten *Meisterschulungen* »aus dem Koffer« (*Systemelemente Gruppenarbeit*) könnten dafür eine Möglichkeit darstellen. Sie sollen die Meister auf ihre neue Aufgabe vorbereiten, als »Produktionsmanager« mehr als bisher für die Betreuung und Motivierung der Gruppen zuständig zu sein.

Einzelhandel

Eine ähnliche Idee liegt dem *Continuous Training System* zugrunde, das in verschiedenen Betrieben des Einzelhandels für kurze und bedarfsgerecht einsetzbare, kontinuierliche Trainings genutzt werden soll. Auch hier werden den Führungskräften

Lehrmaterialien angeboten, die sie zur Bewältigung ihrer neuen Aufgaben als Trainer und Bezugsperson für die Probleme ihrer Mitarbeiter/innen befähigen sollen. Für das Verkaufspersonal eröffnet sich so die Chance zu einer verstärkten Kommunikation, die abteilungsübergreifend und quer über die hierarchischen Ebenen stattfindet.

Cigarettenfertigung

Die Fallstudie bei Reemtsma, Werk Langenhagen, macht deutlich, daß und in welchem Umfang mit der Einführung neuer Arbeitsformen auch solche Beschäftigtengruppen in die Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen werden können, die bisher von der Weiterbildung weitgehend ausgeschlossen waren: Beim *Lernen in Lerninseln* sind gerade auch die an- und ungelerten Arbeiter/innen angesprochen, die so zu mehr Selbständigkeit und Verantwortung befähigt werden sollen.

Chemieindustrie

Als Experten in eigener Sache vermitteln sich bei der VEBA OEL AG, Gelsenkirchen, die Anlagenfahrer wechselseitig ihre Kenntnisse und Erfahrungen; sie sind bei diesem *Tandem-Modell* Lehrende und Lernende in einer Person, wobei die Positionen des Unterweisens und des Lernens sich immer wieder ändern. Das Beispiel zeigt darüber hinaus Möglichkeiten zur Verbindung von innerbetrieblichen und informellen Qualifizierungsmaßnahmen mit *Zertifizierungs- und Entgeltregelungen* auf. Diese sind eng verbunden mit der Anforderung an die Arbeitnehmer, sich wesentlich flexibler als bisher im Betrieb einsetzen zu lassen.

Öffentliche Verwaltung

Aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung ist es die Stadtverwaltung Detmold, in der mit der Einrichtung von »selbstorganisierter Gruppenarbeit« eine anspruchsvolle und innovative Art der Teamstruktur eingeführt werden soll, die auch neue Betreuungs- und Qualifizierungsanforderungen stellt. Hier geht es vor allem um die *rotierende Übernahme von Verantwortung* von allen Gruppenmitgliedern und damit um die Umsetzung einer neuen Führungsverständnisses.

Aktive Rolle der Interessenvertretung

In allen Fällen zeigt es sich, daß das Engagement der Betriebs- und Personalräte nicht nur punktuell – zur Einsetzung neuer Maßnahmen zur Schulung und Betreuung der Mitarbeiter – vonnöten ist, sondern auf Dauer erforderlich ist. So wichtig gerade in den Großbetrieben der Abschluß von Betriebsvereinbarungen auch sein mag, sie mit Leben zu erfüllen, muß ihre Umsetzung im Arbeitsalltag durch die Arbeitnehmervertretung immer wieder ausdrücklich geltend gemacht werden und laufend überprüft werden. Dies macht auch die vor-Ort-Präsenz des Betriebs-/Personalrats immer unentbehrlicher.

4.2 FALLSTUDIE ADAM OPEL AG BOCHUM QUALIFIZIERUNG FÜR DEN EFFIZIENTEN, »POLYVALENTEN« EINSATZ IN DER GRUPPE

Das Gruppenarbeits-Modell bei Opel Bochum

Gruppenarbeit wurde bei der Adam Opel AG seit 1988 im Zusammenhang mit der betrieblichen Umstrukturierung – zunächst in ausgewählten Pilotbereichen – erprobt und wird inzwischen in den meisten Produktionsbereichen flächendeckend als neue Arbeitsform eingesetzt. An die Stelle der ergebnisorientierten Sichtweise, die nur auf die Erhöhung der Stückzahlen gerichtet ist, sollte damit – so die Unternehmensphilosophie – stärker die Prozeßorientierung (Kontinuierliche Prozeßverbesserung, KVP) in den Vordergrund treten. Verbunden war damit vor allem auch der Wunsch, durch die neue Arbeitsorganisation neue Rationalisierungspotentiale zu erschließen – zum Beispiel durch eine Zusammenlegung vorher getrennter Funktionen (Integration der Instandhaltung in die Produktion), verbesserte Logistik, schlankere Lagerhaltung, Reduktion der Flächeninanspruchnahme, Aktivierung von Produktivitätsreserven, bessere Abstimmung sowie durch Verbesserungsvorschläge, die aus den Gruppen selbst kommen.

Betriebsvereinbarung Gruppenarbeit

1991 wurde bei der Adam Opel AG die erste Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit abgeschlossen, die in den folgenden Jahren dann noch um verschiedene Zusatzvereinbarungen ergänzt bzw. modifiziert wurde. Die Betriebsvereinbarung ist zudem im Kontext von anderen Vereinbarungen zu sehen, die als »Gesamtpaket« gelten (Betriebsvereinbarungen zur Standortsicherung von 1993 und 1998, die vor allem darauf abzielen, »Kostenstrukturverbesserungen« zu erreichen, sowie Vereinbarungen zum Opel-Prämienlohnsystem).

Mit seiner Betriebsvereinbarung gilt Opel nicht nur als – für die deutsche Automobilindustrie – innovativer Vorreiter der Gruppenarbeit, sondern die Vereinbarung wird wegen ihrer umfassenden Regelungen von vielen Experten auch insgesamt als beispielhaft beurteilt. Darin werden unter anderem die *Zusammensetzung und die Aufgaben der Gruppen* sowie die *Funktionen des Gruppensprechers* geregelt. Zudem geht es darin um die Bereitstellung von vorbereitenden und begleitenden *Trainings- und Betreuungsmaßnahmen* für die Gruppenmitglieder.

In der Betriebsvereinbarung ist auch festgelegt, daß Mitarbeiter der Adam Opel AG, die aufgrund einer Reduktion der Gruppengröße infolge von Produktivitätsverbesserungen nicht mehr an ihrem Arbeitsplatz eingesetzt werden können, auf Arbeitsplätzen beschäftigt werden, die ein höheres oder mindestens gleichwertiges Entwicklungspotential bieten. Es darf also kein Gruppenmitglied durch Rationalisierungseffekte bei der Einführung der Gruppenarbeit weniger Lohn bzw. Gehalt erhalten oder entlassen werden.

BV 179 Gruppenarbeit (Auszüge)

Wesentliche Ziele der Gruppenarbeit

sind der kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP), Steigerung von Flexibilität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter/innen sowie Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und der Motivation (Präambel).

Gruppengespräche

sind Arbeitsbesprechungen von bis zu einer Stunde und sollen einmal wöchentlich stattfinden. Die Gruppe bestimmt den Zeitpunkt des Gruppengesprächs unter Berücksichtigung der Fertigungssituation ... findet möglichst in der normalen Arbeitszeit statt. Müssen die Gruppengespräche fertigungs- oder programmbedingt außerhalb der Schichtzeit stattfinden, werden sie als Mehrarbeit vergütet.

Zielerreichung

Die Weiterentwicklung der Gruppe im Hinblick auf ihre Zielerreichung wird durch Eigenkontrolle anhand vorgegebener Parameter durchgeführt und anschaulich dargestellt. Parameter können z.B. sein:

- Abbau der Monotonie,
- Anlagen- und produktbezogene Qualifizierung
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitssicherheit
- Belastungsausgleich innerhalb der Gruppe
- Maschinenverfügbarkeit
- Menschengerechte Arbeitsplätze ...

Funktion des/der Meisters/in

Die Gruppenarbeit erfordert eine Veränderung der Führungsaufgabe des/der Meisters/in. Schwerpunkte seiner/ihrer Führungsfunktion verlagern sich zur sozialen, pädagogischen Seite. ... Der Personaleinsatz über die Gruppe hinaus obliegt der Verantwortung des Meisters/der Meisterin. Die Besetzung der einzelnen Arbeitsplätze innerhalb der Gruppe wird weitestgehend auf Vorschlag der Gruppe selbst geregelt und bestimmt. Der Meister/die Meisterin berät gegebenenfalls die Gruppe dabei.

Training

Vor Beginn der Gruppenarbeit werden alle Beteiligten auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet. Gruppensprecher/innen, Stellvertreter/innen und Meister/innen werden zusätzlich in Techniken zur Moderation, Konfliktbewältigung, Führungswissen u.ä. ausgebildet. Qualifizierungspläne werden in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat erstellt und bedürfen dessen Zustimmung. ...

Merkmale der Gruppenarbeit

In Bochum wurde die Gruppenarbeit zunächst pilotmäßig im Komponentenwerk, seit Ende 1996 dann flächendeckend in allen, auch den taktgebundenen, Fertigungsbereichen (zuletzt in der Fertigmontage) eingesetzt. In unserem Zusammenhang besonders wichtige Merkmale der Gruppenarbeit bei Opel Bochum sind:

- die Gruppenbildung auf Basis der vorgefundenen Belegschaft, d.h. Integration auch der »leistungsgewandelten« Arbeitnehmer (keine Bildung von »olympiareifen Mannschaften«),
- die Verknüpfung der betrieblichen Umstrukturierung mit KVP, das heißt eine möglichst intensive Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozeß der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung und der betrieblichen Problemlösungsstrategien,
- die Beibehaltung von taktgebundener Fertigung, in die die Gruppenarbeit eingebunden ist,
- der polyvalente Einsatz der (Fach-)Arbeiter, das heißt eine generelle wechselseitige Ersetzbarkeit aller Gruppenmitglieder,
- die weitgehende Integration der Instandhaltung in den Fertigungsbereich,
- eine Anreicherung der Arbeitsinhalte auf horizontaler Ebene und die Erhöhung der Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter in der Gruppe.

In der Umsetzung des Konzepts zeigt sich allerdings auch deutlich, daß viele der mit der Gruppenarbeit verbundenen, hohen Erwartungen sich offensichtlich nicht unbedingt so positiv entwickelt haben, wie dies zunächst – gerade auch von seiten des Betriebsrats – erhofft worden war.

Qualifizierungsstrategien und Umsetzungs- erfahrungen bei Opel Bochum

Wie sehen nun die Weiterbildungsstrategien bei Opel Bochum aus? Qualifizierung für und durch Gruppenarbeit gibt es in verschiedenen Veranstaltungstypen und in jeweils unterschiedlichen Lernformen.

Schulungsmaßnahmen für Gruppenarbeit werden bei Opel zunächst einmal im Vorfeld der Einrichtung neuer Gruppen angeboten.

Vorbereitungsseminare

Zur Vorbereitung der Arbeit in Gruppen führt die Bildungsabteilung des Werkes (Quality Network Produktionssystem, QNPS) im Rahmen ihres betrieblichen Weiterbildungsprogramms Seminare durch, die sich mit ausgewählten Themenbereichen rund um die Gruppenarbeit beschäftigen. Diese Seminare führen zum Beispiel in bestimmte Arbeitsabläufe und Arbeitsmethoden in Gruppenarbeitsprozessen ein (Visualisierungstechniken, Grundbegriffe des KVP etc.) und vermitteln zudem ein gewisses theoretisches Empfinden für möglicherweise auftretende Konfliktbereiche. Dieses Schulungsprogramm durchläuft jede Gruppe, allerdings ist daran nicht jedes Mitglied beteiligt, sondern einer oder zwei aus der Gruppe, die dann auch Gruppensprecherfunktionen wahrnehmen (können). Diese Mitarbeiter geben ihr im Lehrgang erworbenes Wissen im Schneeballsystem an alle anderen im Team weiter. Die Schulungen dauern – je nach Lehrinhalt und je nach den speziellen Vorkenntnissen der Teilnehmer – jeweils ca. drei Tage bis eine Woche.

Trainingslinien

Wenn neue Fertigungsmethoden oder neue Maschinen installiert werden, neue Fahrzeugtypen eingeführt bzw. Modifizierungen am gegenwärtigen Fahrzeugmo-

dell (face-lifting) vorgenommen werden sollen, werden *alle Mitarbeiter vorbereitend fachlich-technisch geschult*. Die Belegschaft wird für die Dauer dieses werksintern stattfindenden Trainings von der Arbeit freigestellt. Je nach dem Umfang der Neuerungen können dies eine oder zwei Wochen sein. Diese Qualifizierungsmaßnahmen finden in Form von Trainingslinien statt, in denen – dem Lerninsel-Konzept sehr ähnlich* – gemeinsam in der ganzen Gruppe unter simulierten Echt-Bedingungen trainiert wird, um praktisch erproben zu können, welche neuen Anforderungen damit auf die Mitarbeiter zukommen.

Zu diesem Zweck werden in einem langfristigen zeitlichen Vorlauf vor der tatsächlichen Einführung eines neuen Autotyps bzw. neuer Fertigungsmethoden in einer Halle modellhafte Fertigungsstraßen (*»Trainingslinien«*) errichtet, in denen die neuen Handgriffe ohne Arbeitshektik und ohne Streß trainiert werden können. Dabei ergeben sich oft auch noch einzelne Verbesserungsvorschläge zur Effektivierung der Produktionsabläufe. Fachlich unterstützt wird das training-on-the-job in der Trainingslinie durch Kollegen, die bereits zuvor an einem der Prototypen eingearbeitet worden sind. Diese kommen aus dem Kreis der (potentiellen) Gruppensprecher und sind während dieser Trainingsphase ausschließlich zur fachlichen Anleitung und Betreuung des Teams abgestellt.

Der Vorteil dieser Lernmethode wird vor allem darin gesehen, daß hier sowohl das individuelle Können als auch die Zusammenarbeit als Gruppe und in der Gruppe geschult werden kann. Das Lernen wird so effektiver, weil die Kollegen einander behilflich sind, weil sich die Handfertigkeit des einen und das Geschick des anderen ergänzen und ausgleichen können. Individuelle Unterschiede in der Leistungsfähigkeit können so produktiv genutzt und angeglichen werden.

Dieser Gruppeneffekt ist allerdings – so die Einschätzung durch den Betriebsrat – in der Trainingssituation stärker entwickelt als während der Produktion selbst, weil der hier vorherrschende Zeitdruck vielfach solche wechselseitigen Unterstützungsaktionen nicht mehr zuläßt.

* Zum Lerninsel-Konzept vgl. ausführlich das Fallbeispiel Reemtsma.

Die von der Konzernspitze verordnete und durch die konzernweite Konkurrenz der Fertigungsstandorte noch weiter verstärkte Verstetigung der Arbeitsproduktivität »auf einem sehr hohen Niveau« führt – so der Betriebsrat – insgesamt dazu, daß inzwischen eine Arbeitsverdichtung eingetreten ist, die die Vorteile des polyvalenten Einsatzes aller Gruppenmitglieder ins Gegenteil zu verkehren droht.

Dies hat auch unübersehbar Konsequenzen für die *Qualifizierung durch Gruppenarbeit*, die man sich sozusagen als eine selbstverständliche Begleitmaßnahme von Teamarbeit überall erhofft.

Gruppengespräche

Die in der Betriebsvereinbarung von 1991 ausdrücklich vorgesehenen wöchentlichen, jeweils etwa einstündigen Gruppengespräche finden in der Praxis nur (noch) unregelmäßig statt. Die Gruppen selbst ziehen es oft vor, stattdessen lieber weiterzuarbeiten, um die durch die Werksleitung vorgegebenen Produktionseinheiten zu erreichen.

Nach Angaben des Betriebsrats haben »in einem Bereich im ganzen Jahr 1997 statt 38 Gesprächen – verteilt über alle Gruppen – lediglich 5 stattgefunden, und die mit einer Dauer von durchschnittlich 15 Minuten. ... Das heißt aber nicht, daß es von den Gruppen aus keinen Bedarf gäbe, sondern das ist bei denen recht unterschiedlich: Manche wollen es auch gar nicht, aber zum großen Teil wollen die schon, allein um eine belebte Gruppe zu schaffen, aber es ist wegen der hohen Produktionsauslastung einfach nicht der Raum dafür da.«

In einer Zusatzvereinbarung von 1994 wurde darüber hinaus auf Initiative der Werksleitung in den maschinen-technischen Bereichen des Werkes I die Anzahl Gruppengespräche von ursprünglich 4 auf max. 3 Gespräche pro Monat verringert, um Kosten zu sparen. Damit ist ein wesentliches Instrument zur Intensivierung des Informationsaustausches und der kommunikativen Konfliktlösung in seiner praktischen Wirksamkeit deutlich abgeschwächt worden.

Auszug aus der Zusatzvereinbarung zur BV 179 Gruppenarbeit (v. 2/1994)

Aufgaben und Ziele der Gruppe

Insbesondere sorgt die Gruppe für die Erreichung und Aufrechterhaltung einer möglichst hohen Flexibilität in der Gruppe zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe. Neben der internen Flexibilität soll auch eine übergreifende Flexibilität aufgebaut werden.

Gruppengespräche

Die Gruppengespräche in den Linienbereichen des Werkes I werden kostenmäßig ermöglicht durch die Reduzierung der Dauer der Gruppengespräche in den maschinentechnischen Bereichen des Werkes I. Die Dauer der Gruppengespräche in den maschinen-technischen Bereichen des Werkes I wird im Jahr 1994 von jetzt vier auf drei Stunden pro Monat reduziert.

Fehlende Betreuungsmaßnahmen

Maßnahmen zur begleitenden Qualifizierung, sozial-kommunikative Betreuung oder externe Konfliktberatung finden nicht statt. Für die Gruppensprecher gibt es insofern also nach dem Abschluß ihrer vorbereitenden Schulungen keine weitere betriebliche Unterstützung, die sie in ihrer alltäglichen Arbeitssituation entlasten könnte. Damit lastet der Konkurrenz- und Arbeitsdruck ungefiltert auf den Gruppen selbst, die die entstehenden Spannungen ausschließlich intern weiterleiten und austragen (können). Gerade die Älteren, die Leistungsgeminderten und Artikulationsschwächeren, also die Kollegen, die am schutzbedürftigsten sind, geraten dadurch immer stärker ins Aus. Sie scheuen sich zumeist davor, ihre Situation zum Thema von Gruppengesprächen zu machen, »gehen aber mit ihren Problemen mehr oder weniger einfach unter«.

Erfahrungsaustausch

Die Gruppensprecher selbst treffen sich zu einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch, in dem allerdings im wesentlichen die technischen und organisatorischen Probleme angesprochen. Wenig bis kaum werden soziale Konflikte thematisiert, die den Arbeitsalltag der Teamarbeit ausmachen.

Ein Mitglied des Betriebsrats resümiert seine Einschätzung des mittlerweile erreichten Standes daher insgesamt eher desillusioniert folgendermaßen:

»Von den eigentlichen Zielen, die man sich von der Einführung der Gruppenarbeit versprochen hatte, und die diese Arbeitsform aus unserer Sicht auch so spannend machen, nämlich der Verbesserung der Kommunikation untereinander, ein wechselseitiger Erfahrungsaustausch, daraus resultierend höhere Arbeitszufriedenheit, ständige Erneuerung und Verbesserung der Arbeitsleistung, ist eigentlich nur das letztere geblieben: der Versuch, die größtmögliche Effizienz aus der Belegschaft zu holen.«

Es ist sicherlich davon auszugehen, daß dies kein *Opel-Spezifikum* darstellt. Zugleich aber ist an diesem Fallbeispiel auch zu erkennen, welche Komponenten dazu beitragen (können), daß die erwünschten positiven Effekte der Motivierung und Qualifizierung durch Gruppenarbeit weitgehend ausbleiben.

Deutlich wird bei Opel zunächst einmal, daß und inwiefern sich die Einführung von Gruppenarbeit als einem unterstützenden Instrument der kontinuierlichen Umstrukturierungsprozesses offensichtlich bewährt. Sie erlaubt es, daß sehr rasch und flexibel auf immer wieder neue Arbeitsplatz- und Strukturveränderungen des Unternehmens reagiert werden kann. Nicht nur wurden werkswweit die Arbeitsleistungen verbessert, sondern trotz – oder vielleicht auch gerade wegen – des auf ihnen lastenden Arbeitsdrucks kommen viele Optimierungsvorschläge unmittelbar aus den Gruppen, die vor Ort um konkrete Verbesserungen der Arbeitssituation und der Arbeitsergebnisse bemüht sind.

Forderungen des Betriebsrats

Die Forderungen des Betriebsrates beziehen sich vor diesem Hintergrund vor allem darauf, ein kontinuierliches Programm zur sozial-kommunikativen Betreuung und Unterstützung der Gruppenarbeit anzubieten, um »die Leute stärker an die Hand zu nehmen, sie mit ihren Problemen nicht allein zu lassen«. Die Gewährung von zeitlichen Puffern wäre dafür allerdings eine ebenso unabdingbare Voraussetzung wie das Interesse, die Gruppen von dem Druck durch die bereits entstandenen Spannungen wieder zu entlasten. Beides aber ist nach den Erfahrungen bei Opel nur möglich, wenn der Betriebsrat von sich aus solche Themen zum ausdrücklichen Verhandlungsgegenstand mit der Arbeitgeberseite macht und sie mit entsprechendem Nachdruck verfolgt.

4.3 FALLSTUDIE VOLKSWAGEN AG WERK KASSEL MEISTERSCHULUNG »AUS DEM KOFFER« (SYSTEMELEMENTE GRUPPENARBEIT)

Die Veränderung der Meisterrolle bei der Einführung von Gruppenarbeit bei VW Kassel

Gruppenarbeit ist bei VW Kassel mittlerweile flächendeckend als neue Arbeitsorganisation eingeführt worden. Sie steht hier – wie vergleichbar in den anderen Unternehmen auch – unter den Vorzeichen von Personalabbau und Leistungsverdichtung.

Den Ausgangspunkt der Einführung von Gruppenarbeit bei VW bildete eine Reihe unternehmensinterner Reorganisationsmaßnahmen, die sowohl in den Bereichen Produktion und Verwaltungen stattfinden (Rationalisierung der Aufbau und Ablauf-Organisation; Integration der Qualitätssicherung in die Produktion: *Q in P* etc.) als auch das Personal betreffen (Rationalisierung durch Personalabbau, Abbau von Hierarchiestufen). Dazu gehört aber auch die Neuorganisation der

gesamten Unternehmensstruktur durch Umwandlung aller bisherigen Abteilungen in Profit Center oder Business Units bzw. deren Ausgliederung. Diese Maßnahmen fanden und finden verstärkt seit Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre statt.

Betriebsvereinbarung Gruppenarbeit

Die derzeit gültige Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit wurde bei der Volkswagen AG im Jahr 1995 abgeschlossen; sie basiert auf einer Vereinbarung von 1989. Diese ist der BV bei Opel in ihren substantiellen Elementen recht ähnlich, was zum Beispiel die Funktion von Gruppensprechern und Meistern, die Ziele der Gruppenarbeit, die regelmäßige Durchführung von Gruppengesprächen anbelangt (vgl. dazu die Fallstudie Adam Opel AG Bochum). Allerdings gibt es im Vergleich zu Opel einen ganz zentralen Unterschied, was die personelle *Zusammensetzung der Gruppen* anbelangt: Bei VW gilt in der Gruppenarbeit nicht das Prinzip des »polyvalenten Einsatzes«, nach dem möglichst jede(r) überall gleichermaßen einsetzbar sein soll, sondern es wird ausdrücklich an den individuellen Unterschieden der Gruppenmitglieder festgehalten, was ihre Qualifikation, ihr Können und die Bezahlung anbelangt. In die Gruppe integriert sind unterschiedliche Berufsgruppen aus den zuvor arbeitsteilig tätigen Produktions- und Reparaturmannschaften, dies jedoch unter weitgehender Beibehaltung ihrer unterschiedlichen Funktionen. Die Gruppe – bestehend aus je 8-10 Mitarbeitern – ist für das Erreichen der ihr als Ziel vorgegebenen Ergebnisse verantwortlich (»arbeitsbezogenes Kenndatensystem«, AK-System). Die Aufgabe der Gruppe besteht nun im wesentlichen darin, ihr System im Ganzen am Laufen zu halten, wobei sie selbst entscheidet, wie dies am besten funktioniert. Insofern liegt der Gruppenarbeit hier eine andere Arbeitsorganisation, aber auch eine andere Unternehmensstrategie zugrunde als in anderen Firmen der Automobilbranche.

Dies beinhaltet auch, daß die Gruppenmitglieder sich jeweils unterschiedlich weiterbilden (können). Dabei entscheidet sowohl die Gruppe insgesamt über ihren

Qualifizierungsbedarf als auch jeder einzelne Mitarbeiter. Mitarbeiter, die sich kontinuierlich weiterbilden, können bei VW in höhere Vergütungsgruppen aufsteigen. »Je mehr sie nach oben qualifiziert werden« – so der Betriebsrat -, »desto mehr Geld erhalten sie. Daher rührt die Motivation der Mitarbeiter, daß sie auch von sich aus an Weiterbildung teilnehmen wollen.« Das Qualifizierungsprogramm wurde 1991, im Rahmen der Neustrukturierung der Meister-Ebene bei VW, zwischen Unternehmen und Betriebsrat vereinbart. Von dieser Möglichkeit machen allerdings keineswegs alle Beschäftigten gleichermaßen Gebrauch; es gibt es auch Arbeiter, insbesondere ausländische Kollegen, An- und Ungelernte, die sich nicht weiterqualifizieren möchten, und die in der Gruppe daher weiterhin einfache Tätigkeiten verrichten.

Mit der flächendeckenden Einführung von Teamarbeit bei VW Kassel ging auch eine *Neudefinition der Meisterrolle* einher, weil den Gruppensprechern nun ein Teil der Funktionen übertragen wurde, die zuvor als »originäre« Meister-Aufgaben galten. Angesichts des damit verbundenen Kompetenzverlustes mußte daher für die Meister ein neues Aufgabenprofil gefunden werden. Dieses besteht nun im wesentlichen in Aufgaben der Personalentwicklung und Personalführung auf der shop-floor-Ebene.

Impulse durch den Betriebsrat

Entgegen der Unternehmensphilosophie, die zunächst davon ausging, »wenn wir Gruppenarbeit haben, brauchen wir keine Meister mehr«, lag dem Betriebsrat von vornherein ausdrücklich daran, »daß man die Meister bei diesem Prozeß nicht einfach außen vor lassen darf. Und es hat sich auch gezeigt: *Ohne Meister geht es nicht*«. Vom Betriebsrat gingen deshalb auch die entscheidenden Impulse dafür aus, die Meister auf ihre neuen Funktionen gründlich vorzubereiten. Diese bestehen nun vor allem darin, – unter der Parole: »*Der Meister als Vorbild und Partner*« – den Gruppen als Prozeßbegleiter zur Verfügung zu stehen, Personalführungsaufgaben wahr-

zunehmen und als disziplinarische Vorgesetzte zu fungieren. Dafür aber fehlten den Meistern oft die dafür notwendigen überfachlichen, sozialen Kompetenzen.

Qualifizierungsprogramm für Meister

In Einvernehmen mit dem Betriebsrat wurde daher ein werkseigenes Qualifizierungsprogramm für die Meister (»praxisgerechte Meisterqualifizierung«) aufgelegt, das insgesamt maximal 544 Stunden umfaßt und das – je nach Bedarf – in Form von größeren oder kleineren Modulen absolviert werden kann. Das Gesamtprogramm dient sowohl zur überfachlichen Qualifizierung der Nachwuchskräfte, die aus dem Unternehmen für Führungsaufgaben rekrutiert worden sind, als auch zur gezielten Nachqualifizierung für die (Vize-)Meister, die je nach ihren individuellen Vorkenntnissen und je nach Bedarf Schulungen in Form von einzelnen Bausteinen aus diesem Programm durchlaufen. Dazu zählen zum Beispiele Themen wie: Präsentation, Moderation, Gesprächsführung, Führungstechniken, Führungsverhalten, Umweltschutz, Gesundheitsschutz, Qualität, Arbeitssicherheit, Arbeiten bei VW.

Während für die neuen Meister, den Führungskräfte-Nachwuchs, das Absolvieren des gesamten 544-Stunden-Programms obligatorisch ist, nehmen die Meister, die bereits in dieser Funktion tätig sind, lediglich an ganz speziellen Lehrgängen teil, die für sie als wichtig und notwendig angesehen werden. In einem zuvor stattfindenden, eintägigen Seminar, das mit dem Ziel einer individuellen »Potentialanalyse« durchgeführt wird, werden persönliche Stärken und Schwächen sowie – auf dieser Basis – der individuelle Entwicklungsbedarf jedes einzelnen Meisters festgestellt.

Insbesondere betrifft dieser Qualifizierungsbedarf die ehemaligen Vizemeister – eine Hierarchiestufe, die bereits 1991, also noch vor der Einführung von Gruppenarbeit, bei VW abgebaut worden war. Aus unternehmenspolitischen Gründen wurden damals alle Vizemeister zu Meistern gemacht, auch wenn diese in der Regel nicht über einen regulären IHK-Abschluß verfügten, sondern lediglich eine Schulung von ca. drei Monaten absolviert hatten.

Train the trainer

Systemelemente Gruppenarbeit, SGA:

Meisterschulung » aus dem Koffer «

Vor diesem Hintergrund wurde nun von der VW Coaching Kassel – das ist die ausgliederte Bildungsabteilung – als ein weiteres Element der Meisterqualifizierung das Konzept »Systemelemente Gruppenarbeit«, SGA, entwickelt. Es verfolgt insbesondere den Zweck, die Meister bei der Bewältigung ihrer neuen Führungsaufgaben ganz gezielt zu unterstützen. Dies erschien umso wichtiger, weil die Mitarbeiter aus Kostengründen nicht mehr – wie zu Beginn der Einführung von Gruppenarbeit – ein ganze Woche lang auf externen Lehrgängen auf die damit einhergehenden neuen Anforderungen vorbereitet werden, sondern stärker sich selbst überlassen sind. Von daher ist es notwendig geworden, daß die Meister als »Prozeßbegleiter« ihrerseits in die Lage versetzt werden, die Mitarbeiter zu schulen und kontinuierlich zu betreuen (»train the trainer«). Solche vorbereitenden Schulungsmaßnahmen waren auch in der Betriebsvereinbarung ausdrücklich festgelegt worden.

»Qualifizierung. Vor Beginn der Gruppenarbeit werden alle beteiligten Werksangehörigen in einer Motivations- und Informationsveranstaltung auf ihre zukünftigen Arbeiten vorbereitet. Zur Sicherung und Erweiterung der sozialen und fachlichen Qualifikation sind bei Bedarf weitere Qualifizierungsmaßnahmen zu vereinbaren. Der Bedarf orientiert sich an den vereinbarten Zielen.« (BV Gruppenarbeit Pkt. 2.4)

Die Schulung »aus dem Koffer« dient aber auch dazu, neu entstandene Qualifizierungslücken zu schließen. Diese resultieren vor allem aus einer sinkenden Teilnahmeintensität der Meister an dem für sie entwickelten 544-Stunden-Programm: »In der ganzen Fläche« – so der Betriebsrat – »war die Meisterschulung zu diesem Zeitpunkt etwas eingeschlafen«. Das hängt wiederum sehr eng zusammen mit der Umstrukturierung des Unternehmens in Profit Center und der Ausgliederung des

Bildungswesens (VW Coaching GmbH). Denn nun war es den Abteilungen freigestellt, von sich aus Meisterkurse zu ordern – und zu bezahlen! – oder darauf zu verzichten. Da die Meister ihrerseits auf das Absolvieren von Qualifizierungsmaßnahmen angewiesen sind, um – entsprechend der Qualifizierungsvereinbarung – in höhere Gehaltsstufen eingruppiert werden zu können, ergab sich nun auch von dieser Seite ein neu erwachendes Interesse an Schulungsmaßnahmen.

Der » SGA-Koffer «

Wie ist nun die Schulung aus dem SGA-Koffer aufgebaut?

Bei dem SGA-Koffer handelt es sich um eine Art Metaplan-Koffer aus Metall, der im wesentlichen Schulungsmaterialien enthält. Diese umfassen insgesamt 14 Einheiten, welche jeweils aus einem Handbuch (für den Meister) und einer Sammlung von Arbeitsblättern (für die Teilnehmer) bestehen. Ein ca. 10-minütiges, einführendes Video dient als Anleitung für den Gebrauch des Koffers, dessen Anliegen dort kurz präsentiert wird. Zur Vorbereitung bekommt jeder Meister eine 1/2-tägige Schulung und erhält dann ausdrücklich seinen Koffer; damit soll auch ein Stück Identifikation mit seiner neuen Rolle im Betrieb verbunden werden.

Konzipiert und entwickelt wurde das Trainingsprogramm wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen der VW Coaching, die auch die praktischen Umsetzungserfahrungen mit diesem neuen Lernsystem begleiten und evaluieren sollen, in enger Kooperation mit Trainern aus dem Fortbildungsbereich und U-(Unterstützungs-)Teams, die aus ihrer Funktion, die Gruppen vor Ort zu betreuen, mit deren alltäglichen Problemen vertraut sind.

Ziel der Schulung ist insbesondere die Sensibilisierung der Meister, der Gruppensprecher und der Mitarbeiter für die Gruppenarbeit und die damit evtl. verbundenen sozialen Probleme. In der überwiegenden Mehrzahl sind die Elemente daher inhaltlich im Verhaltensbereich angesiedelt. Auf diese Weise will man Hilfestellun-

gen für *alle* Mitarbeiter anbieten, die ansonsten lediglich einen Tag Vorbereitung erhalten und mit den neuen Anforderungen der Gruppenarbeit mehr oder weniger einfach konfrontiert worden sind.

Bisher sind Elemente zu folgenden 14 Themen vorhanden, die seit Anfang des Jahres 1998 erstmals auch praktisch vor Ort eingesetzt werden können:

Teamentwicklung in der Anfangsphase: *Wenn die Gruppe laufen lernt*

Teamentwicklung II: *Ja, wo laufen sie denn?*

Historie/Arbeitsorganisation: *Zurück in die Zukunft*

Kommunikation: *Der Ton macht die Musik*

Konflikte: *Verständnis statt Ärger*

Moderation: *Ihre Meinung bitte!*

Motivation: *Für Geld kann man nicht alles kaufen*

Präsentation: *Ich sehe was, was Du nicht siehst*

Problemmanagement: *Lösen statt lamentieren*

Streß: *Geteiltes Leid ist halbes Leid*

Gruppe: *Nimm zwei – oder mehr?*

Visualisierung: *Ein Bild sagt mehr als tausend Worte*

Ziele: *Gut gezielt ist halb getroffen*

Gesprächsführung: *Reden ist Silber?*

In den Handbüchern werden alle Elemente jeweils anhand eines illustrativen Beispiels – einer Geschichte und bestimmter Figuren – abgehandelt, das sich wie ein roter Faden durch jedes Element durchzieht, und das vor allem auch eine motivierende Wirkung auf die Lernenden ausüben soll. Das Beispiel ist im Handbuch vorgegeben, allerdings mit der Maßgabe, beim Training dann je nach Bedarf auch auf aktuelle Beispiele (Brennpunkte) aus der unmittelbaren Praxis in der Gruppe zurückzugreifen, um anhand dieser Erfahrungen in die Diskussion zu kommen. Als besonderes Kennzeichen dieses Qualifizierungstyps wird daher vor allem das *aktivierende und arbeitsplatznahe Lernen* hervorgehoben.

SGA als offenes System

Die Einheiten können in jeder beliebigen Reihenfolge angewandt werden, lediglich das Element Teamentwicklung I sollte sinnvollerweise am Beginn stehen. Einzelne Elemente können also je nach dem aktuellen Bedarf in den Gruppen geschult werden. Dabei wird davon ausgegangen, daß pro Einheit maximal ein Tag, normalerweise aber ca. 2-3 Stunden, benötigt werden, um ein Element durchzuarbeiten. Da die Trainingsdauer sehr stark situationsabhängig bzw. personenabhängig ist, kann es allerdings auch vorkommen, daß der Meister bereits nach einer halben Stunde »fertig« ist.

Es handelt sich hierbei ausdrücklich um ein *offenes System*. Der Koffer, so ist die Philosophie, soll »leben«, das heißt, er ist nie definitiv zu Ende, sondern er kann je nach Bedarf jederzeit erweitert und ergänzt werden. Als ein Beispiel wird vom Betriebsrat das Thema »Logistik« benannt, das im Zuge neuer Umstrukturierungsmaßnahmen zukünftig verstärkt Bedeutung erlangen wird. Offen ist das System aber auch insofern, als nicht nur die Meister, sondern auch die Gruppensprecher von sich aus vorschlagen können, daß eine bestimmte Schulungseinheit durchgeführt wird, wenn sie meinen, daß dies nötig wäre. Zu diesem Zweck erhalten auch sie eine vorbereitende Einführung zum Inhalt und Umgang mit dem Koffer, damit sie von sich aus auch wirklich geltend machen können, was sie daraus gerne behandelt wissen möchten. Der Lernprozeß soll auf diese Weise ausdrücklich »interaktiv« gestaltet werden, indem Anregungen aus dem Kreis der Mitarbeiter aufgenommen und umgesetzt werden. Im Unterschied zu den Meistern erhalten die Gruppensprecher allerdings selbst keinen Koffer; dies ist – auch aus Statusgründen – also dem Meister als dem eigentlichen Prozeßverantwortlichen vorbehalten.

Da der Einsatz dieses neuen Lernsystems in der Fläche gerade erst begonnen hat, können bisher noch keine verallgemeinerbaren Erfahrungen im Umgang mit dem SGA-Koffer gezogen werden. Insbesondere in bezug auf die Frage, wie intensiv davon Gebrauch gemacht wird, wie sich die erhoffte aktivierende Wirkung auf die Mitarbeiter bewährt und in welcher Weise die Gruppensprecher und Meister

dieses Schulungsangebot nutzen, sind bisher noch keine Antworten möglich. Bereits jetzt zeigt sich allerdings, daß die Meister noch intensiver als bisher an das Instrument herangeführt werden müssen, um es so wie von der VW Coaching Gesellschaft geplant und vom Betriebsrat erhofft, im Alltag verwenden zu können.

Forderungen des Betriebsrats

Der Betriebsrat zieht daraus, gemeinsam mit den Fortbildungsverantwortlichen, den ersten Schluß, daß die Teilnahme an Meister-Schulungen mehr als bisher verbindlich geregelt werden muß, um ggf. auch zur Einsicht in eigene Schwächen zu gelangen. Diese müssen gerade auch von den älteren Meistern mehr als bis selbstkritisch und offen gesehen werden. Bereits jetzt wird daher überlegt, wie es gelingen kann, die Meister noch stärker als bisher dazu zu bewegen, daß sie ihre neue Rolle als Prozeßmanager so akzeptieren, daß sie sie wirklich ausfüllen können. Denn der Trend zum Abbau von Hierarchiestufen ist – auch bei VW – noch nicht zu Ende. Der Betriebsrat will diesen Prozeß produktiv begleiten:

»Wir sagen 'ja' zum Hierarchieabbau, weil wir das nicht verhindern können, aber wir brauchen genügend Leute, die die Gruppen in ihrer Arbeit unterstützen, weil wir eben auch den geplanten weiteren Personalabbau so weit wie möglich in seinen Konsequenzen abmildern möchten. Wir wollen also, daß das Unternehmen erkennt, daß es etwas investieren muß, damit es auch langfristig von den neuen Produktionskonzepten profitiert. Denn viele Unternehmen sehen ja nur ihren kurzfristigen Gewinn.«

Er ist zugleich aber davon überzeugt, daß das Unternehmen nur dann den jetzt eingeschlagenen Weg der kontinuierlichen Unterstützung und qualifizierten Begleitung von Gruppenarbeit weiterverfolgen wird, wenn der Betriebsrat von sich aus auch weiterhin entsprechend initiativ wird.

4.4 FALLSTUDIE EINZELHANDELSBRANCHE: DAS CONTINUOUS TRAINING SYSTEM, CTS KURZTRAININGS ALS INSTRUMENT DER KOMMUNIKATIONS- VERBESSERUNG

Was ist das Continuous Training System?

Das *Continuous Training System, CTS*, ist ein mitarbeiterorientiertes und modular aufgebautes Kurztrainings-Programm, das Anfang der 90er Jahre erstmals von der Personalabteilung von HERTIE für dessen Warenhäuser unter dem Namen *Täglich im Programm*, »*TiP*«-System, entwickelt und an verschiedenen Standorten erprobt wurde. Im späteren Verlauf (d.h. nach der Übernahme des Hertie-Konzerns durch Karstadt) wurde dieses Programm dann unter wissenschaftlicher Begleitung weiterentwickelt und in verschiedenen größeren Supermärkten sowie in kleineren Einzelhandels-Verkaufsstätten in bezug auf seine Wirksamkeit, seine Anpassungs-fähigkeit und die branchenweite Übertragbarkeit getestet.

Themen der Trainingskarten

Herzstück des CTS sind die Trainingskarten (Module), deren Themen den zentralen Anforderungen und Problembereichen des Arbeitsalltags im Verkauf entsprechen. Diese beziehen sich beispielsweise auf immer wiederkehrende Situationen im Verkauf, bei der Verkaufsvorbereitung, in der Arbeitsorganisation etc.. Die Unterstützung von Motivations- und Verhaltenstrainings spielt dabei ebenso eine Rolle wie die Auffrischung von bestimmten Sachthemen. Alle Karten können je nach aktuellem Bedarf und in beliebiger Reihenfolge eingesetzt und besprochen werden, wobei pro Karte jeweils zwischen 15 und über 100 Einzelthemen in Stichworten aufgelistet sind. Auch die Intensität der Besprechungen kann im Einzelfall unterschiedlich sein.

Die Karten behandeln zur Zeit 20 verschiedene Themenblöcke:

- »Rund um die Kasse«
- »Umtausch und Reklamation«
- »Eigenmarken«
- »Sauberkeit und Ordnung in unserer Abteilung«
- »Lebensmittel verkaufen«
- »Ladendiebstahl«
- »Dienst am Kunden – Kundendienst«
- »Organisatorische Abläufe«
- »Freundlichkeit«
- »Inventur/Vermeidung von Inventurdifferenzen«
- »Zusammenarbeiten im Team«
- »Brandschutz«
- »Verkaufsvorbereitung«
- »Einführung neuer Mitarbeiter/innen«
- »Warenpräsentation«
- »Tourismus und Tax-free«
- »Das Zusatzangebot«
- »Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen«
- »Maßnahmen zum Umweltschutz«
- »Verkaufen will gelernt sein«

Nach den bisherigen Erfahrungen beim Einsatz dieser Trainings-Cards zeigt sich, daß die »Renner«-Liste angeführt wird vom Komplex »Rund um die Kasse«, dicht gefolgt von »Freundlichkeit« und »Organisatorische Abläufe«, also eher alltagsbezogenen Themen, während demgegenüber Themen wie »Tourismus und Tax-free« oder »Inventur« eher situationsabhängig behandelt werden.

Die Trainingskarten wurden zunächst in Form von sortierten Karteikarten präsentiert; zur Zeit ist eine CD-ROM Version in Vorbereitung, die den Vorteil hat, daß sie einfacher zu handhaben ist.

Die Trainings-Cards werden ergänzt durch ein zusätzliches Modul für Vorgesetzte, das als Führungsratgeber («Chef spezial»), als Leitfaden für die Führungskräfte, fungieren soll. Es gibt ihnen die Möglichkeit an die Hand, im Selbstlernverfahren an ihren Führungsfähigkeiten zu arbeiten. Auch dieses Modul, das aus 120 Stichworten besteht, ist nach demselben System aufgebaut wie die Trainingskarten für Mitarbeiter.

Aus dem Themenangebot, das insgesamt fast 600 Einzelthemen umfaßt, können nun je nach Bedarf und Dringlichkeit von der Abteilungsleitung aktuelle Probleme aufgegriffen und im Gespräch mit den Mitarbeiter/innen vertiefend behandelt werden. Solche Kurztrainings dauern etwa zwischen 10 und 15 Minuten. Sie sollen regelmäßig, mindestens 1-2 mal wöchentlich stattfinden, um eine größtmögliche Kontinuität dieser Besprechungen zu gewährleisten. Die Diskussionen können sowohl die Grundlage zur Früherkennung von personellen Konflikten darstellen als auch zur Verbesserung der Kommunikationsstrukturen (zwischen einzelnen Abteilungen, zwischen Geschäftsführung und Verkaufspersonal), zur Effektivierung der Arbeitsorganisation, zur Motivationsstärkung des Personals dienen; sie können aber auch als Ansatzpunkt für den Besuch von längeren Weiterbildungsmaßnahmen genutzt werden.

Zielsetzung von CTS

Die *Zielsetzung* dieses Konzepts arbeitsplatznaher Weiterbildung besteht im wesentlichen darin, ein Instrument zu schaffen, das es erlaubt, möglichst alle Mitarbeiter/innen in ein auf Kontinuität angelegtes Qualifizierungs- und Personalentwicklungsprogramm einzubeziehen. Dabei sollen arbeitsplatzbezogene Probleme thematisiert und ggf. weitergehende Qualifizierungsbedarfe der Belegschaft erkannt werden. Im Idealfall ist das Continuous Training System, CTS, daher eingebunden in ein umfassenderes Personalentwicklungsprogramm, weil mit Hilfe des CTS gezielte Hinweise und Anregungen über vorliegende Defizite gegeben werden

können. Diese Anliegen sind vor allem vor dem Hintergrund der speziellen Situation im Einzelhandel zu verstehen, die geprägt ist durch eine hohe Differenziertheit der Verkaufs- und Vertriebsformen, einen sehr hohen Anteil von Teilzeit-Beschäftigten und sehr flexibler Arbeitszeitsysteme, die eine umfassende Beteiligung des gesamten Verkaufspersonals äußerst schwierig machen. Zugleich aber steigen in bestimmten Vertriebsformen des Einzelhandels die Ansprüche an Beratungsqualität und Kundenorientierung.

Betriebsrat als » Motor «

In allen Fällen wurde der Einsatz dieses neuen personalpolitischen Instruments in enger Zusammenarbeit mit dem Gesamtbetriebsrat bzw. den Betriebsräten in den Einzelfilialen durchgeführt. Der Betriebsrat sieht sich daher meist als einer der Motoren dieser Entwicklung. Positiv wird von seiten der betrieblichen Interessenvertretung vor allem vermerkt, daß mit dem TiP- bzw. mit dem CTS-System ein relativ leicht zu handhabendes, für jeden verständliches und praxisbezogenes Trainingssystem vorliegt, mit dessen Hilfe vor allem die Themen, mit denen das Verkaufspersonal täglich konfrontiert sind, immer wieder aufgefrischt werden können. Hervorgehoben wird zudem der Effekt der Verbesserung der Information der Beschäftigten sowie deren Möglichkeiten, eigene Vorstellungen in Bezug auf die Gestaltung ihrer Arbeit zu formulieren. Sie versprechen sich davon einen schrittweisen Abbau der Kommunikationsbarrieren zwischen den Hierarchiegruppen, also insbesondere zwischen der Abteilungsleitung und dem Verkaufspersonal.

Im Vergleich zum klassischen Training verspricht das CTS-Konzept darüber hinaus eine größere Aktualität und Flexibilität der behandelten Themen, eine stärkere Bedarfsorientierung und Betriebsbezogenheit durch den Einsatz von internen Trainern sowie eine Verbilligung der anfallenden Weiterbildungskosten.

Schlußfolgerungen aus den ersten Umsetzungserfahrungen

Anforderungen an CTS

Als zentrale Ergebnisse der ersten Umsetzungserfahrungen des Projekts, die in Einzelhandelsunternehmen aus verschiedenen europäischen Ländern gewonnen worden sind, werden von der wissenschaftlichen Begleitung unter anderem folgende Schlußfolgerungen gezogen:

1. Eine sinnvolle Nutzung dieses Instruments ist vor allem dann zu erwarten, wenn bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sind. Dabei steht die betriebliche Offenheit für eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik im Vordergrund. Dies scheint gegenwärtig am ehesten in solchen Einzelhandelsunternehmen der Fall zu sein, die den Schritt zur »Post-Selbstbedienungsära« gehen wollen, die also auf service- und qualitätsorientierten Verkauf mit entsprechend qualifizierten Mitarbeiter/innen setzen.
2. Als sehr wichtig wird die Verknüpfung zu anderen Formen der betrieblichen Weiterbildung angesehen, die vor allem zur Verbreiterung und Vertiefung der in den Kurztrainings andiskutierten Themenbereiche beitragen sollen. Ohne eine solche Anbindung an längerfristige, eventuell auch aufstiegsbezogene, Weiterbildungsveranstaltungen drohen die Lerneffekte verloren zu gehen, die sich aus den kurzzeitigen Trainingseinheiten für die Beschäftigten ergeben (können).
3. Die Kurztrainings für das Verkaufspersonal sind zwar realistischweise nicht jeden Tag durchzuführen, sie sind aber in ihrer Wirksamkeit abhängig von einer gewissen Regelmäßigkeit. Empfohlen wird eine Mindestfrequenz von 1-2 Trainingseinheiten pro Woche, weil das System sonst »stirbt, bevor es anfängt zu »leben«.
4. Die praktischen Erfahrungen zeigen zudem, daß das Continuous Training System nicht isoliert als ein Allzweckmittel einsetzbar ist. Es kann seine Potentiale nur dann wirklich entfalten, wenn für eine systematische Einführung, eine

kontinuierliche Begleitung und eine Analyse der jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten Vorsorge getragen wird. Damit die erhofften innovativen Impulse nicht in der Hektik des betrieblichen Alltags wieder »versickern«, muß daher ein Rahmen geschaffen werden, der gewährleistet, daß das System auf Dauer lebendig bleibt und seinen »Mehrwert« dauerhaft produzieren kann. Das kann zum Beispiel geschehen im Kontext von Nutzer-Netzwerken, die aus verschiedenen – inner- oder überbetrieblichen – Verkaufsstätten oder Filialen bestehen.

CTS

RUND UM DIE KASSE

Wir richten uns konsequent nach den Wünschen und Bedürfnissen unserer Kunden

Trainings-Cards

- | | |
|---|--|
| 1. Der Umgang mit Kunden im Kassenbereich – Augenkontakt und Freundlichkeit | 17. Preisänderungen, Bruch |
| 2. Begrüßen und Verabschieden von Kunden | 18. Kassieren – aber richtig! |
| 3. Zu guter Letzt: Den Kaufabschluß bestärken | 19. Kassieren an der Scannerkasse |
| 4. Verpackungsmaterial / Tüten, Geschenkpapier – Verpackungsservice | 20. Bezahlen mit Kreditkarten |
| 5. Die Hilfsmittel an der Kasse | 21. Ein besonderer Fall: Rücknahme von Ware, die mit Kreditkarte bezahlt wurde |
| 6. Die Kasse, die letzte Chance für Zusatzangebote | 22. Annahme von Schecks |
| 7. Körpersprache – Sprache ohne Worte | 23. Falsches Lager getippt – Was nun? |
| 8. Irren ist menschlich – auch beim Herausgeben des Wechselgeldes | 24. Kassenabrechnung – nicht vor Ladenschluß! |
| 9. Fast wie Bargeld: herumliegende Bons | 25. Dank für den Einkauf |
| 10. »Kann ich eine Quittung bekommen?« | 26. Betreten verboten! An die Kasse dürfen nur wir! |
| 11. Unser Kunde – das namenlose Wesen? | 27. Ist unsere Kasse ein Info-Stand? |
| 12. Wann muß ich die Kassenaufsicht rufen? | 28. Fehlende Preisauszeichnung – was nun? |
| 13. Kein Chaos an der Kasse! | 29. Falsche / fehlerhafte Preisauszeichnung – für uns kein Problem |
| 14. »Was ist denn in der Kasse?« | 30. Warteschlangen vor der Kasse |
| 15. Ordnung oder »Nur das Genie beherrscht das Chaos« | 31. Die Kasse – Treffpunkt und Aushängeschild |
| 16. Vorsicht! Was wir nicht offen an der Kasse liegenlassen dürfen | 32. Sicher ist sicher – der Kassensturz |
| | 33. Vertippt? – Kein Grund zur Panik! |
| | 34. Personal als Kunde |

Quelle: CRC, 1998

4.5 FALLSTUDIE REEMTSMA, WERK LANGENHAGEN

»LERNINSEL-KONZEPT« ZUR VORBEREITUNG AUF DIE INSELFERTIGUNG

Gruppenarbeit im Rahmen eines neuen Fertigungs- konzepts

Die Einführung von Gruppenarbeit als neuer Arbeitsform erfolgte in der Cigarettenfertigung bei Reemtsma gleichzeitig mit der Umstellung der Produktion auf neue Fertigungstechniken (Fertigungsinseln). Dieser Umstrukturierungsprozeß war für alle – derzeit etwa 200 – Mitarbeiter/innen der Cigarettenfertigung im Werk Langenhagen zum Oktober 1997 beendet.

Fertigungsinseln

Seither wird in insgesamt sieben Fertigungsinseln im Zwei-Schicht-Betrieb und in Gruppen gearbeitet. Das Fertigungsinsel-Konzept bedeutet vor allem folgende Neuerungen:

———— Einführung neuer Produktionstechniken: Die Anschaffung einer neuen Generation von Maschinen, die voll oder teil-automatisiert laufen, beinhaltet neue Arbeitsanforderungen an die Bedienmannschaften, insbesondere den Umgang mit komplexeren Anlagen- und Steuertechniken.

———— Engere räumliche Zuordnung der Maschinen zueinander und Verknüpfung der Maschinen über ein gemeinsames Transportsystem: Die Bereiche Cigarettenherstellung, Packbereich, Filterbereich sowie die zentrale Endverpackung sind einander damit nähergerückt, sie sind für die Beschäftigten mehr als früher als eine Einheit überschaubar geworden.

———— Eine feste personelle Zuordnung der Maschinenführer/innen zu »ihrer« Maschine bzw. zur Maschinengruppe: Durch diesen festen Bezug vergrößert sich die Souveränität in der Handhabung der »eigenen« Maschine, was auch aus Sicht der Beschäftigten ihre Arbeit erleichtert. Innerhalb der Gruppe kann dennoch der Einsatz der Beschäftigten von einer Maschine zur anderen flexibel gehandhabt werden. Doch entscheidet jetzt die Gruppe selbst darüber, wie dieser Wechsel ggf. vonstatten geht.

———— Ergänzt wurde die Umstellung auf neue Fertigungstechniken um die Einführung einer neuen »Werkstruktur«, also den Abbau von sieben auf drei Hierarchieebenen (Leitungs-, Koordinations- und Gruppenebene), und um eine neue Arbeitsorganisation im Team. Pro Fertigungsinsel und Schicht gibt es nun jeweils eine Gruppe, die sich zusammensetzt aus ca. 14 Maschinenführer/innen und pro Gruppe fünf bis sechs Mitarbeiter technisches Personal (1-2 Schlosser und 3-4 Einrichter/»Gruppenführer«). Dabei handelt es sich bei den Maschinenbediener/innen um angelernte Arbeitskräfte, die weit überwiegend weiblich sind. In der Technik arbeiten dagegen – in der Regel männliche – Fachkräfte. In jeder Gruppe gibt es eine(n) Gruppensprecher/in; diese sind sowohl für das Funktionieren der Zusammenarbeit in der Gruppe zuständig als auch für die Verbindung zur nächsthöheren hierarchischen Ebene, den Koordinatoren.

Besonderheiten der Gruppenarbeit

Die Arbeit in der Gruppe beruht also auf der Integration verschiedener Berufsgruppen unterschiedlicher Qualifikation und Bezahlung in die Produktion, wobei die bisherigen Funktionen (Maschinenbedienung bzw. Reparaturtätigkeiten) weitgehend beibehalten werden. Allerdings – und das beinhaltet durchaus Konfliktpotentiale – ist die Zuordnung der Handwerker, die zuvor im Werkstattbereich beschäftigt waren, zur Gruppe verbunden mit einer Änderung ihres Tätigkeitsbereichs: Statt darauf

zu warten, bis sie im akuten Störfall gerufen werden, gehören sie jetzt dauerhaft einem Team an, zu dessen Aufgaben auch die Maschinenbedienung sowie verschiedene Vorbereitungs- und Nachbesserungsarbeiten gehören. Die Übernahme von Hilfs- und Unterstützungsleistungen, die früher eher die Ausnahme darstellte, ist damit zum Teil des beruflichen Alltags auch für die gelernten Facharbeiter geworden.

Viele empfinden diesen Wechsel daher als berufliche Abstufung: »Wieso habe ich eigentlich 3½ Jahre gelernt und jetzt fahre ich eine Maschine?« Dennoch ist ihre fachliche Qualifikation, wenngleich nicht im vollen Umfang ihrer Arbeitsleistungen, für bestimmte Tätigkeiten weiterhin unverzichtbar.

Für die Maschinenführerinnen dagegen ist die Einführung von Gruppenarbeit verbunden mit einer Erweiterung ihres Tätigkeits- und Verantwortungsspektrums. Zwar ändert sich auch ihre Arbeit keineswegs von Grund auf, die Überwachungsfunktionen an den neuen Maschinen sind aber insgesamt komplexer geworden. Vor allem aber sind ihre Verantwortlichkeit für die den reibungsfreien Ablauf des Fertigungsprozesses sowie die Anforderungen an ihr Qualitätsbewußtsein in der Produktion durch die Gruppenarbeit gestiegen. Das Tätigkeitsspektrum der angelesenen Kräfte hat sich insofern an das der Fachkräfte angenähert.

Funktion der Gruppensprecher

Eine weitere Annäherung der beiden Berufsgruppen ergibt sich durch die neue Funktion des Gruppensprechers: Waren es früher immer Fachkräfte, die als Vorarbeiter (»Gruppenführer«) eingesetzt wurden und damit Vorgesetztenfunktionen für die Maschinenführer/innen ausübten, so werden jetzt die Gruppensprecher/innen aus dem Kreis *aller* Gruppenmitglieder ausgewählt. Die Gruppensprecher fungieren vor allem als Bindeglied zwischen der Gruppe und dem Koordinator als dem disziplinarischen Vorgesetzten.

Die Kompetenzen der Gruppensprecher beziehen sich insbesondere auf die Koordination der Gruppe nach innen (Arbeitszeitregelungen, Arbeitseinteilung),

die Erstellung von Zielvereinbarungen für die Gruppe und die Aufrechterhaltung des Informationsflusses nach draußen. Die Gruppenkoordinatoren sind zum Beispiel für die Überwachung der Einhaltung der Zielvereinbarungen, für das Führen von Mitarbeitergesprächen und für die disziplinarische und fachliche Führung der Gruppe verantwortlich.

Das Konzept »Lerninsel«

Qualifizierung für Gruppenarbeit

Die Einführung der neuen Arbeitstechniken und der neuen Werksstruktur führte bei allen Beteiligten zu einem hohen Qualifizierungsbedarf. Dabei geht es um die systematische Einarbeitung der Mitarbeiter/innen für die verschiedenen Maschinentypen und das automatische Transportsystem ebenso wie um die Erarbeitung eines überfachlichen neuen Grundverständnisses, das über den eigenen Arbeitsplatz hinausreichen soll:

»Da in einer Insel nun alle Maschinen und Anlagen miteinander verknüpft sind, ist auch das Verständnis für das Zusammenspiel der Technik heute wesentlich wichtiger als früher.«

Dazu gehören eine sichere Beherrschung der neuen Arbeitstechniken und erweiterte Kenntnisse über das Funktionieren der neuen Maschinen ebenso wie ein besseres Verständnis für das Umfeld der Maschinen: Kostenstrukturen, Fehlervermeidung, Qualitätsverbesserung, Logistik, Transportsystem etc. Mehr als bisher geht es um den arbeitsplatzübergreifenden Blick fürs Ganze.

Mit dem neuen Fertigungskonzept wurde daher auch ein neues Lernkonzept, die Lerninsel, im Betrieb eingeführt. Es soll dazu beitragen, den verschiedenen Anforderungen an eine neue Lernkultur besser gerecht zu werden als die traditionellen Lernformen. Zudem wird es als ideale Ausbildungsform für Gruppen angesehen.

Was passiert nun in den Lerninseln?

Konzept »Lerninsel«

Die Ausbildung in der Lerninsel findet als Teil der täglichen Arbeit statt, ist also integriert in den normalen Produktionsablauf, und geschieht – von Ausnahmefällen abgesehen – während der normalen Arbeitszeit. Die Fertigungsinseln werden sozusagen vorübergehend zur Lerninsel erklärt. Jeder Fertigungsinsel wurde dabei ein Ausbildungszeitraum von 4 Wochen zugestanden, innerhalb dessen Aus- und Weiterbildung und nicht die Produktionsnotwendigkeiten den Schwerpunkt bilden sollten. Die Produktion wird während dieses Zeitraums also zwar nicht ausgesetzt, sie leidet aber zwangsläufig bis zu einem gewissen Grad unter den Qualifizierungsaktivitäten.

Im Vergleich zu früheren technischen Umstellungsmaßnahmen ging man diesmal also davon aus, daß die bloße Einweisung des Bedienpersonals, wie sie von den Herstellerfirmen bei der Aufstellung und dem Einfahren der neuen Anlagen bereits geschehen war, in diesem Falle nicht ausreichend ist. Vielmehr sollte diesmal auch für die Maschinenfahrer/innen ein umfassenderes Lernprogramm gestartet werden. Allerdings stellt das Angebot einer Ausbildung in »Lerninseln« nun *keine Dauereinrichtung* des Betriebes dar, sondern sie wurden *fallbezogen*, anläßlich der derzeitigen, umfangreichen betrieblichen Umstrukturierungsmaßnahmen durchgeführt.

In Rahmen der Lerninseln werden vorwiegend die fachlich-technischen Kenntnisse vertieft, die zur Beherrschung der neuen Maschinen nötig sind; es geht hier also nicht um gruppenspezifische Problemlösungsverfahren. Da die Mitarbeiter/innen zuvor bereits einige Wochen oder Monate an den neuen Maschinen gearbeitet hatten, bedeutete dies für sie vor allem die Gelegenheit, selbst Fragen zu stellen und gemeinsam festzulegen, welche Ausbildungsinhalte aus ihrer Sicht besonders wichtig sind, um sicherer und verantwortungsbewußter als bisher die Maschinen fahren zu können.

Daß jetzt zum ersten Mal die Beschäftigten selbst danach gefragt wurden, »was wollt ihr eigentlich wissen?«, gilt für alle als ein besonders wichtiger und innovativer Schritt. Während dies für die ersten Lerninseln – weil ungewohnt – noch relativ schwierig war, konnten die nächsten Lerninseln sukzessive Bezug nehmen auf die Fragen und Probleme, die von den Teams zuvor bearbeitet wurden. Es handelte sich insofern also auch um einen Gruppenlernprozeß, bei dem jede Gruppe von Erfahrungen der vorherigen Gruppen lernen konnte. Eine Manöverkritik zum Abschluß jeder Qualifizierungsphase sollte gewährleisten, daß aus den Mängeln einer Lerninsel-Sequenz tatsächlich Konsequenzen gezogen wurden.

Sobald die Gruppe ihre Themen genannt hatten, wurde vom Qualifizierungsteam (bestehend aus je einem Mitglied der Personalabteilung und des Betriebsrats) ein entsprechendes Programm gemacht, Referenten ausgewählt und Termine festgelegt. Neu war hierbei auch, daß als Trainer Leute aus der eigenen Firma tätig waren. Dabei wurde zunächst überwiegend die fachliche Einarbeitung von den Technikern durchgeführt, die ihrerseits durch die Ausbilder der Personalabteilung daraufhin geschult worden waren, »wie man Wissen weitergibt« (train the trainer). Eingesetzt wurden aber ebenso Maschinenführerinnen als »Expertinnen vor Ort«, die bei dieser Gelegenheit zu bestimmten Themen erstmalig auch selbst Ausbildungsfunktionen wahrgenommen haben. Zu einigen Spezialthemen (z.B. über die Tabakherstellung und -verarbeitung) wurden zudem Fachleute von außerhalb hinzugezogen.

Forderungen des Betriebsrats

Für Mitarbeiter/innen, die urlaubsbedingt oder aus Krankheitsgründen nicht an »ihrer« Lerninsel-Gruppe teilnehmen konnten, wurde zu einem späteren Zeitpunkt noch eigens ein »Lumpensammler-Termin« eingerichtet, um allen Beschäftigten die Gelegenheit zu geben, die Ausbildung ggf. nachzuholen.

Auch nach Ablauf der 4 Wochen können einzelne Themen, die noch nicht abschließend behandelt werden konnten, in einem bestimmten Umfang nachbearbeitet und vertieft werden. Dies stellte auch eine der Forderungen dar, die der Betriebsrat aufstellte, »weil wir es wichtig finden, daß die Leute nicht nur dazu aufgerufen werden zu fragen, sondern dann auch eine Antwort bekommen.« Die Qualifizierung in der Lerninsel soll also bis zu einem gewissen Grad überführt werden in eine dauerhafte, arbeitsbegleitende Weiterqualifizierung, die dann allerdings in anderer, weniger aufwendiger Form stattfinden wird.

Beteiligung des Betriebsrats

Der Betriebsrat war bei Reemtsma von Beginn an an den Umstrukturierungs- und Lernmaßnahmen in vollem Umfang beteiligt. Besonders wichtig war dabei von seiner Seite aus die Zusicherung, daß die Qualifizierungsphase sich überwiegend im Rahmen der normalen Arbeitszeit befindet. Nur gewisse Themen, wie vor allem die Arbeitssicherheit, wurden en bloc und außerhalb der Produktion geschult. Seine Mitwirkung aber bezog sich – als »Ausbildungskordinator« – ausdrücklich auch auf die Erstellung und Begleitung des Ausbildungsprogramms für die Lerninseln und darüber hinaus. Dabei machte sich die langjährige eigene Produktionserfahrung des zuständigen Betriebsratsmitglieds als ein Vorteil geltend, der auch von der Personalabteilung als besonders hilfreich und unterstützend angesehen wurde.

Aus Sicht der Personalabteilung wie des Betriebsrats wird gleichermaßen als ein besonders positiver Effekt des Lerninsel-Konzepts hervorgehoben, daß es die Chance bietet, auch und gerade die geringer qualifizierten Beschäftigten an Weiterbildung teilnehmen zu lassen. Durch diese Teilhabe am Wissen über betriebliche Abläufe und Zusammenhänge steigt nicht nur die Sicherheit bei der Maschinenüberwachung, sondern bereits jetzt zeige sich auch ein gewachsenes Selbstbewußtsein, was die Übernahme von Verantwortung und die Entscheidungsfähigkeit angehe. Auch das Qualitäts- und Kostendenken ist allgemein gestiegen, was zudem

noch begünstigt wird durch die größere räumliche Nähe der Fertigungs- und Verpackungsbereiche in den Fertigungsinseln, welche dazu führt, daß z.B. die Konsequenzen von Fehlern im Fertigungsbereich im späteren Verlauf (Verpackungsbereich) für alle Mitarbeiter/innen deutlicher sichtbar werden.

Eine Höhergruppierung des Bedienpersonals infolge des erweiterten Aufgaben- und Verantwortungsspektrums ist allerdings nicht in Aussicht.

4.6 FALLSTUDIE VEBA OEL AG WERK GELSENKIRCHEN-SCHOLVEN SELBSTLERNKONZEPTE IM »BAUKASTEN«-VERFAHREN

Neue Aufgaben und Anforderungen für die Anlagenfahrer bei der VEBA OEL

Neues Anforderungsprofil für Anlagenfahrer

Im Mittelpunkt des Qualifizierungsprogramms, das die VEBA OEL AG für ihre Produktionsmitarbeiter aufgelegt hat, steht ein neues Aufgaben- und Anforderungsprofil der Anlagenfahrer, das seinerseits bedingt ist durch die gravierenden Umstrukturierungsprozesse, die die mineralölverarbeitende und petrochemische Industrie seit etwa einem Jahrzehnt bestimmen. Wesentliches Moment der Umstrukturierung ist die Einführung von modernen Prozeßleitsystemen, die die »klassischen« Meßwartentätigkeiten inzwischen weitgehend abgelöst haben. Sie sind charakterisiert durch eine weitestgehende Abkehr von körperlicher Arbeit und die immer stärkere Hinwendung zur eingriffsarmen Systemsteuerung als dem wesentlichen Aufgabenbereich der Bedien-Mannschaften. Die Arbeit der Anlagenfahrer besteht im wesentlichen aus der Bildschirmüberwachung sehr komplexer Prozesse. Dabei geht es darum, Störungen möglichst im Vorfeld zu vermeiden bzw. sie notfalls gezielt einzuleiten sowie um die Vorbereitung von Reparaturarbeiten bei ein-

getretenen Störfällen, um die Reparaturmannschaften so weit wie möglich zu entlasten und die anfallenden Wartezeiten zu verkürzen. Im Personalentwicklungsprogramm der VEBA OEL AG von 1994 werden diese Entwicklungen so beschrieben:

»Die digital arbeitenden Prozeßleitsysteme erlauben ... eine praktisch unbegrenzte Menge an Daten zu sammeln, zu verarbeiten und dem Meßwartenfahrer in der optisch und funktional völlig veränderten Meßwarte zur Verfügung zu stellen. Erfolgte früher die Darstellung des Prozeßverlaufs auf den Schreibern in Form von mehr oder weniger parallel-laufenden bunten Linien, die vom Meßwartenfahrer bei seinem Kontrollgang entlang der Schreiberwand leicht und schnell erfaßt werden konnte, muß er nun die ihm relevant erscheidenden Daten, Werte, Linien usw. über die ihm zur Verfügung stehenden Bildschirme abrufen.

Da der Meßwartenfahrer aber in aller Regel nur über zwei bis drei – seltener vier bis fünf – Bildschirme verfügt, über die er sich bis zu mehreren hundert addierenden, verschiedenen Bildschirm-Masken darstellen lassen kann, gehört es unverzichtbar zur Ausbildung und zum Training der Meßwartenfahrer, eine Strategie zum sicheren und schnellen Auffinden der zum jeweiligen Moment benötigten Bildschirmdarstellung zu erlernen.«

Kenntnisse über die stoffliche Seite des Prozesses, die bisher noch einen zentralen Bestandteil in den Ausbildungsplänen der Chemikanten-Ausbildung ausmachen, verlieren durch diese Entwicklungen ebenso an Bedeutung wie die Anlagen- und Prozeßtechnik im praktischen Alltag an Bedeutung zunimmt. Chemische Abläufe wird man daher, so der Leiter der Bildungsabteilung bei VEBA OEL, in der Erstausbildung in Zukunft sicherlich nicht mehr in der »epischen Breite« vermitteln, wie das bisher noch der Fall ist; ein neuer Ausbildungsberuf zur »Produktionsfachkraft« (so der Arbeitstitel) ist derzeit in Vorbereitung, der den neuen Anforderungen besser gerecht werden soll, und der es dann auch erlauben würde, über die Grenzen der Chemieindustrie hinaus auch in anderen Branchen zum Einsatz zu kommen, in denen mit moderner Prozeßleittechnik gearbeitet wird.

Mehr Flexibilität, weniger Spezialisierung – so lauten auch in der Chemieindustrie die zentralen Stichworte. Die seit einigen Jahren eingeführten neuen Anlagentechniken erlauben eine deutlich steigende Produktivität bei sinkenden Personalbeständen: Seit 1990 sind bei VEBA OEL in Gelsenkirchen keine externen Neueinstellungen mehr vorgenommen worden; seit 1994 wird Personal abgebaut; die eigenen Auszubildenden werden nur noch in sehr begrenztem Umfang übernommen.

Integriertes Qualifizierungsprogramm

Als umso wichtiger wird vor diesem Hintergrund die Bestandspflege des verbleibenden Personals angesehen. Diese beinhaltet vor allem eine Stärkung der Mobilitätsfähigkeit und der Mobilitätsbereitschaft der Bedien-Mannschaften. Diesem Ziel dient ein umfassendes, in sich geschlossenes Personalentwicklungs- und Qualifizierungsprogramm der VEBA OEL, das *»von der Lehrlingsausbildung bis zur Fortbildung als Meister reicht.«* Es umfaßt die schrittweise Höherqualifizierung der Anlagenfahrer ebenso wie gezielte Trainingseinheiten für die Schichtmeister, denen – als »Anlagenmanager« – im Zuge der Umstrukturierung ebenso neue Aufgaben zugewachsen sind wie den Produktionsfachkräften.

Das Qualifizierungs- und Vergütungssystem in der Produktion

Erstmals aufgelegt wurde das bei VEBA OEL gültige Qualifizierungssystem bereits 1986. Es stand damit allerdings, was die Personalsituation anbelangt, zunächst noch unter deutlich anderen Vorzeichen als dies derzeit der Fall ist. Bereits damals dominierte jedoch betriebsseitig das Bestreben, den Einsatzbereich der Anlagenfahrer über die Grenzen ihres bisherigen Arbeitsplatzes hinaus zu erweitern (»Mehrbereichseinsatz«), um deren Flexibilität innerhalb der Anlage zu erhöhen. Die

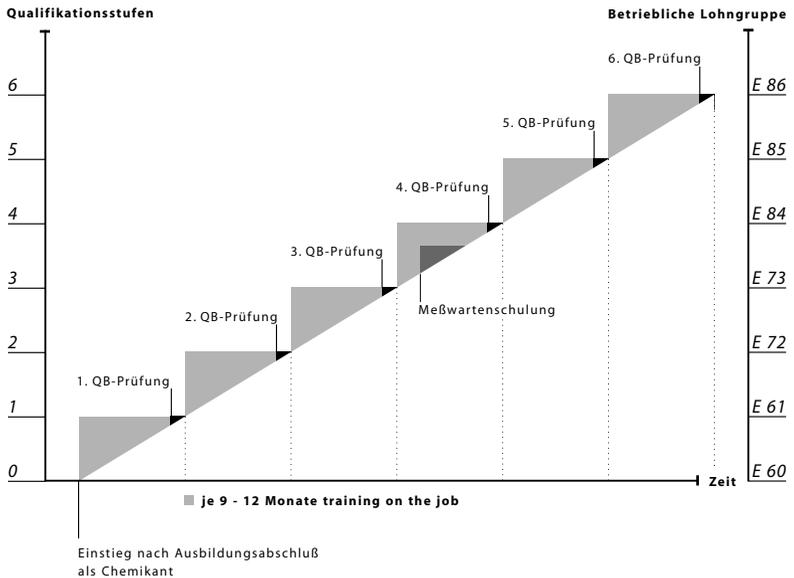
Betriebsvereinbarung »Das Qualifizierungs- und Vergütungssystem in der Produktion«, die im Sommer 1986 zu diesem Zweck abgeschlossen worden ist, regelt die Modalitäten des angestrebten Flexibilisierungsschubes, indem dort festgelegt wurde, daß alle Anlagen nach einem analytischen Verfahren statt – wie zuvor – in feste Arbeitsplätze nun in unterschiedliche »Qualifizierungsbereiche« (QB) aufgeteilt wurden. Es handelt sich dabei also sozusagen um *erweiterte Arbeitsplätze*. Diese sollen von den Aufgabenbereichen her möglichst gleich groß und von den Anforderungen her möglichst gleichwertig gehalten sein. Die Einteilung und detaillierte Beschreibung dieser QBs kann laut Betriebsvereinbarung bei Bedarf jederzeit aktualisiert werden.

» Qualifizierungsbereiche «

Jede Anlage ist nun in insgesamt sechs Qualifikationsbereiche aufgeteilt, die aufeinander aufbauen, und die schrittweise von jedem Mitarbeiter durchlaufen werden sollen. Diese erhalten dafür spezielle Qualifizierungsmaßnahmen (training on the job), die mit einer betriebsinternen Prüfung förmlich beendet werden. Je nach erreichter Qualifizierungsstufe können die Beschäftigten nun zunächst innerhalb eines Bereiches, dann in zwei, drei usw. Qualifizierungsbereichen eingesetzt werden. Nach jeder abgeschlossenen Qualifizierung für einen QB erhält der Mitarbeiter eine (von QB zu QB gestaffelte) *Qualifikationszulage*. Diese QB's (► siehe Schaubild S. 102) lösen die Arbeitsplätze nach § 99 BetrVerG ab. Nach einmal erfolgter Qualifizierung in einem QB kann der Mitarbeiter jederzeit in diesem QB eingesetzt werden, ohne daß der Tatbestand einer Versetzung vorliegt.

Das bedeutet zunächst einmal, daß der Begriff Arbeitsplatz entkoppelt wurde von dem bisherigen Tätigkeitsbereich des einzelnen Produktionsmitarbeiters. Praktisch heißt dies, daß durch die Umbenennung und Neuaufteilung der Anlagen-Arbeitsplätze in Qualifizierungsbereiche die Umsetzung von einem Arbeitsplatz zum anderen nicht mehr der Mitbestimmungspflicht nach dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegt.

Entwicklungsmöglichkeiten im Qualifizierungssystem



Quelle: Lapke 1994: Personalentwicklung der Anlagenfahrer der VEBA OEL AG

Beteiligung des Betriebsrats

Aus Betriebsratsicht leistet die vorliegende Betriebsvereinbarung vor allem dreierlei:

- Sie regelt verbindlich, unter welchen Bedingungen die Produktionsbelegschaft in den – neu definierten und sich schrittweise erweiternden – Arbeitsbereichen eingesetzt werden dürfen.
- Sie legt Modalitäten und Umfang der Qualifikationsmaßnahmen fest, die begleitend für alle Beteiligten stattfinden müssen.

— Sie sichert ab, daß die Fachkräfte für ihre Bereitschaft, wesentlich umfassender als bisher eingesetzt werden zu können, eine finanzielle Zulage erhalten, die sich – abhängig von der bisherigen Lohnhöhe und den tariflichen Lohnerhöhungen – insgesamt auf bis zu ca. 1.000 DM pro Monat aufsummieren kann (für jede der ca. sechs Qualifizierungsstufen ca. 150 DM).

Aus Sicht des Unternehmens ermöglicht diese Betriebsvereinbarung in erster Linie eine weitgehend reibungsfreie und rasch umsetzbare Verfügbarkeit der Belegschaft, weil die Mitbestimmungspflicht des Betriebsrats bei Versetzungen nach dem Betriebsverfassungsgesetz hier nicht mehr greift. Die Personalabteilung hat mit dieser Vereinbarung zudem ein Anreizsystem geschaffen, das von den Betroffenen offenbar als so attraktiv empfunden wird, daß sich mittlerweile *alle* Anlagenfahrer aus den Produktionsanlagen daran beteiligen, obgleich die Teilnahme – nach der BV – im Prinzip ausdrücklich »freiwillig« sein soll. Dabei beherrschen die Mitarbeiter bisher im Durchschnitt ca. vier Qualifikationsbereiche; dadurch ist schon jetzt die angezielte Flexibilität jedes einzelnen Anlagenfahrers innerhalb seiner Anlage weitgehend realisiert.

Betriebsvereinbarung Qualifizierungssystem

Die Handhabung dieses Qualifizierungssystems als einem personalpolitischen Instrument erfordert also – dies erscheint angesichts der in vielen Unternehmen ausgesprochen unterentwickelten Personalentwicklung als besonders wichtig – einer langfristig angelegten Personal- und Verwendungsplanung, um optimal wirksam werden zu können. Mithilfe von sog. Netzplänen, die mit dem Betriebsrat abgestimmt werden müssen, werden Einsatzpläne erarbeitet, die sowohl dazu dienen, Prioritätenlisten darüber aufzustellen, wer zuerst diese Qualifizierungsschiene durchlaufen sollte, als auch den langfristigen Einsatz der Anlagenfahrer in den Qualifikationsbereichen regeln.

**Rahmen-Betriebsvereinbarung Werk Scholven:
Qualifizierungs- und Vergütungssystem in der Produktion
v. 1.8.1986 (Auszüge)**

Grundsatz:

Alle gewerblichen Arbeitnehmer sollen auf freiwilliger Basis die Möglichkeit erhalten, an einem Qualifizierungsprogramm teilzunehmen. Die Kosten hierfür trägt das Unternehmen. ... Die gewerblichen Arbeitnehmer in den Verarbeitungsbetrieben erhalten eine zusätzliche Vergütung, die sich nach der erworbenen Qualifikation in Verbindung mit dem Trainingsprogramm richtet.

Geltungsbereich:

Die BV gilt für die Produktions- und Energiebetriebe einschließlich der Nebenbetriebe des Werkes Scholven sowie der Kohleölanlage Bottrop und erfaßt alle Anlagenfahrer im Wechselschichtdienst, soweit für sie nicht Leistungslohnregelungen gelten. (Pkt. I)

Qualifizierungsprogramm:

Der Meister hat die Aufgabe, den zu qualifizierenden MA zu unterweisen und hinreichend zu unterstützen. (Pkt. II. 3)

Für die Weiterqualifizierung erstellt der jeweilige Meister in Abstimmung mit dem Betriebsleiter einen Personalentwicklungsplan (Netzplan) unter ausreichender Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter. Der Netzplan bedarf der Zustimmung des Betriebsrats. ... Das Ziel des Qualifizierungsprogramms kann nur erreicht werden, wenn jeder Betrieb einen Personalentwicklungsplan (Netzplan) als Einsatzplan für den Mitarbeiter festlegt. Auf diese Weise kann der Austausch (= Herausnahme eines Mitarbeiters aus einem Qualifikationsbereich in einen anderen und Hereinnahme eines Mitarbeiters aus diesem Qualifikationsbereich) in ausgewo-

gener Form vollzogen werden. Der Personalentwicklungsplan ist entsprechend den personellen Veränderungen zu aktualisieren. (Pkt. II.4)

Mehrbereichseinsatz:

Der MA kann in allen Qualifikationsbereichen eingesetzt werden, die seiner nachgewiesenen Qualifikation entsprechen. Ein Wechsel von QB zu QB im Rahmen der nachgewiesenen Qualifikationen löst nicht den Tatbestand einer Versetzung aus. ... (Pkt. III)

Qualifikationszulagen

Mit bestandener Prüfung erhält der MA eine Qualifikationszulage. ... Die Qualifikationszulagen sind zum Zeitpunkt der Tarifierhöhung entsprechend anzupassen. (Pkt. VI)

Wie geht nun das Qualifizierungsprogramm vor?

Erfahrungslernen vor Ort

Die Qualifizierungsmaßnahmen werden im wesentlichen von den Mitarbeitern selbst durchgeführt, die sich hier wechselseitig in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich schulen. Jeder Anlagenfahrer wird dabei einem Anlagenfahrer aus einem anderen QB zugeordnet (einer von ihnen beispielsweise aus dem QB 1, der andere aus dem QB 2), mit dem Ziel, daß beide Anlagenfahrer über die Gegebenheiten und Anforderungen des anderen Arbeitsplatzes so gut Bescheid wissen, daß sie später problemlos selbst dort eingesetzt werden können. Beide absolvieren nach 9-12 Monaten eine Prüfung und können daraufhin in einem erweiterten Arbeitsbereich tätig werden. Es handelt sich also um einen wechselseitigen Erfahrungsaustausch, der unmittelbar vor Ort und integriert in die tägliche Arbeitssituation stattfindet (»training on the job«). Dabei befinden sich die ersten Qualifizierungsbereiche in den

Außenanlagen; erst nach Absolvieren des dritten QB, der auch eine 40-stündige, theoretische Meßwartenschulung beinhaltet, geht es um das Kennenlernen und Beherrschen der Meßwartenarbeitsplätze. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, daß jeder Anlagenfahrer seine Anlage von Grund auf und in ihrer Gesamtheit genau kennenlernt. Dies gilt als eine zentrale Voraussetzung dafür, um die Anlage selbstverantwortlich und optimal steuern zu können.

Am Ende jeder Qualifizierungsperiode findet eine werksinterne Prüfung statt, die sich jeweils auf »seinen QB« des letzten Jahres bezieht; die Prüfungskommission setzt sich zusammen aus dem Betriebsleiter, einem Meister, einem Mitglied des Betriebsrats und aus der Abteilung Fortbildung.

Das Programm richtet sich an ausgebildete Fachkräfte, stellt also eine auf die berufliche Erstausbildung aufbauende Qualifizierungsmaßnahme dar*.

Neue Aufgaben für Meister

Kontinuierlich begleitet und fachlich unterstützt wird dieser Lernprozeß von vornherein vom zuständigen Schichtmeister. Er ist verantwortlich für die jeweilige Zusammenstellung der Gruppen, er bestimmt, wer wo eingesetzt werden soll. Er regelt und steuert also die Qualifizierung und hat dafür zu sorgen, daß die Zusammenarbeit in diesen immer wieder neu entstehenden Gruppen funktioniert. Von seiner Seite werden auch gezielt Hilfestellungen gegeben, wenn dies benötigt wird.

Auch auf die Meister kommen damit also völlig neue Aufgaben zu, weil sie verstärkt für Fragen der Personalführung und Personalentwicklung zuständig sind. Sie sollen die Produktionsmitarbeiter qualifizieren, beraten, unterstützen und

* Den – mittlerweile nur noch sehr wenigen – an- und ungelerten Beschäftigten des Werkes wurden eigene Qualifizierungsmaßnahmen zum Erwerb des Facharbeiterbriefes angeboten. An den insgesamt 25 Umschulungskursen zum Chemiefacharbeiter/Chemikanten haben seit 1970 über 500 Mitarbeiter erfolgreich teilgenommen.

motivieren. Um diesen Funktionen gerecht zu werden, werden sie ihrerseits von der Bildungsabteilung auf die neue Situation vorbereitet. Mehrtägige Seminare für die Meister der Verarbeitungsbetriebe zu »Motivierenden Lehr- und Lerntechniken« wurden daher bereits Mitte der 80er Jahre aufgelegt. Im Rahmen des betriebsinternen Trainingsprogramms *Meisterentwicklung* werden zudem kontinuierlich neue Kurse angeboten, die sich insbesondere mit Themen der Personalführung und der Organisation befassen (Arbeitssicherheit als Führungsaufgabe, Problemlösungstechniken, Kommunikationstrainings, Konfliktmanagement, Führen von Mitarbeitergesprächen etc.). An diesen Veranstaltungen, die auf freiwilliger Basis stattfinden, nehmen alle Meister teil.

4.7 FALLSTUDIE STADTVERWALTUNG DETMOLD LERNEN IN QUALITÄTSZIRKELN UND SELBSTSTEUERNDEN TEAMS

Das Team- und Verantwortungskonzept in der Stadtverwaltung Detmold

Die Stadt Detmold befindet sich seit einigen Jahren im Prozeß der Verwaltungsmodernisierung nach dem »Neuen Steuerungsmodell«. Angestrebt wird in der Stadtverwaltung vor allem eine Dezentralisierung, das heißt Umwandlung der bisherigen Ämter in (jetzt neun) Fachbereiche, Verringerung der Hierarchieebenen auf drei Ebenen, möglichst weitgehende Delegation von Verantwortung »nach unten«, das heißt bis auf die Beschäftigtenebene. Damit soll eine grundlegend neue Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern einhergehen.

Im Unterschied zu den Fallbeispielen aus (Groß-)Industriebetrieben steht die Einführung von Gruppenarbeitsmodellen in der Stadtverwaltung nicht primär unter dem Vorzeichen der technikbezogenen Umstrukturierung (Einführung neuer Arbeitstechniken und neuer Maschinen). Auch wenn die Maßnahmen zur Verwaltungsmodernisierung, zum Abbau von Bürokratie, Abflachung der

Hierarchien, Verschlankung des Verwaltungsapparats, auch im öffentlichen Dienst eng verknüpft sind mit dem Bestreben, Personal und Kosten einzusparen, steht in Detmold der Personalabbau dennoch nicht alles beherrschend an oberster Stelle der Verwaltungsreformen. Es soll vielmehr in erster Linie erreicht werden, den Verwaltungsapparat flexibler, leistungs- und wettbewerbsfähiger und damit »kundenorientierter« zu gestalten. Was dies jedoch im einzelnen bedeutet, stellt sich als Ergebnis eines politischen und verwaltungsinternen Aushandlungsprozesses dar, an dem in Detmold auch die Personalvertretung stark mitbeteiligt ist.

Die 1993 im Rahmen einer Dienstvereinbarung beschlossenen »Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern« stellen dafür die Basis dar, deren Umsetzung in den Verwaltungsalltag nunmehr auf der Tagesordnung steht.

Dienstvereinbarung Teamkonzept

Dienstvereinbarung über Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen bei der Stadtverwaltung Detmold (Auszüge)

Präambel

... Gegenstand dieser Dienstvereinbarung ist die verbindliche Verabredung einer kooperativen Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen auf der Grundlage der Prinzipien *gegenseitige Anerkennung, wechselseitige Offenheit und gemeinsame Leistungsbereitschaft*. Sie steckt einen verbindlichen Rahmen für alle Mitglieder der Verwaltung ab und soll ihnen als Orientierungshilfe – sowohl zur Vermeidung von Konfliktfällen als auch zu deren Bewältigung – dienen.

Grundregeln kooperativer Zusammenarbeit

1. Zielklarheit und -transparenz (...)
2. Vollständige und rechtzeitige Information (...)
3. Entscheiden unter größtmöglicher Beteiligung (...)
4. Verantwortung voll wahrnehmen und soweit wie möglich delegieren (...)
5. Kontrolle ist richtig und notwendig (...)
6. Anerkennung und Kritik offen aussprechen (...)
7. Motivierung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (...)
8. Kontinuierliche Kommunikation (...)

Durchführung und Fortentwicklung der Dienstvereinbarung

...Mitarbeiter/innen und Führungskräfte haben das individuelle Recht, eine wechselseitige Zusammenarbeit im Sinne dieser Vereinbarung zu verlangen. Auftretende Differenzen hierüber sollen zeitnah im persönlichen Gespräch thematisiert und ausgetragen werden. Werden Konflikte dadurch nicht ausgeräumt, dürfen und sollen sich Mitarbeiter/innen an/die nächsten Vorgesetzte/n wenden...

Stadtdirektor und Personalrat vereinbaren eine kontinuierliche Beratung über die Durchführung dieser Dienstvereinbarung und erklären ihre Bereitschaft, dabei vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. ...

Die Besonderheiten des öffentlichen Dienstes im Vergleich zur Privatwirtschaft lassen viele der dort angewandten informellen Verfahrenswege aus arbeitsrechtlichen und politischen Gründen nicht zu. Insbesondere die Übertragung von Personalverantwortung und die Delegation von disziplinarischen Funktionen nach unten ist wegen der starken Verrechtlichung des öffentlichen Dienstes nicht ohne weiteres möglich. Vorgesetztenfunktionen können daher, selbst wenn dies anders gewollt wird, nur von Personen wahrgenommen werden, die in einer entsprechenden hierarchischen Position (z.B. Amts- oder Dienststellenleiter) stehen. Auch die

Abschaffung im Sinne eines Rückgängig-Machens von Führungspositionen (Amtsleiterfunktion) ist nach dem Dienstrecht nicht vorgesehen, ein Statuswechsel nach unten daher mit einer Anzahl von Problemen verbunden.

In der Stadt Detmold versucht man vor diesem Hintergrund, die personalrechtlichen Besonderheiten bzw. Beschränkungen mit einer möglichst flexiblen und kooperations-orientierten Teamverantwortungsstruktur zu verbinden. Dabei wird neben dem Aufbau einer Vertrauenskultur dem Abschluß von Zielvereinbarungen («Kontrakten») zwischen allen beteiligten Akteuren eine besondere Bedeutung beigemessen. Sie sollen dazu beitragen, eine von allen Beteiligten einvernehmlich getragene Grundlage für die Aufgabenstellung und die Rahmenbedingungen der Teambildung zu schaffen.

Aktive Rolle des Personalrats

Von seiten des Personalrats wurde diese Entwicklung zur Übertragung von möglichst viel Eigenverantwortung auf die Teamebene nicht nur ausdrücklich begrüßt, sondern von vornherein aktiv mit vorangetrieben. Insbesondere die Einrichtung von Qualitätszirkeln und von Gesundheitszirkeln, die als Vorläufer der jetzt angestrebten Teamstrukturen angesehen werden, und mit denen bereits gute Erfahrungen gemacht wurden, gehen im wesentlichen auf die Initiative des Personalrates zurück. Mit dem jetzt diskutierten Konzept der »selbstverantwortlich« entscheidenden und arbeitenden Gruppen wird allerdings eine weit anspruchsvollere Idee angezielt. Denn Teamverantwortung soll dann nicht mehr nur fallbezogen stattfinden und auf einzelne Entscheidungen ausgerichtet sein, sondern flächendeckend als neues Konzept der Personalführung eingeführt werden. Insofern ist das Verständnis von »selbstorganisierter Gruppenarbeit« hier auch umfassender angelegt als in den aus der Privatwirtschaft vorgestellten Beispielen von Gruppenarbeit. Den Teamverantwortlichen werden deutlich weiterreichende Entscheidungsspielräume eingeräumt als den Gruppensprechern, zum Beispiel bei Opel oder VW. Das

Modell reicht in seiner Intention aber auch weit über die Ansätze hinaus, die in den meisten anderen Kommunen erprobt werden.

Teamverantwortung in Detmold soll zudem in einem rollierenden Verfahren ausgeübt werden, das heißt Teamverantwortung kann im Prinzip abwechselnd von allen Mitarbeitern übernommen werden. Damit geht ein insgesamt neues Verständnis von Personalführung einher.

Handlungsrahmen Teamverantwortung und -entwicklung (Stand 20.02.97)

———— Es ist erklärtes Ziel der Modernisierungsbestrebungen der Stadtverwaltung Detmold, daß die Mitarbeiter/innen ihre Leistungen möglichst weitgehend in einem Team als einem auf Kooperation ausgerichteten Arbeitszusammenhang erbringen.

Es wird angestrebt, daß Absprachen zu Umfang und Qualität der Leistung, wo immer dies machbar erscheint, gemeinschaftlich getroffen werden und Verantwortung als Team wahrgenommen wird. Zudem soll Verantwortung möglichst weit »nach unten« delegiert werden.

———— Soweit Personalführungsaufgaben im Rahmen der Teamverantwortung wahrgenommen werden, soll hier Kooperation und Beratung an die Stelle von Führung im traditionellen Sinne (anweisen/kontrollieren) treten.

Probleme der Umsetzung

Umsetzungserfahrungen mit dem Teamkonzept:

»Teamverantwortung im Zwischenschritt«

Obwohl bereits seit 1995 ein Beschluß des damaligen Stadtdirektors vorliegt, daß verwaltungsweit nur noch die drei Hierarchieebenen Verwaltungsvorstand, Fachbereiche und Teams gelten sollen, ergeben sich bei der Umsetzung in die Praxis nach wie vor große Probleme, die sich vor allem konzentrieren auf die neue Funktion des Teamverantwortlichen und damit auf die Frage, welche Entscheidungskompetenzen tatsächlich auf die Teamebene übertragen werden (sollen). Der Umstellungsprozeß ist daher begleitet von einer Vielzahl gemeinsamer Sitzungen und Debatten, auf denen die Modalitäten geklärt werden sollen und an denen auch die Personalvertretung immer beteiligt ist.

Dabei mußte insbesondere eingesehen werden, daß der Abbau von Hierarchien und die Übertragung der Verantwortung auf die Teams nicht in einem Schritt zu machen ist, sondern als Endpunkt eines längeren Prozesses gelten muß. Als angestrebter Zeitpunkt für die flächendeckende Einrichtung von »selbstorganisierter Gruppenarbeit« gilt das Jahr 2001. Bis dahin wird »*Teamverantwortung im Zwischenschritt*« geprobt, das heißt, man geht in kleineren Schritten vor, indem zunächst Modellteams geschaffen wurden, um verwaltungsintern über die Pilotprojekte Erfahrungen zusammen. Erstmals im Jahr 1998 wird nun pro Fachbereich mindestens ein Modellteam eingerichtet. Bereits jetzt existieren allerdings einzelne Musterbeispiele, die erkennen lassen, wie das Konzept aussehen soll und welche Probleme sich dabei ergeben können.

Selbststeuernde Teams

Erfahrungen mit selbststeuernden Teams liegen insbesondere in der Kläranlage, aber auch in der Bürgerberatung vor. Diese sollen – als Modellteams – vor allem dazu

genutzt werden, um den Beschäftigten in anderen Fachbereichen »durch entsprechende Vorbilder und Beispiele eine Ermutigung zu bieten«. Aus Personalratsicht gilt dabei vor allem die Teamentwicklung in der Kläranlage als ein »Musterbeispiel« dafür, wie *selbstverantwortete Gruppenarbeit* funktionieren kann. Denn dort ist es gelungen, Teams aus unterschiedlichen Berufsdisziplinen und Vergütungsstrukturen zu bilden, bei denen die Entscheidungsfindung bis auf die Mitarbeiterebene heruntergebrochen worden ist. Die Bewältigung gesetzlich bestimmter Aufgaben, bei denen also der jeweils offenstehende Entscheidungsspielraum sich im gesetzlich vorgegebenen Rahmen bewegen muß, geht hier so vor sich, daß im Fachbereich ein *Steuerungsgremium (Entscheidergremium)* eingerichtet wurde, in dem – in enger Abstimmung mit den Teams – gemeinsam nach passenden Lösungswegen gesucht wird. Die personelle Vertretung der Teams in diesem Entscheidergremium wird *im Rotationsprinzip* weitergegeben, »so daß jeder auch mal die andere Seite kennenlernen kann, um auch mal selbst die Rollen zu wechseln und zu erleben, was da alles dazu gehört«.

Praktisch funktioniert dieses Modell vor allem auch deshalb, weil der Leiter der Kläranlage diesen Prozeß von vornherein unterstützt und vorangetrieben hat. Vor allen Dingen diese Konsequenz der rotierenden Teamverantwortung wird vom Personalrat als besonders innovativ im Sinne der angestrebten Strukturreformen angesehen.

Fortbildung für und durch Gruppenarbeit

Die meisten Erfahrungswerte in der Detmolder Stadtverwaltung beziehen sich bisher noch auf die seit längerem mit Erfolg praktizierten Qualitäts- und Gesundheitszirkel, weniger dagegen noch auf die flächendeckend einzusetzenden, neuen Teamstrukturen.

Qualifizierung durch Teamarbeit

Qualitäts- und Gesundheitszirkel stellen bisher, so der Personalrat, »unser wichtigstes Trainingsfeld« dar, um das für Gruppenarbeit erforderliche »neue Verhalten zu erlernen und zu erproben«. Dabei geht es insbesondere um die Erfahrung, ohne Anweisung von oben selbst Problemlösungen zu entwickeln und umzusetzen. Mit Unterstützung einer internen oder externen Moderation werden in einer Phase die Probleme gesammelt und sortiert (Prioritätenbildung), um daran anschließend – wiederum in moderierter Form – lösungsorientiert zu arbeiten. Auf diese Weise werden mittlerweile auch sehr komplexe Probleme von den Beschäftigten – wie die Neuorganisation und Optimierung der Ablaufstrukturen, Einführung neuer Bewertungskriterien bei der Fallbearbeitung, neue Aufgaben der Bürgerberatung o.ä. – bearbeitet.

Weil die Gruppen in ihren Sitzungen zunächst ohne Vorgesetzte arbeiten, um diesen dann ihre Vorschläge zu unterbreiten, wächst der Grad der Selbständigkeit und des Selbstbewußtseins aller Beteiligten relativ rasch. Schon dieser schrittweise Erfahrungs- und Erkenntnisgewinn wird als eine wichtige Qualifizierungsmaßnahme angesehen.

Eine weitere, begleitend stattfindende Qualifizierung stellt die Betreuung der Gruppen (»Coaching«) dar. Solche Betreuungsmaßnahmen, die vor allem dazu dienen, auftretende Gruppenkonflikte aufzuspüren und sie gemeinsam aufzuarbeiten, gelten auch verwaltungsintern offiziell als »Fortbildung«, was die Verbuchung der Kosten und die Organisation solcher Maßnahmen angeht. Allerdings sieht der Personalrat hier als große Gefahr, daß solche sozialen Betreuungsleistungen – »in meinen Augen vielleicht sogar die intensivste Form von Qualifizierung« – von den Fachbereichen selbst nicht ernst genug genommen werden: »Dann heißt es, da kaufen wir für das Geld doch lieber einen Computer!«

Forderungen des Personalrats

Gerade in dieser Richtung aber will der Personalrat seine Aktivitäten noch weiter verstärken. So wird zum Beispiel die verwaltungsweite Einführung des Modells »Soziale Ansprechpartner« (SAP), das bereits in einigen Landesbehörden praktiziert wird, von ihm forciert. Mit der Verwaltung wurde vereinbart, daß in jedem Fachbereich ein SAP ausgebildet werden soll, der dann als Anlaufperson (»Mutter der Kompanie«) fungiert, die für alle – ggf. auch private – Sorgen und Nöte ein offenes Ohr hat und als Partner der Beschäftigten mit Hilfestellungen und Ratschlägen zur Verfügung stehen soll.

Es läßt sich an diesen Erfahrungen und den weiteren Vorhaben also vor allem das Bestreben erkennen, Vorsorge dafür zu treffen, daß die Entstehung und das Praktizieren von Teamarbeit für die Beteiligten als kollektiver Lernprozeß genutzt werden kann. Nicht die fachliche Schulung steht daher im Mittelpunkt, sondern die mentale Vorbereitung und Begleitung von Gruppenprozessen.

Dies erscheint umso wichtiger vor dem Hintergrund, daß die Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsrahmens von den Beschäftigten keineswegs nur als eine positive Herausforderung angesehen wird, sondern auch als Belastung empfunden wird. »Es hat«, so der Personalratsvorsitzende, »bereits eine gewisse Müdigkeit eingesetzt: Unsere Kollegen sind überfordert durch die vielen Projekte und beteiligungsorientierten Maßnahmen und sagen, wir müssen auch unsere normale Arbeit leisten, und nun kommt da immer wieder was Neues«. Sie dabei auch auf Dauer nicht alleine zu lassen, sieht der Personalrat daher als eine seiner wichtigsten Aufgaben an. Qualifizierung im Sinne von Coaching und sozialer Betreuung gilt unter diesem Gesichtspunkt als zentrale Voraussetzung, um diesen Prozeß durchstehen zu können.

5. LITERATURHINWEISE

- Busch, G.*, 1997: Polyvalenter Einsatz der Beschäftigten bei der Stahlwerke Thüringen GmbH.
In: Jürgenhake, U./ Schnittfeld, P. (Hrsg.): Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsratshandeln. Graue Reihe Neue Folge 123. Düsseldorf. S. 141-158.
- Breisig, T.*, 1997: Personalentwicklung und Qualifizierung als Handlungsfeld des Betriebsrats. Grundlagen – Maßnahmen – Betriebs- und Tarifvereinbarungen. Baden-Baden.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.)*, 1997: Berufsbildungsbericht 1997. Bad Honnef.
- Dehnbostel, P.*, 1995: Arbeitsbezogene Lernorte und Lernortkombinationen – Innovationen in der Berufsbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP). Heft 5/1995. S. 14-18.
- Erpenbeck, J.; Heyse, V.*, 1996: Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '96: Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster usw. S. 15-152.
- Geißler, K. A., Orthey, F. M.*: Weiterbildungspolitik und Modernisierung im Betrieb: (k)ein Betrag zum lernenden Unternehmen? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP). Heft 3/1997. S. 16-21.
- Gertz, W.*, 1998: Deutsche Bahn: Vom CBT zum Lernen im Netz. Eisenbahner starten großes Multimedia-Schulungsprojekt. In: Computerwoche. Heft 5/1998. S. 63-64.
- Götz, K.*, 1997: Betriebliche Weiterbildungsinstitution im Wandel. Führungskräfteförderung und Beratung in der Mercedes-Benz AG. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Anforderungen an Weiterbildungseinrichtungen in Transformationsprozessen. QUEM-report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung. Heft 47. S. 96-121.
- Grünewald, U.; Moraal, D.*, 1995: Kosten der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.). Berlin und Bonn.
- Grünewald, U.; Moraal, D.*, 1996: Betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Gesamtbericht. Berichte aus dem FORCE-Programm. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.). Bielefeld.
- Hagedorn, J.*, 1996: Was kostet betriebliche Weiterbildung in Deutschland? Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung. In: Wirtschaft und Berufs-Erziehung (WuB). Heft 3/1996, S. 91-94.

- Heidemann, W.; Paul-Kohlhoff, A., 1998: Regulierung der Berufsbildung durch Mitbestimmung. Expertise für das Projekt »Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen« der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.*
- Hilf, E. u.a. 1998: Stabile Kontinuität: Weiterbildung als Instrument mitarbeiterorientierten Personalmanagements im Einzelhandel. Leonardo-Projekt »STABIL«. Endbericht. Dortmund.*
- Kruse, W., 1996: Die betriebliche Gestaltungsebene von Weiterbildung in Deutschland. Materialien zur Vorbereitung des deutschen Berichts im Leonardo-Projekt »VALID«. Dortmund (Manuskript).*
- Kühnlein, G., 1993: Weiterbildung im Einzelhandel. Nationale Sektorstudie Bundesrepublik Deutschland. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.). Berlin.*
- Kühnlein, G., 1997: »Verbetrieblichung« von Weiterbildung als Zukunftstrend? Anmerkungen zum Bedeutungswandel von beruflicher Weiterbildung und Konsequenzen für Bildungsforschung. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Heft 3/1997. S. 267-281.*
- Kühnlein, G./Paul-Kohlhoff, A., 1991: Bildungschancen im Betrieb. Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung in der chemischen Industrie. Berlin.*
- Kühnlein, G.; Stefaniak, A., 1996: Qualitätsmanagementsysteme in Kommunalverwaltungen. Handlungshilfe für Personalräte. Hrsg.: Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW (TBS). Reihe Arbeit, Gesundheit, Technik Heft 23.*
- Kuwan, H., 1996: Berichtssystem Weiterbildung VI: Integrierter Gesamtbericht. Hrsg. vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie. Bonn.*
- Lacher, M., 1993: Qualifizierung in der Gruppenarbeit – Qualifizierung durch die Gruppenarbeit – Ein Fall integrierter Kompetenzerweiterung durch Beteiligung. In: Howaldt, J.; Minssen, H. (Hrsg.): Lean, leaner ...? Zur Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Berlin. S. 111-124.*
- Lapke, G., 1994: Personalentwicklung der Anlagenfahrer der VEBA OEL AG. Gelsenkirchen (Manuskript).*
- Lerche, R., 1997: Heidelberger Bürgerämter haben sich bewährt. In: Verwaltung. Organisation. Personal (VOP). Heft 11/1997. S. 16-18.*
- Markert, W., 1997: Gruppenarbeit in deutschen Industrieunternehmen – Entwicklungsstand und Qualifikationsanforderungen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP). Heft 3/1997. S. 3-9.*
- Sattelberger, Th., 1997: Freiheit mit Risiko: Vom Ende klassischer Karriere-Muster. In: Grundlagen der Weiterbildung. Zeitschrift für Weiterbildung und Bildungspolitik im In- und Ausland (GdWZ). Heft 5/1997. S. 200-204.*

- Schumacher, D.; Jürgehake, U.* 1997: Arbeitsprozeßwissen in sich wandelnden Organisationsstrukturen. Ein Bericht über den deutschen Teil eines spanisch-deutschen ADAPT-Projektes. Dortmund (Manuskript).
- Schumann, M.*, 1997: »Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die moderne Arbeit?« In: Frankfurter Rundschau v. 18.11.1997.
- Seitz, R.*, 1993: Gruppenarbeit in der Produktion. In: Binkelman, P. u.a. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Frankfurt/M. und New York. S. 32 ff.
- Seusing, B., Walden, G.*, 1991: Die Beteiligung von Betriebsräten an der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik. Heft 10/1991, S. 232-236.
- Wittwer, W.; Witthaus, U.*, 1996: Lernende Organisationen – Herausforderung für die betriebliche Bildung. In: berufsbildung. Heft 39/1996. S. 3-7

Betriebsvereinbarung Gruppenarbeit (Adam Opel AG)

Zwischen der Geschäftsleitung und dem von den Betriebsräten der Werke Rüsselsheim, Bochum, Kaiserslautern und des Prüffeldes Dudenhofen bevollmächtigten Gesamtbetriebsrat der Adam Opel AG wird folgende Betriebsvereinbarung zur Anwendung der Gruppenarbeit geschlossen.

Präambel

In der Adam Opel AG wird Gruppenarbeit eingeführt, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und zu steigern sowie den Mitarbeitern/innen verbesserte individuelle Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen ihrer betrieblichen Tätigkeit anzubieten.

Die Kenntnisse und Erfahrungen der Arbeitnehmer/innen sollen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe, der Arbeitsplätze, der Arbeitsumgebung sowie der Arbeitsbedingungen genutzt werden, indem die Arbeitnehmer/innen an der betrieblichen Gestaltung von Arbeitsabläufen beteiligt werden.

Personelle Veränderungen durch Produktivitätsverbesserungen sollen unter anderem zur Verbesserung der Produktqualität und zur Mitarbeiterqualifizierung genutzt werden.

Wesentliche Ziele der Gruppenarbeit sind der kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP), Steigerung von Flexibilität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter/innen sowie Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und der Motivation.

Wird durch Produktivitätsverbesserung die Gruppengröße reduziert, werden freiwerdende Mitarbeiter/innen an Arbeitsplätzen eingesetzt, die nach Möglichkeit höherwertiger sind bzw. Entwicklungspotential bieten, mindestens jedoch der gegenwärtigen Wertigkeit entsprechen. Durch Maßnahmen aus dieser BV darf kein Gruppenmitglied weniger Lohn oder Gehalt erhalten oder entlassen werden.

1. Geltungsbereich

Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Beschäftigten der Werke Rüsselsheim, Bochum Kaiserslautern und des Prüffeldes Dudenhofen.

2. Grundprinzipien der Gruppenarbeit

Gruppengröße:

Gruppen bestehen in der Regel aus 8 bis 15 Mitarbeitern/innen.

Gruppenbereich:

Jede Gruppe arbeitet in einem sinnvoll abgrenzbaren Tätigkeitsbereich.

Personelle Maßnahmen, die aufgrund der Ergebnisse von Gruppenarbeit/Gesprächen realisiert werden sollen, setzen die Zustimmung des Betriebsrates nach BetrVG voraus.

Personenbezogene Tests, Prüfungen, Leistungskontrolle und Beurteilung durch die Gruppe finden nicht statt.

Gruppengespräche:

Gruppengespräche sind Arbeitsbesprechungen von bis zu einer Stunde und sollen einmal wöchentlich stattfinden.

Die Gruppe bestimmt den Zeitpunkt des Gruppengesprächs unter Berücksichtigung der Fertigungssituation und in Abstimmung mit dem Vorgesetzten. Dies gilt besonders für schicht- und bereichsübergreifende Gespräche.

Das Gespräch findet möglichst in der normalen Arbeitszeit statt. Müssen die Gruppengespräche fertigungs- oder programmbedingt außerhalb der Schichtzeit stattfinden, werden sie als Mehrarbeit vergütet.

Die Gruppe ist frei sowohl in der Wahl der Themen im Hinblick auf die oben definierten Aufgaben als auch in der Frage, wenn sie zu den Gruppengesprächen einlädt. Fach- und Führungskräfte sowie der Betriebsrat werden zur Klärung spezifischer Fragen hinzugezogen.

Vorgesetzte, Betriebsrat sowie Fachabteilungen können in Absprache mit der Gruppe spezielle Themen in die Gruppengespräche einbringen und bei deren Behandlung teilnehmen.

Zielerreichung

Die Weiterentwicklung der Gruppe im Hinblick auf ihre Zielerreichung wird durch Eigenkontrolle anhand vorgegebener Parameter durchgeführt und anschaulich dargestellt.

Parameter können z.B. sein:

- Abbau der Monotonie
- Anlagen- und produktbezogene Qualifizierung
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitssicherheit
- Ausbringung
- Belastungsausgleich innerhalb der Gruppe

- Kosten, z.B. Nacharbeit, Ausschuß, Hilfsstoffe usw.
- Maschinenverfügbarkeit
- Menschengerechte Arbeitsplätze (Arbeitsplatzgestaltung)
- Qualität

Entlohnung:

Die Entlohnung für Gruppenarbeit im Opel-Prämienlohn auf der Basis der BV-Nr. 180 und richtet sich innerhalb der Gruppen nach den Anforderungen der jeweiligen Arbeitsplätze.

4. Funktion des/der Meisters/in

Die Gruppenarbeit erfordert eine Veränderung der Führungsaufgabe des/der Meisters/in. Schwerpunkte seiner/ihrer Führungsfunktion verlagern sich zur sozialen, pädagogischen Seite.

Weitere Schwerpunkte sind:

- Betreuung seiner/ihrer Gruppen
- Vorgabe und Vereinbarung von Zielen
- Unterstützung der Gruppe zur Erreichung der Ziele
- Unterstützung der Gruppe bei der Festlegung von Maßnahmen, wenn erkennbar wird, daß die Zielerreichung in Frage gestellt ist
- Gruppen- und bereichsübergreifende Koordination und Kommunikation
- Informationsaustausch über die Gruppe hinaus
- Unterstützung bei Problemlösungen insbesondere im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)
- Unterstützung im Qualifizierungsprozeß
- Mitarbeiterbeurteilung
- Personaleinsatz

Der Personaleinsatz über die Gruppe hinaus obliegt der Verantwortung des Meisters/der Meisterin. Die Besetzung der einzelnen Arbeitsplätze innerhalb der Gruppe wird weitestgehend auf Vorschlag der Gruppe selbst geregelt und bestimmt. Der Meister/die Meisterin berät gegebenenfalls die Gruppe dabei.

5. Training

Vor Beginn der Gruppenarbeit werden alle Beteiligten auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet. Gruppensprecher/innen, Stellvertreter/innen und Meister/innen werden zusätzlich in Techniken zur Moderation, Konfliktbewältigung, Führungswissen u.ä. ausgebildet. Qualifizierungspläne werden in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat erstellt und bedürfen dessen Zustimmung.

Die Bereichsleitung stellt unter Beteiligung der Meister/innen im Rahmen der gegebenen Kapazität die Einhaltung und Durchführung dieser Qualifizierung sicher.

6. Verbesserungsvorschläge

Ein Verbesserungsvorschlag, der aus der Gruppe gemacht wird, gilt als Gruppenvorschlag und wird der BV zum VV-Wesen geregelt.

7. Mitwirkung und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates

Um die Mitbestimmungsrechte wahrnehmen zu können, wird der Betriebsrat über alle Maßnahmen rechtzeitig informiert.

Die Rechte des Betriebsrates nach Gesetz, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen bleiben unberührt.

Betriebsvereinbarung Gruppenarbeit für Leistungslöhner (Volkswagen AG)

0. Allgemeines

1. Ziele

2. Aufgaben der Gruppe

2.1 Zusammensetzung der Gruppe

2.2 Aufgabenbeschreibung der Gruppe

2.3 Entlohnung

2.4 Qualifizierung

3. Wahl des Gruppensprechers/der Gruppensprecherin

3.1 Aufgaben des Gruppensprechers/der Gruppensprecherin

3.2 Gruppengespräche

3.3 Erreichen der Gruppenziele

4. Erfahrungsberichte

5. Gruppenarbeit und Vorschlagwesen

6. Änderung in der Vereinbarung

7. Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates

8. Geltungsdauer

0. Allgemeines

Auf der Grundlage der Rahmenbedingungen für die Gruppenarbeit vom 17.05.90 sowie der Betriebsvereinbarung KVP² vom 01.01.94 und den Erfahrungen aus den Pilotprojekten am Standort Kassel vereinbaren das Unternehmen und der Betriebsrat, Gruppenarbeit schrittweise flächendeckend ab 1995 einzuführen.

1. Ziele

Die Gruppenarbeit soll die Arbeitszufriedenheit der Werksangehörigen, die Kosten- und Wettbewerbssituation und somit die Zukunftssicherung der Arbeitsplätze im Werk Kassel verbessern.

2. Aufgaben der Gruppen

Im Rahmen der vereinbarten Vorgaben handelt die Gruppe selbständig und ist verantwortlich für die Erfüllung der übertragenen Aufgaben. Die Gruppe versteht sich u.a. als Produktivitäts- und Qualitätsregelkreis.

Zielsetzung sind die Sicherstellung der Fertigung und Erhaltung und Optimierung der vereinbarten Vorgaben wie:

- Qualität
- Produktivität
- Nutzungsgrad
- Maschinen-/Anlagenverfügbarkeit
- Mengen, Termine und Umlaufbestände

Weitere Aufgaben sind:

- Arbeitsverteilung und -abwicklung sowie fachliche Koordination
- Belastungsausgleich durch Job-Rotation usw.
- Integration und Weiterentwicklung der Gruppenmitglieder (Hinführen zu hoher Einsatzflexibilität im Rahmen festgelegter Arbeitsaufgaben durch Qualifizierung)
- Vorschlagsrecht zur Veränderung der Gruppenzusammensetzung
- Selbstregulierung der Funktionalität der Gruppe
- Steuerung der planbaren An-/Abwesenheit
- Pausenregelung und Schichtübergabe
- Beschaffung von Schutzbekleidung, Ausrüstung, Hilfsmaterial, Werkzeuge, usw. im Rahmen von Mengen-Budgets
- Ordnung und Sauberkeit im Arbeitsbereich

2.1 Zusammensetzung der Gruppe

Die Personalbemessung erfolgt durch die Beauftragten des Unternehmens einvernehmlich mit dem Betriebsrat nach tarifvertraglichen Bestimmungen. In gleicher Form erfolgen Veränderungen.

Angetroffene Zusammensetzungen werden bei der Gruppenbildung herangezogen.

Schwerbehinderte, Leistungsgewandelte oder andere Personengruppen sind zu berücksichtigen. Arbeitsplätze sind entsprechend zu gestalten.

Vorübergehender Personalausgleich aufgrund von unterschiedlichen Anwesenheiten und Programmschwankungen soll vermieden werden.

Evtl. notwendiger Personalausgleich wird mit den Gruppen besprochen und soll vorrangig zwischen den Gruppen erfolgen.

2.2 Aufgabenbeschreibung der Gruppe

Die Aufgaben der Gruppe werden als ganzheitliche Arbeitsaufgaben beschrieben, in denen neben den fertigenden Tätigkeiten auch disponierende, qualitätssichernde, instandhaltende, steuernde und koordinierende Tätigkeiten einbezogen werden (analog AK-Vereinbarungen).

2.3 Entlohnung

Die Entlohnung erfolgt nach den tarifvertraglichen Bestimmungen:

- Innerhalb einer Gruppe findet der Entlohnungsgrundsatz Leistungslohn Anwendung
- Innerhalb einer Gruppe sind mehrere »LODI-Arbeitssysteme« möglich

2.4 Qualifizierung

Vor Beginn der Gruppenarbeit werden alle beteiligten Werksangehörigen in einer Motivations- und Informationsveranstaltung auf ihre zukünftigen Arbeiten vorbereitet.

Zur Sicherung und Erweiterung der sozialen und fachlichen Qualifikation sind bei Bedarf weitere Qualifizierungsmaßnahmen zu vereinbaren. Der Bedarf orientiert sich an den vereinbarten Zielen.

Vorschläge der Gruppe werden auf der Basis der Qualifizierungsmatrix einbezogen.

Die Erfahrungen und Erkenntnisse der betroffenen Werksangehörigen sollen in die Gestaltung der Gruppenarbeit und der einzelnen Arbeitsplätze einfließen.

3. Wahl des Gruppensprechers/der Gruppensprecherin

Der Gruppensprecher/die Gruppensprecherin wird durch die Gruppe bestimmt. Vorschlagsrecht haben Gruppenmitglieder und der betriebliche Vorgesetzte. In gleicher Form erfolgen Änderungen.

Im Grundsatz erfolgt die Auswahl in Abständen von einem Jahr.

Die Gruppe muß über die Aufgaben des Gruppensprechers/der Gruppensprecherin informiert werden.

3.1 Aufgaben des Gruppensprechers/der Gruppensprecherin

Der Gruppensprecher/die Gruppensprecherin arbeitet in der Gruppe mit, darüber hinaus werden koordinierende Aufgaben für die Gruppe wahrgenommen.

Der Gruppensprecher/die Gruppensprecherin hat keine Weisungs- und Disziplinarbefugnis.

Die Gruppensprecher erhalten für die Durchführung ihrer Aufgaben eine spezielle, zu vereinbarenden Qualifizierung.

3.2 Gruppengespräche

Gruppengespräche sind Arbeitsbesprechungen und werden problem- und zielorientiert geführt. Im Grundsatz orientiert sich der zeitliche Aufwand an einer Stunde in der Woche.

Die Gruppengespräche sollen in der normalen Arbeitszeit stattfinden. Die Gruppengespräche, die fertigungsbedingt außerhalb der entsprechenden Schichtzeit durchgeführt werden müssen, sind Mehrarbeit.

Den Zeitpunkt der Gruppengespräche bestimmt die Gruppe in Abstimmung mit dem betrieblichen Vorgesetzten und unter Berücksichtigung der Fertigungssituation. Dieses gilt besonders für schichtübergreifende Gespräche.

Die Gruppe ist frei in der Wahl der Themen im Hinblick auf die vorgegebenen Arbeitsaufgaben und Ziele. Fachkräfte können zur Klärung spezifischer Fragen hinzugezogen werden. Mitglieder des Betriebsrates sowie der betriebliche Vorgesetzte können an den Gruppengesprächen teilnehmen.

3.3 Erreichen der Gruppenziele

Die Gruppe kontrolliert selbst und eigenverantwortlich das Erreichen der Ziele und der vereinbarten Vorgaben.

Die Ergebnisse sind entsprechend darzustellen.

4. Erfahrungsberichte

Über jedes Projekt wird nach einem zu vereinbarenden Zeitraum unternehmensseitig ein Erfahrungsbericht mit quantitativen und qualitativen Aussagen erstellt. Diese Berichte sind mit dem Betriebsrat zu beraten.

5. Gruppenarbeit und Vorschlagswesen

Verbesserungsvorschläge, die in der Gruppenarbeit gemacht werden, sind Gemeinschaftsarbeiten. Die Gruppe entscheidet, ob die Verbesserungsvorschläge als Gruppen-Verbesserungsvorschläge gemäß Betriebsratvereinbarung Nr. 1/93 »Vorschlagswesen der Volkswagenwerk AG« eingereicht werden sollen.

6. Änderung in der Vereinbarung

Einvernehmliche Änderungen in der Vereinbarung sind jederzeit möglich.

7. Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates

Bei der Gestaltung und Durchführung von Gruppenarbeit und den sich daraus ergebenden persönlichen Einzelmaßnahmen sind die gesetzlichen, tarifvertraglichen, betriebsvereinbarungsgemäßen und betrieblichen Regelungen sowie die Zuständigkeiten des Betriebsrates einzuhalten.

8. Geltungsdauer

diese Vereinbarung tritt am 15. März 1995 in Kraft.

Sie kann nach 12 Monaten mit einer Frist von vier Wochen zum Monatsende gekündigt werden.

Baunatal, 03.03.1995

Rahmen-Betriebsvereinbarung *Qualifizierungs- und Vergütungssystem* in der Produktion (VEBA OEL)

Grundsatz

Alle gewerblichen Arbeitnehmer sollen auf freiwilliger Basis die Möglichkeit erhalten, an einem Qualifizierungsprogramm teilzunehmen. Die Kosten hierfür trägt das Unternehmen.

Das Qualifizierungsprogramm stellt darauf ab, die durch Chemiefacharbeiterausbildung oder gleichwertige Berufsausbildung bzw. Berufserfahrung erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten durch ein anlagenpraktisches Training des Arbeitnehmers zu ergänzen. Es wird innerhalb der jeweiligen regelmäßigen Arbeitszeit des einzelnen Mitarbeiters durchgeführt. Das jeweilige Training bezieht sich auf einen abgegrenzten Anlagenkomplex. Die in den einzelnen Stufen vermittelten anlagenspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten zielen darauf ab, daß der Mitarbeiter mehrere Qualifikationsbereiche innerhalb seiner Produktionsabteilung beherrscht.

Die gewerblichen Arbeitnehmer in den Verarbeitungsbetrieben erhalten eine zusätzliche Vergütung, die sich nach der erworbenen Qualifikation in Verbindung mit dem Trainingsprogramm richtet. Im einzelnen gelten folgende Bestimmungen:

I. Geltungsbereich

Die Betriebsvereinbarung gilt für die Produktions- und Energiebetriebe einschließlich der Nebenbetriebe des Werkes Scholven sowie der Kohleölanlage Bottrop und erfaßt alle Anlagenfahrer im Wechselschichtdienst, soweit für sie nicht Leitungslohnregelungen gelten.

Die Auflistung der in Frage kommenden Betriebe - ANLAGE - ist Bestandteil dieser Betriebsvereinbarung.

II. Qualifizierungsprogramm

Für die Qualifizierung der gewerblichen Mitarbeiter in Wechselschichtdienst gelten nachfolgende Bestimmungen:

1. Bildung von Qualifizierungsbereichen

Die einzelnen Verarbeitungsbetriebe werden in Qualifikationsbereiche aufgegliedert.

Die einzelnen Bereiche werden in Bezug auf Anforderungen, Kenntnis- und Erfahrungsstand gleichwertig aufgeteilt.

2. Beschreibung der Qualifikationsbereiche

Die einzelnen Bereiche der Anlagen werden im Hinblick auf technische und chemische Verfahrensprozesse, Funktion und Spezifikation beschrieben.

3. Qualifizierungsprogramm

An der Beschreibung der Qualifikationsbereiche hat sich das anlagenspezifische Training zu ori-

entieren. Dabei sind die Lern- und Prüfungsinhalte in leichtverständlicher Form zu vermitteln. Bei Meinungsverschiedenheiten über die Lern- und Prüfungsinhalte ist die technische Kommission einzuberufen. Dem Mitarbeiter ist die jeweilige Beschreibung des Qualifikationsbereiches auszuhändigen. Die Lerninhalte sollen den einzelnen Mitarbeiter befähigen, die Anforderung des Qualifikationsbereiches zu erfüllen.

Zur Vorbereitung auf die Qualifikationsprüfung wird den Mitarbeitern für jeden Qualifikationsbereich ein entsprechender Fragenkatalog übergeben.

Der Meister hat die Aufgabe, den qualifizierenden Mitarbeiter zu unterweisen und hinreichend zu unterstützen.

4. Weiterqualifizierung - Qualifikationsstufen

Für eine Weiterqualifizierung erstellt der jeweilige Meister in Abstimmung mit dem Betriebsleiter einen Personalentwicklungsplan (Netzplan) unter ausreichender Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter. Der Netzplan bedarf der Zustimmung des Betriebsrates. Über Änderungen von Festlegungen im Netzplan wird der Betriebsrat von der Personalabteilung informiert. Bei Meinungsverschiedenheiten über den Personalentwicklungsplan ist die technische Kommission einzuberufen.

Das Qualifizierungsprogramm enthält sechs Trainingsfolgen mit den entsprechenden Qualifikationsstufen. Jedem Mitarbeiter wird ermöglicht, alle Qualifikationsstufen zu absolvieren. Jede Qualifikationsstufe schließt mit einem Qualifikationsnachweis ab.

Das Ziel des Qualifikationsprogramms kann nur erreicht werden, wenn jeder Betrieb einen Personalentwicklungsplan (Netzplan) als Einsatzplan für den Mitarbeiter festlegt. Auf diese Weise kann der Austausch (= Herausnahme eines Mitarbeiters aus einem Qualifikationsbereich und Umsetzung in einen anderen und Hereinnahme eines Mitarbeiters aus diesem Qualifikationsbereich) in ausgewogener Form vollzogen werden. Der Personalentwicklungsplan ist entsprechend den personellen Veränderungen zu aktualisieren.

Im Rahmen des personellen Netzplanes wird dem sich qualifizierenden Mitarbeiter für die Dauer von neun Monaten ein bestimmter Qualifikationsbereich zugeordnet.

III. Mehrbereichseinsatz

Der Mitarbeiter kann in allen Qualifikationsbereichen eingesetzt werden, die seiner nachgewiesenen Qualifikation entsprechen.

Ein Wechsel von Qualifikationsbereich zu Qualifikationsbereich im Rahmen der nachgewiesenen Qualifikation löst nicht den Tatbestand einer Versetzung aus.

Der Betriebsrat wird über die nachgewiesenen Qualifikationsstufen eines jeden Mitarbeiters unterrichtet.

Wird in einem Betrieb, in den der Mitarbeiter ständig beschäftigt ist, kurzfristig zur Überbrückung eines personellen Engpasses der Einsatz in einem anderen Qualifikationsbereich notwendig, für

den noch keine Qualifikation vorliegt, kann eine Umsetzung bis zur Dauer von einem Monat vorgenommen werden. Über diesen kurzfristigen Einsatz wird der Betriebsrat so früh wie möglich informiert.

IV. Einsatz während der Qualifizierungsphase

Während der Qualifizierungsphase kann sich der qualifizierende Mitarbeiter im Rahmen der Netzplandisposition gemäß Abschnitt II, Ziff. 4 in einen anderen Betrieb derselben Abteilung, in dem die Qualifizierung erworben werden soll, umgesetzt werden, ohne daß hier der Versetzungsstatbestand ausgelöst wird.

V. Prüfungsverfahren

Das Trainingsprogramm für jede Qualifikationsstufe ist mit einem Erfolgsnachweis abzuschließen.

Der Erfolgsnachweis gilt als erbracht, wenn der Mitarbeiter die in dem Qualifikationsbereichs – Beschreibungen erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten für die jeweilige Qualifikationsstufe im Rahmen des Trainings erworben hat und in einem Qualifikationsgespräch oder in einer schriftlichen Prüfung nachweist. Sowohl das Qualifikationsgespräch als auch die schriftliche Prüfung beziehen sich auf die in den Qualifikationsbereichs - Beschreibungen festgelegten Lerninhalte.

Mit dem erfolgreichen Abschluß des Trainings erhält der Mitarbeiter die hierfür vorgesehene Qualifikationsvergütung in Form von Qualifikationszulagen.

Die mündliche Prüfung wird von dem zuständigen Meister abgenommen. Betriebsrat und Betriebsleiter bzw. ein anderer kompetenter Vertreter des Unternehmens sind Mitglieder der Prüfungskommission und bestätigen das Ergebnis der Prüfung. Außerdem nimmt ein Vertreter der Fortbildungsabteilung an den Prüfungsgespräch beratend teil.

Verläuft das Qualifikationsgespräch nicht erfolgreich, so kann sich der Mitarbeiter zweimal einem weiteren Qualifikationsgespräch unterziehen. Verläuft das dritte Gespräch nicht erfolgreich, so verbleibt der Mitarbeiter in der bisherigen Qualifikationsstufe.

Der Qualifikationsnachweis ist erfolgreich erbracht, wenn der Prüfling im Prüfungsgespräch aufzeigt, daß er die Aufgaben des Qualifikationsbereiches selbständig durchführen kann.

Die schriftliche Prüfung findet in der zentralen Fortbildungsabteilung des Unternehmens statt. Anhand eines schriftlichen Fragenkatalogs hat der Prüfungskandidat aufzuzeigen, daß er die Aufgaben des Qualifikationsbereiches selbständig durchführen kann. Der schriftliche Fragenkatalog muß der mündlichen Prüfung hinsichtlich Gleichwertigkeit und Gleichartigkeit entsprechen.

Die erfolgreiche Ablehnung der Prüfung bestätigt die zentrale Fortbildungsabteilung durch Testat. In Zweifelsfällen sind der zuständige Betriebsleiter und ein Betriebsratmitglied an der

Entscheidung zu beteiligen.

Der Mitarbeiter meldet sich unter Verwendung eines Formblattes (Anlage) vier Wochen vor der Prüfung entweder zum Prüfungsgespräch oder zur schriftlichen Prüfung bei der Personalabteilung an.

Innerhalb von 14 Tagen - nach Eingang der Anmeldung - hat die Personalabteilung den Mitarbeiter, den Fachbereich und den Betriebsrat über Zeit und Ort der Prüfung zu unterrichten.

VI. Qualifikationszulagen

Mit bestandener Prüfung erhält der Mitarbeiter eine Qualifikationszulage. Die Höhe ergibt sich aus dem Lohnmodell in der Anlage. Bei Umgruppierung in eine höhere tarifliche Lohngruppe wird die Qualifikationszulage in gleicher Höhe weitergezahlt.

Die Qualifikationszulagen sind zum Zeitpunkt der Tarifierhöhung entsprechend anzupassen.

VII. Technische Kommission

Bei Meinungsverschiedenheiten über die Durchführung des Qualifizierungsprogramms wird eine technische Kommission eingerichtet. Sie nimmt hierbei folgende Aufgaben wahr:

- die Überprüfung der Gleichwertigkeit von Lerninhalten,
- die anlagen- und facharbeiterspezifische Aufbereitung der Prüfungsanforderungen sowie
- die mitarbeitergerechte Durchführung des Prüfungsnachweises.

Die technische Kommission besteht aus drei Betriebsräten, zwei Vertretern der Werksleitung und einem Vertreter des zentralen Personalwesens bzw. der Fortbildungsabteilung.

Die technische Kommission soll zu strittigen Fragen Einvernehmen herstellen.

VIII. Systempflege

Erfordern neue, erweiterte oder eingeschränkte Aktivitäten bzw. Änderungen der Organisation in den Verarbeitungsbetrieben eine Veränderung oder Neueinteilung der Qualifikationsbereiche, so sind die Beschreibungen der Qualifikationsbereiche zu aktualisieren.

Die Systempflege obliegt der zentralen Personalabteilung, die die erforderliche Abstimmung mit der Werksleitung durchführt. Die zentrale Personalabteilung unterrichtet die technische Kommission.

IX. Schlußbestimmung

Die Betriebsvereinbarung tritt am 01.08.1986 in Kraft. Sie kann von jeder Vertragspartei mit einer dreimonatigen Frist, erstmals jedoch zum 31.12.1988, gekündigt werden.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männern und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Senden Sie mir bitte kostenfrei

- ▶ Informationen über die Hans-Böckler-Stiftung
- ▶ Ein Probeexemplar der Zeitschrift
- ▶ Ein Verzeichnis der lieferbaren Veröffentlichungen
- ▶ Informationen über die Studienförderung der Stiftung

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■