

Esther Herzog | Frank Eierdanz | Nicole Ottersböck
Bernd Wanielik | Harald Weber (Hrsg.)



ENTWICKLUNGS- PERSPEKTIVEN IN DER WESTPFALZ

Denkanstöße, Analysen, Hintergründe
in Zeiten des demografischen Wandels

Prozessberatung

Ein Weg zur Professionalisierung der Personalentwicklung in KMU

Dr. Jörg Dombrowski, Gabriele Schneidewind

In diesem Artikel wird aufgezeigt, dass Prozessberatung mit seinen konkreten Angeboten klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) unterstützen kann, ihre Personalentwicklung an vielen Stellen zu professionalisieren.

1. Personalentwicklung in KMU

Wird in Unternehmen die strategische Planung kontinuierlich vorgenommen, ist die Personalentwicklung ein wichtiger Teil der Gesamtplanung. Ohne die Qualifikation, Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ist langfristig der Erfolg eines Unternehmens nicht zu sichern. Viele Beispiele zeigen das erfolgreiche Vorgehen einer solch strategischen Herangehensweise, wie es wiederum viele negative Unternehmensgeschichten ohne diese gibt.

Gerade darum ist es besonders wichtig, KMU, die aufgrund ihrer Größe oftmals wenig Zeit haben, strategische Planungen vorzunehmen, Beratung und Unterstützung anzubieten. Sonst kann der strukturelle Nachteil, den sie wettbewerbstechnisch ohnehin haben, schnell zu einer Krisensituation führen.

1.1 Was ist Personalentwicklung?

Es gibt in der Fachliteratur eine umfangreiche Diskussion und unterschiedliche Vorstellungen, was Personalentwicklung genau umfasst und wie sie zu verstehen ist (vgl. Mudra, 1994; Neuberger, 1994). Hier wird Personalentwicklung als „Aufbau und die Weiterentwicklung von Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen, die zur Meisterung ... beruflicher Situationen dienen“ (Sonntag, 2006, S. 21) verstanden. Der Aufbau und die Weiterentwicklung kann dabei sehr unterschiedliche Kompetenzbereiche betreffen (vgl. Neuberger, 1994), wie etwa:

- Fertigkeiten und Kenntnisse: Der Bereich von Personenentwicklung ist fast immer gemeint, wenn mit Personalentwicklung die Aussage verbunden wird, die „Qualifikation“ der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhöhen. Beispiele: Kenntnisse in Fremd- und Programmiersprachen vertiefen, Informationen über betriebliche Neuerungen aufnehmen, Kenntnisse im Arbeitsrecht erweitern usw.
- Motive und Einstellungen: Bei diesem Bereich geht es um die Veränderung von Persönlichkeitseigenschaften, die zur Arbeit „gebraucht“ werden und häufig als „sekundäre Arbeitstugenden“ bezeichnet werden. Beispiele: Hilfsbereitschaft steigern, Einsatzfreude steigern, Betriebstreue vergrößern, Produktstolz entwickeln.
- Belastbarkeit: Hier geht es vor allem um die Entwicklung von Techniken und Haltungen, um mit den alltäglichen Arbeitsproblemen und Arbeitsbelastungen besser fertig zu werden. Die Entwicklung dieser Merkmale kann schnell zu einer Personalisierung betrieblicher Probleme führen, indem den betroffenen Personen verdeutlicht wird, dass es nicht die strukturellen Schwierigkeiten sind, die sie belasten und frustrieren, sondern die eigene Unfähigkeit, mit diesen „Herausforderungen“ konstruktiv umzugehen! Beispiele: Arbeitstechniken optimieren, Zeitmanagement verbessern, Stressmanagement verbessern.
- Identität: Dabei stehen die Bemühungen, arbeitsrelevante Selbstdefinitionen der Personen zu fördern, im Vordergrund. Dies ist besonders bei Personen mit Kundenkontakt wichtig. Beispiel: Selbstsicherheit steigern, Life-styling verbessern.

Personalentwicklung muss dabei, wenn sie nicht nur als Sozialtechnologie, sondern auch als pädagogische Maßnahme ernst genommen werden möch-

te, Verantwortung für die Qualität der Entwicklungsziele tragen. Die Qualität der Entwicklungsziele wird dabei nicht zuletzt von der Qualität der Anforderungsprofile von Mitarbeiter/innen bestimmt, was die enge Verbindung von Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung deutlich werden lässt.

1.2 Die Bedeutung

von Personalentwicklung für KMU und Mitarbeiter/innen

Welche Bedeutung hat jetzt eine solche Personalentwicklung für KMU und ihre Mitarbeiter/innen? Bei dieser Fragestellung wird schon deutlich, dass zwischen den Zielen von Mitarbeiter/innen und Zielen des Unternehmens unterschieden werden muss, wobei sich Teilbereiche überlappen (vgl. Mudra, 1994).

- **Personalentwicklung ist ein Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU:** Ein ausreichend qualifiziertes Personal ist für Betriebe die zentrale Voraussetzung, um Aufträge annehmen und qualitativ hochwertig ausführen zu können. Nur damit kann man am Markt bestehen. Betriebe können ohne kompetente Mitarbeiter/innen keine qualitativ hochwertigen Produkte herstellen und innovativ bleiben und büßen damit mittelfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit ein. Mit einer kontinuierlichen Personalentwicklung wird jedoch genau das geschaffen. Dabei wird die altbekannte Strategie „Einstellen statt Personalentwicklung“ für Betriebe durch den demografischen Wandel zukünftig immer schwieriger.
- **Personalentwicklung sichert die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen:** Durch eine zielgerichtete kontinuierliche Personalentwicklung wird es Mitarbeiter/innen ermöglicht, ihre Beschäftigung fachlich qualifiziert zu leisten, ohne qualifikatorisch „abgehängt“ zu werden. Ein beruflicher Aufstieg ist immer eng an die qualifikatorischen Voraussetzungen gekoppelt. Kurz: Personalentwicklung sichert Arbeitsfähigkeit auf hohem Niveau. Auch für die Qualität der Arbeitsergebnisse, die berufliche Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen und die psychische Arbeitsbelastung ist die Passung von Anforderungen und Qualifikation ausschlaggebend.

Weiterhin kann mittels Personalentwicklung aber auch das Risiko (besonders bei niedrig qualifizierten Mitarbeiter/innen oder prekär Beschäftigten) arbeitslos zu werden, deutlich gesenkt werden. Ein hohes Qualifikationsniveau ist ein Schlüssel zum Verbleib in Beschäftigung (vgl. Frerichs, 2007). Wird Personalentwicklung nicht ausreichend betrieben, besteht für den Einzelnen die Gefahr, nicht mehr betrieblich gebraucht zu werden und in die Erwerbslosigkeit mit den entsprechend negativen gesellschaftlichen und individuellen Folgen zu fallen.

Neben der arbeits- und beschäftigungssichernden Funktion besitzt Personalentwicklung auch einen Nutzen für die Persönlichkeitsentwicklung, z. B. wenn Selbstvertrauen aufgebaut und die Fähigkeit, mitzugestalten und mitzubestimmen, entwickelt wird. Dieser Effekt dürfte sich dabei nicht nur auf den Betrieb beschränken, sondern auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen positiv wirken.

Vor der oben skizzierten hohen Bedeutung der Personalentwicklung für KMU und ihre Mitarbeiter/innen wird deutlich, warum eine gute Personalentwicklung in besonderem Maße auch für die Unternehmen in der Westpfalz wichtig ist. Die Westpfalz ist geprägt durch klein- und mittelständische Unternehmen. Lange Zeit standen reife Industrien (z. B. Fahrzeug- und Textilmaschinenbau) im Mittelpunkt der Wirtschaftsstruktur. Mittlerweile lässt sich ein Trend zu jungen Branchen wie der Datenverarbeitung erkennen. Grundsätzlich ist die wirtschaftliche Entwicklung der Westpfalz jedoch durch eine langfristige Strukturkrise geprägt, die sich u. a. in dauerhaft hohen Arbeitslosenquoten, stagnierenden bzw. rückläufigen Beschäftigtenzahlen, geringem Wirtschaftswachstum sowie einer zunehmend alternden und stark schrumpfenden Bevölkerung niederschlägt (vgl. Eierdanz et al. in diesem Band).

1.3 Altersgerechtigkeit als eine Anforderung an Personalentwicklung

Um auf dem globalisierten dynamischen Markt bestehen zu können, benötigen Betriebe verstärkt, wie oben schon angedeutet, qualifizierte Fachkräfte, die auf dem aktuellen Wissens- und Fähigkeitsstand sind. Aufgrund der oben beschriebenen Bevölkerungsentwicklung können Betriebe diesen Arbeits-

kräftebedarf immer weniger durch junge, qualifizierte Berufsanfänger/innen decken, sondern häufig dadurch, dass das älter werdende Personal länger im Betrieb bleibt. Schon jetzt gibt es mehr über 50jährige als unter 30jährige in KMU.

Personalentwicklung wird sich also zunehmend auf ältere Mitarbeiter/innen als Zielgruppe einzustellen haben. Ähnliches gilt auch für Prekär- und Teilzeitbeschäftigte (der Anteil prekär Beschäftigter hat in den letzten Jahren sprunghaft zugenommen) und formal niedrigqualifizierte Beschäftigte (zunehmender Wegfall von Stellen mit niedrigem Qualifikationsniveau).

Was heißt das nun konkret für die Personalentwicklung für KMU? Um diese Frage zu beantworten sollen im Folgenden einige Gestaltungsziele von Personalentwicklung skizziert werden:

- **Gestaltungsziel 1 – Diskriminierungsfreie Einschätzung der Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit:** Dies bedeutet vorrangig, dass Vorgesetzte, Kolleg/innen und Betroffene selbst eine positiv-realistische Wahrnehmung der Fähigkeiten älterer Mitarbeiter/innen ausbilden. Dies heißt gerade nicht, dass das „Alter nicht gesehen wird“, sondern dass sowohl positive als auch negative Veränderungen wahrgenommen und berücksichtigt werden, z. B. bei der Festlegung von Arbeitsaufgaben und der Teilnahme an Weiterbildungen.

Das Gestaltungsziel ist auch deshalb besonders relevant, weil es nach wie vor viele Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeiter/innen gibt. Alter wird in diesem Zusammenhang schnell mit fehlender Flexibilität und Leistungsabfall verbunden, was wissenschaftlich schon längst widerlegt ist. Nur ca. 10 % der individuellen Leistungsunterschiede sind durch das Lebensalter erklärbar (vgl. Hacker, 2003).

- **Gestaltungsziel 2 – Altersgerechte Seminargestaltung:** Das Gestaltungsziel hat eine diskriminierungsfreie Auswahl der Teilnehmer/innen, eine altersgerechte Werbung und Ansprache und auch die altersgerechte Vermittlung von Bildungsinhalten zum Ziel. Wichtig ist bei dem letzten Punkt vor allem, Übungsphasen zu ermöglichen, Vertrautheit herzustellen, eine klare Lernstruktur zu bieten, ausreichend

Lernzeit einzuplanen und die Vermittlung auf Augenhöhe zu gewährleisten (vgl. Sonntag & Stegmaier, 2007).

- **Gestaltungsziel 3 – Lernen am Arbeitsplatz fördern:** Altersgerechtes Lernen ist Lernen am Arbeitsplatz. Mit dieser griffigen Formel kann man das Gestaltungsziel 3 beschreiben (vgl. Elsholz, 2007). Lernen am Arbeitsplatz ist dabei für ältere Mitarbeiter/innen besonders geeignet, weil es auf vorhandene Arbeitserfahrungen am Arbeitsplatz aufbaut und nur wenig an klassisches Schullernen erinnert. Dies kann für die Motivation ein entscheidender Faktor sein.

Lernen am Arbeitsplatz fällt jedoch nicht vom Himmel, sondern muss pädagogisch gestaltet werden. Wichtige Punkte sind hier: Lernzeiten müssen durch Betriebsvereinbarungen garantiert werden, Vorgesetzte müssen das Lernen positiv bewerten, notwendige Lernmittel (z. B. Internetzugang) und eine entsprechende Lernkultur müssen vorhanden sein.

Das Lernen am Arbeitsplatz umfasst natürlich auch das Lernen während der Arbeit, das sogenannte arbeitsimmanente Lernen. Auch hier gilt es, dieses Lernen aktiv auszuweiten und pädagogisch zu gestalten. Die kontinuierliche behutsame Anreicherung der Aufgaben im Sinne eines ganzheitlichen Aufgabenspektrums (Planungs-, Ausführungs- und Kontrolltätigkeiten), das Zulassen möglichst großer Handlungsspielräume und für Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten in der Arbeit sorgen sind vier zentrale Maßnahmen zur Förderung des arbeitsimmanenten Lernens (vgl. Ulich, 1991).

- **Gestaltungsziel 4 – Entwicklungswege bis zur Rente:** Für eine altersgerechte Personalentwicklung ist es extrem wichtig, betriebliche Karrierewege nicht in Sackgassen enden zu lassen. Hierbei müssen altersbezogene Kompetenzverschiebungen berücksichtigt werden. Ein gelungenes Beispiel ist hier, ältere Beschäftigte durch Mentorenprogramme zunehmend als Wissensvermittler/innen einzusetzen, um ihr Wissen auch für andere nutzbar zu machen. Durch die Verschiebung der Rentengrenze müssen auch ältere Beschäftigte noch Zukunftsperspektiven entwickeln.

2. Schwierigkeiten von KMU mit (altersgerechter) Personalentwicklung

2.1 Fehlende Personalentwicklung-Strukturen und Kompetenzen

Systematische Weiterbildung hat in klein- und mittelständischen Unternehmen traditionell keine hohe Bedeutung. Der Personaleinsatz und das Zeitkorsett in KMU sind eng gestrickt. Die personellen Ressourcen erlauben es unter dem Druck des Alltagsgeschäftes und aus dem Blickwinkel der betrieblichen Entscheider/innen (scheinbar) nicht, etwas anderes zu tun als zu „produzieren“ und zu „verkaufen“. Hier ist für eine nicht-direkt wertschöpfende Funktion, wie die Personalentwicklung, nicht viel Zeit. Das Motto ist oftmals: Gelernt wird nebenbei, schnell und so wie es kommt.

Ein eigener verantwortlicher Betriebspädagoge oder ausgebildete Personalentwickler/innen sind in KMU selten zu finden (vgl. Wacker, 2008). Meistens übernimmt die Geschäftsführung diese Funktion nebenbei oder sie wird an einen Fachmann/eine Fachfrau übertragen, dem bzw. der es aber häufig an Kompetenzen im Bereich Personalentwicklung fehlt. Auch deshalb wird Weiterbildung oft nicht mit der notwendigen Fachkenntnis und Intensität vorangetrieben. Auch gibt es in KMU nur selten ein Budget für Personalentwicklung.

Die aufgezeigten vorhandenen Mängel in der Personalentwicklung lassen sich insbesondere in kleineren und mittleren Betrieben (der überwiegende Teil der Betriebe in RLP sind KMU) finden. Größere Betriebe verfügen meist über entsprechende Abteilungen und Maßnahmen und darüber hinaus noch über spezialisiertes Personal.

2.2 Problemfelder

Die oben aufgezeigten Mängel an Strukturen und Kompetenzen führen unserer Erfahrung nach häufig zu großen Defiziten bei der operativen Umsetzung von Personalentwicklungsprojekten. Im Folgenden werden zentrale Problemfelder skizziert.

Zufällige Bedarfsermittlung ohne Zukunftsaussicht

In vielen KMU werden Entwicklungsbedarfe bei Mitarbeiter/innen eher zufällig und nebenbei von den Vorgesetzten „entdeckt“. Auslöser sind dabei zufällige Beobachtungen, Beschwerden von Kunden und Kundinnen oder auch Qualitätsprobleme bei einzelnen Mitarbeiter/innen: mit systematischem Vorgehen hat das wenig zu tun. Auch wird sich kaum Zeit für die genaue Betrachtung der Bedarfe genommen. Die Ergebnisse der von Eurostat 2007 durchgeführten Erhebung bestätigen, dass im Vorfeld von Weiterbildungsmaßnahmen nur in jedem vierten deutschen KMU überhaupt ein Verfahren zur Bedarfserhebung eingesetzt wird (vgl. Statistisches Bundesamt, 2007).

Hierbei passt es gut ins Bild, dass die Verantwortlichen Anzeichen für Qualifizierungsbedarf überwiegend in arbeitsorganisatorischen Abläufen suchen. Indikatoren aus dem personalwirtschaftlichen Bereich, wie Anstieg des Krankenstandes, ein schlechtes Betriebsklima oder Mitarbeiterbeschwerden – häufig Anzeichen von Qualifikationsdefiziten – werden hingegen kaum als Signal für Qualifizierungsbedarf gedeutet.

Diese Art der „Bedarfsermittlung“ bewirkt auch, dass oft nur der aktuelle Bedarf in den Blick genommen wird. Es geht dabei häufig ausschließlich um die Sicherstellung der derzeitigen Arbeitsfähigkeit. Die Perspektive bezieht sich zumeist nur auf Anpassungsqualifizierung. Dies hängt damit zusammen, dass die meisten Verantwortlichen eine oft kurzfristige und eingeschränkte Perspektive für die Entwicklung ihres Personals haben. So kommen Fehlentwicklungen oder berufliche Sackgassen, wie etwa die lang andauernde und schmale Nutzung von Qualifikationen („Spezialisierungsfalle“ oder „Disuse Effekt“) bei einzelnen Mitarbeiter/innen oder Mitarbeiter/innengruppen nur selten zur Sprache. Die Nutzung erfolgt dabei gerade bei älteren Menschen oft jahrzehntelang nur auf eine Weise. Gepaart ist diese Nutzungsart dabei, insbesondere bei niedrigqualifizierten Tätigkeiten, mit starken Unterforderungstendenzen. Das Instrument des horizontalen Wechsels ist vielen Betrieben unbekannt. Es wird ganz auf Spezialisierung gesetzt, um qualifikatorischen Aufwand zu vermeiden. Es fehlen damit betriebliche Laufbahnstrukturen, die z. B. nach betrieblichen Veränderungszyklen oder auch

nach Lebensphasen organisiert sind. Unter solchen Voraussetzungen sind die Mitarbeiter/innen folglich „anfällig“ für den Wegfall ihrer Arbeitsfähigkeit. Darauf mit Weiterqualifizierung der Arbeitskräfte zu reagieren, wäre weitaus sinnvoller als das heute damit verbundene Risiko einer Entlassung von Mitarbeiter/innen – und als die damit einhergehende, meist von der Betriebsleitung unterschätzte, Gefahr des Verlustes an Betriebswissen und Kompetenzen älterer Mitarbeiter/innen. Im schlimmsten Fall werden die Mitarbeiter/innen nicht nur nicht mehr vom Betrieb gebraucht, sondern haben auch auf dem Arbeitsmarkt keine Chancen mehr. Üblich ist sogar der Austausch des Personals bei technischem oder arbeitsorganisatorischem Wechsel. Die Anforderungssprünge sind dann oft enorm und vor dem Hintergrund einer erheblichen vorhergehenden Lernabstinenz gewaltig. Viele Betriebe entlassen dann eher Mitarbeiter/innen, als sich für ihre Qualifizierung zu engagieren.

Ältere, Angelernte und Frauen bleiben oft unberücksichtigt

Der Blick der Verantwortlichen ist oft auf junge Facharbeiter/innen, Meister/innen und Akademiker/innen beschränkt. Ältere, Un- und Angelernte und Frauen (aufgrund ihrer häufigen Teilzeitbeschäftigung) kommen in den wenigsten Fällen in den Fokus. Hier wird ein großes Potenzial verschenkt. Dies wird daran deutlich, dass in Deutschland im vergangenen Jahr nur 2,4 % der un- und angelernten 55- bis 64-jährigen Arbeitnehmer/innen an einer Qualifizierung teilnahmen. Auch ältere Frauen nehmen gegenüber Männern weniger an Weiterbildungen teil. So lässt sich beispielsweise feststellen, dass der Anteil der Frauen (selbst mit Hochschulabschluss) im Alter zwischen 55 und 64, die an Weiterbildungen teilnehmen, fast 7 % niedriger ist als der der Männer (vgl. Frerichs, 2007). Personalentwicklung muss also einen besonderen Blick auf ältere Beschäftigte (schon jetzt gibt es mehr über 50jährige als unter 30jährige in KMU), Prekär- und Teilzeitbeschäftigte (der Anteil prekär Beschäftigter hat seit 1991 um das Fünffache zugenommen) und formal niedrigqualifizierte Beschäftigte (zunehmender Wegfall von Stellen mit niedrigem Qualifikationsniveau) entwickeln und sich auf deren spezielle Lernbedürfnisse einstellen (vgl. Bosch, 2006).

Überfachliche Qualifizierungsinhalte werden oft nicht gesehen

Viele Geschäftsführer/innen konzentrieren sich bei ihrem Personal auf die Aufrechterhaltung der fachlichen Qualifikationen. Die Bedeutung überfachlicher Qualifikationen wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit oder Gesundheitsbewusstsein wird nicht ausreichend gesehen.

Personalentwicklung beschränkt sich auf die Auswahl von Seminarangeboten

Personalentwicklung wird von vielen Verantwortlichen einschränkend nur als das Auswählen von Seminarangeboten begriffen. Die Auswahl wird dabei sogar oft ohne Beteiligung der Mitarbeiter/innen durchgeführt. Der Blick beschränkt sich auf den Vergleich von Angeboten, die für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nützlich erscheinen. Die Auswahl der Seminarangebote erfolgt vorrangig aufgrund von Kontakten oder des Preises und oft im Alleingang. Fragen nach der Passung zwischen Lernkultur im Betrieb und angewandten Lernmethoden kommen nicht ins Blickfeld. Auch wird nicht berücksichtigt bzw. vorab nicht abgefragt, welche Lernvoraussetzungen der Teilnehmer bzw. die Teilnehmerin mitbringt. Die gewünschten Lernformen, Vorbehalte und Ängste bleiben unberücksichtigt. Lernbegleitungsmaßnahmen bleiben damit Wunschdenken. Zudem bleibt der Fokus meist nur auf die Maßnahme selber gerichtet. Bei der Planung der Maßnahmen wird auch nicht gesehen und berücksichtigt, ob und wie der Transfer vom Lernfeld in das Funktionsfeld gelingen kann und welche Maßnahmen hierfür zu ergreifen sind.

In diesem Zusammenhang steht auch, dass bei Personalentwicklungsmaßnahmen oft keine Wirtschaftlichkeitsberechnung und vernünftige Evaluation stattfindet, wie das bei anderen Investitionen selbstverständlich ist.

3. Prozessberatung als eine Form externer Unterstützung

3.1 Idee und Ziele der Prozessberatung

Im Abschnitt 2 wurde ausführlich beschrieben, dass KMU an verschiedenen Stellen Schwierigkeiten haben, ihre anstehenden Personalentwicklungspro-

jekte professionell umzusetzen. Eine Form ihnen zu helfen ist es, sie extern zu diesem Themenkomplex zu beraten und zu begleiten. Eine solche „spezialisierte“ externe Beratungsdienstleistung wird durch ARBEIT & LEBEN gGmbH seit 12 Jahren als Prozessberatung angeboten und soll im Folgenden näher beschrieben werden.

Im Gegensatz zur klassischen Expert/innen-Beratung beinhaltet Prozessberatung die Überzeugung, dass der Kunde sein Problem selber erkennen muss und er sich an der Entwicklung einer Behandlungsstrategie aktiv beteiligen muss (vgl. Schein, 2010). Schein fasst diesen Ansatz in das Prinzip: „Das Problem und seine Lösung gehört dem Klienten“ (Schein, 2010, S. 39). Es gibt dabei vor allem drei Gründe, die für die Anwendung dieses Beratungsansatzes sprechen:

- 1) Der Kunde besitzt ein solch tiefgreifendes Erfahrungswissen über seine Situation bzw. die Situation des Unternehmens, welches sich der Beratende überhaupt nicht in wirtschaftlich angemessener Weise aneignen kann. Außerdem ist ein solches Wissen vom Kunden nicht einfach weiterzugeben, da es von ihm nicht systematisch abrufbar ist. Daher werden Diagnosen und Maßnahmen, die nicht gemeinsam mit den Beteiligten des Unternehmens erarbeitet werden, von dem Kunden sehr häufig als nicht passend empfunden. Die direkte oder indirekte („Vorschläge werden nicht wieder aufgegriffen“) Ablehnung ist vorprogrammiert. Demgegenüber werden Diagnosen und Lösungen angenommen, die von den Beteiligten selber stammen auch wenn sie vielleicht aus wissenschaftlichen Gründen nicht optimal erscheinen.
- 2) Ein weiterer wichtiger Grund ist, dass der Kunde, wenn man ihn nicht voll beteiligt, nicht lernt, seine Probleme in Zukunft selbst zu analysieren und zu lösen. Hier geht es um Hilfe zur Selbsthilfe. Um wirklich nachhaltig zu sein, muss es bei der Beratung aber darum gehen. Der Kunde muss letztendlich das Diagnose- und Interventions-Know-how besitzen, so dass die Beratung überflüssig wird. Bezüglich Personalentwicklung heißt das, dass die Verantwortlichen aus den KMU langsam ein Bewusstsein für die Bedeutung hochwertiger Personalentwicklung

(was auch Sicherstellung von Beteiligung von Mitarbeitern/innen an Maßnahmen mit einschließt) und eine entsprechende Handlungskompetenz entwickeln.

- 3) Ein dritter Grund für den Ansatz ist, dass letztendlich der Klient mit den Folgen des Problems und der Lösung leben muss und deshalb auch die Entscheidungsverantwortung tragen sollte. Hier geht es auch darum, die Beteiligten ernst zu nehmen.

In der Prozessberatung tragen die Kunden also zu den Ergebnissen maßgeblich bei und übernehmen dafür auch die Verantwortung. Dies heißt jedoch nicht, dass der/die Berater/in nicht auch Vorschläge zur Behebung der Probleme unterbreiten kann, auf die dieser nicht von selbst gekommen wäre, oder die Feinplanung der Maßnahme übernehmen kann. Der Kunde muss jedoch alle geplanten und durchgeführten Aktivitäten des Prozesses verstehen und ihre Folgen abschätzen können.

In der Prozessberatung in dem oben genannten Sinne tragen die Berater/innen vor allem dafür Verantwortung, dass die Ergebnisse auf methodische Weise systematisch, transparent und beteiligungsorientiert erarbeitet werden. Das heißt, die Berater/innen tragen vor allem Verantwortung für den Prozess, für das „Wie“, den Ablauf, der zu einem angemessenen Ergebnis führt und die Teilnehmer/innen für die Inhalte.

3.2 Wie findet man zueinander?

Für diese Art der Beratung werden unterschiedliche Zugangswege zu den Unternehmen benötigt.

Eine zentrale Strategie der Akquise von Unternehmen ist die Netzwerkbildung. Nur hierdurch erhält man überhaupt Kenntnisse darüber, welche Unternehmen Bedarf und Interesse an Prozessberatung haben. Auch können hier gemeinsame Informationsveranstaltungen oder Mailingaktionen geplant werden und vorhandene Kompetenzen zu umfassenden Angeboten verbunden werden. Gute Kontakte zu Gewerkschaften, Kammern und Verbänden, der regionalen Wirtschaftsförderung und zu Referenten und Trainern sind hier unabdingbar.

4. Bestandteile der Prozessberatung

Dieses Kapitel skizziert, wie Prozessberatung in der Praxis und im Kontext von Personalentwicklung aussieht. Prozessberatung umfasst dabei typischerweise folgende Schritte:

- 1) Auftragsklärung
- 2) Bedarfsanalyse
- 3) Konzeptentwicklung
- 4) Umsetzung steuern
- 5) Prozess abschließen

Der Umfang und die Intensität dieser Schritte werden je nach Situation (Größe und Komplexität des Kundensystems) angepasst, d. h. individuell ausgeweitet und vertieft oder in verkürzter Form durchlaufen. Kein Schritt wird jedoch gänzlich ausgelassen. Damit wird eine kontinuierliche Prozessberatung gewährleistet. Die Prozessberatung begleitet den Kunden also idealerweise von der Ermittlung der Personalentwicklungsbedarfe bis zur Erfolgskontrolle.

4.1 Auftragsklärung und Situationsanalyse

Die Prozessberatung beginnt typischerweise mit der Auftragsklärung, die mehrere Gesprächseinheiten umfassen kann. In der Auftragsklärung wird mit dem Auftraggeber und ausgewählten Mitarbeiter/innen die Ausgangssituation, das Ziel und der Kontext geklärt, ein Vorgehensplan erstellt und die Projektorganisation festgelegt.

Viele Auftraggeber glauben, dass man der Auftragsklärung nur wenig Aufmerksamkeit schenken muss. Der Auftrag scheint ja klar zu sein: Der Bedarf soll möglichst zügig gedeckt bzw. das Problem gelöst werden. Worüber also noch lange reden? In der Praxis zeigt sich jedoch, dass es wichtig ist, viele Dinge vorab zu klären.

Die Würdigung und Wertschätzung der bisherigen Arbeit von Seiten der Beratung ist hier von höchster Bedeutung. In ihr liegt der Schlüssel für die Offenheit und Bereitschaft seitens des Auftraggebers, die betrieblichen Mängel zu

offenbaren. Sie kann damit den Zugang zu Veränderungsprozessen liefern und sie begünstigen.

Um die betriebliche Ausgangssituation in ihrer ganzen Breite, und wenn notwendig entsprechender Tiefe, erfassen zu können, werden in den Beratungsgesprächen folgende Methoden eingesetzt:

- **Prozessfragen:** Prozessfragen dienen der Klärung und dem Finden einer „gemeinsamen Sprache“. Im Unterschied zu geschlossenen Fragen ermöglichen Prozessfragen, in die Breite und Tiefe zu gehen sowie den Blickwinkel zu wechseln. Nützlich sind sie bspw., wenn Verallgemeinerungen, Löschungen oder Übertreibungen/Verharmlosungen die Ermittlung der tatsächlichen Bedarfe gefährden. Es ist bei Prozessfragen nicht immer wichtig, Antworten zu erzielen. Vielmehr soll eine Basis für ganzheitliche Lösungen bereitet sowie Denkprozesse angeregt werden.
- **Visualisierung:** Die Technik des Visualisierens ist hilfreich, um dafür zu sorgen, dass die erhaltenen Informationen von den Beteiligten auch aufgenommen und verinnerlicht werden können. Komplexe, unübersichtliche Situationen können durch Visualisierung geordnet und strukturiert werden. Sie kann in dem Sinne als roter Faden sowie als Anregung für Fragen genutzt werden
- **Aktives Zuhören:** Aktives Zuhören ist gerade am Anfang einer Zusammenarbeit wichtig, um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Bei dieser Methode ist es wichtig, den Aufmerksamkeitsfokus ganz auf das Gegenüber zu legen, um ihn verstehen zu können. Andere, der Situation nicht dienliche Gedanken, sollten nach hinten geschoben werden

Mit der Anwendung der Methoden wird u. a. erreicht, dass es zu einer Perspektivenerweiterung bei dem Auftraggeber kommt. „Blinde Flecken werden sichtbar gemacht“. Zum Beispiel können mit der Frage „Wie sieht der Arbeitsplatz des Mitarbeiters XY in fünf Jahren aus?“ neue, zukunftsbezogene Anforderungen in den Fokus geholt werden. Zudem kann mit Fragen wie etwa

„Woher wissen Sie das?“ der Informationsgehalt aufgestellter Vermutungen hinterfragt werden. Wichtig ist, dass in diesen Beratungsgesprächen auch andere Informationsquellen benutzt werden, wie z. B. Krankenstand oder Anforderungsprofile.

Am Ende dieses Prozessschrittes sollte allen Beteiligten klar sein, welche Bedarfe vorhanden sind und welche konkret angegangen werden. Nach der Klärung der Ausgangssituation werden grundsätzliche Fragen des Vorhabens angesprochen und entschieden, wie:

- Was will das Unternehmen mit der Qualifizierung erreichen? Auch Qualifizierung und Beratung haben keinen Wert an sich, sondern nur in Verbindung mit klar definierten Interessen von Seiten der Auftraggeber und Betroffenen. Diese Interessen offen zu legen und zu definieren ist ein wichtiger Schritt.
- Unter welchen Bedingungen und mit welchen Ressourcen findet das Qualifizierungsvorhaben statt? Die Umsetzung des Personalentwicklungsvorhabens findet natürlich nicht in einem luftleeren Raum statt, sondern in einem definierten Kontext, der die Umsetzungsmöglichkeiten stark bestimmt. Zu den Bedingungen von Personalentwicklungsvorhaben gehören z. B. auch die Lernerfahrungen der Mitarbeiter/innen und die Lernwünsche. Hier gilt es, genau diese zu erfragen. Die Ergebnisse geben wichtige Hinweise für eine angemessene Planung des Personalentwicklungsvorhabens. Weitere wichtige Bedingungen sind z. B. Budget, räumliche Möglichkeiten usw.

Die Klärung der Punkte erfolgt im Rahmen von Beratungsgesprächen. Bewährt hat sich hierbei das gemeinsame Erarbeiten des sogenannten Kontextmodells. Dieses Vorgehen ermöglicht eine effiziente Projektarbeit. Bei dem Kontextmodell werden Eingangs-, Ausgangs- sowie Steuergrößen und deren Zusammenwirken aufgezeigt und dargestellt. Dieser Vorgang sorgt dafür, dass das Projektvorhaben für alle Beteiligten klar und übersichtlich wird. Weiterhin wird durch das Vorgehen im Rahmen des Kontextmodells ermöglicht, dass die Komplexität der Thematik erfasst wird und eine gemeinsame Vorstellung entstehen kann. Das Ermitteln richtiger Zuordnungen ist oftmals

schwierig und geht mit Konflikten einher. Gerade in diesem Zusammenhang ist es jedoch wichtig, sich nicht dazu verleiten zu lassen, oberflächlich vorzugehen. Ebenso unverzichtbar ist es, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren sowie die Kernpunkte herauszukristallisieren und zu beschreiben – nicht aber die Komplexität unnötig zu erhöhen. Die Kunst des Erfolgs liegt darin, diese beiden Prämissen in Einklang zu bringen. Dies gelingt nicht ohne Weiteres, sondern setzt Erfahrung voraus.

Der Planungsprozess umfasst das Festlegen und Planen von Maßnahmen, mit denen ein definiertes Ziel erreicht werden soll. Es geht also darum, einen sinnvollen groben Plan mit Phasen und zentralen Schrittfolgen zu entwerfen. Dies hilft, den Weg zum Projektziel zu strukturieren. Der gründlich geklärte Projektauftrag ist hierfür Voraussetzung.

4.2 Bedarfe analysieren

Die zur Bearbeitung festgelegten Personalentwicklungsbedarfe werden in aller Regel nun mit den betroffenen Führungskräften und Mitarbeiter/innen genauer analysiert. Die betroffenen Personen sind die Experten und Expertinnen ihrer eigenen Situation und können am besten abschätzen, welche Veränderungen eine hohe Priorität haben und realistischerweise erreicht werden können. Auch können sie Auskunft über Lernpräferenzen geben.

Für die Bedarfsanalyse gibt es eine Reihe praktikabler Instrumente, die von den Berater/innen eingesetzt werden (vgl. www.filip-toolbox.de):

- **Arbeitsplatzanalyse:** Dieses Instrument wird angewendet, um detaillierte Informationen über den entsprechenden Arbeitsplatz zu erhalten. Der Bildungsbedarf wird hierbei mit Hilfe einer Gegenüberstellung der Aufgaben und Anforderungen analysiert. Hierbei empfiehlt sich auch das Software-Tool „CM Pro Work“, das sich zügig durchführen lässt (Zeitaufwand 30 Minuten) und besonders für die Gruppenarbeit geeignet ist. Der/die Prozessberater/in nimmt hier eine moderierende Funktion ein.
- **Erstellung eines Anforderungs- und Kompetenzprofils:** Die Erstellung erfolgt in fünf Phasen: Anforderungen feststellen, Soll-Profile

erstellen, Ist-Profile erstellen, Motivation sichern, Handlungsbedarf ableiten. Auch hier hat der/die Prozessberater/in eine moderierende Funktion.

- **Gesprächsleitfaden zur moderierten Selbstreflexion:** Dieses Instrument kann zum Einsatz kommen, wenn die Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen für ihre Qualifizierungsmöglichkeiten und -anforderungen im Vordergrund steht, da der Gesprächsleitfaden zu einem möglichst hohen Grad der Selbstreflexion anregen soll. Der/die Prozessberater/in übernimmt hier die Rolle des Coaches, um den/die Beschäftigte/n bei der Selbstreflexion anzuleiten und zu unterstützen.

4.3 Konzept entwickeln

Auf Basis der Auftragsklärung und der anschließenden Bedarfsanalyse entwickelt der/die Berater/in in enger Kooperation mit dem Auftraggeber ein Qualifizierungskonzept. Im Rahmen der Konzeptentwicklung werden die Qualifizierungsmaßnahmen festgelegt, die zur Deckung des Bedarfs benötigt werden und in eine zeitliche Struktur gebracht. Dabei umfasst das Konzept immer auch eine komplette Ressourcenplanung mit den Informationen über Personaleinsatz und Kosten. Personalentwicklung muss als Investition angesehen werden, die zunächst einmal Kosten verursacht. Dabei lässt sich z. B. zwischen direkten und indirekten Kosten, Personal- und Sachkosten und Kosten für interne und externe Maßnahmen unterscheiden. Direkte Kosten sind z. B. Gebühren für externe Seminare, Übernachtungs- und Verpflegungsausgaben, Fahrtkosten, Trainerhonorare usw. Indirekte Kosten entstehen z. B. durch ausgefallene Arbeitszeiten, Verwaltungsaufwendungen oder die Nutzung von Seminarräumen. Bei den Personalkosten wird oft zwischen haupt- und nebenamtlichem Personalentwicklungspersonal differenziert.

Bei der Konkretisierung von Maßnahmen ist von großer Bedeutung, das auch Formen des Lernens am Arbeitsplatz oder Informationsveranstaltungen Berücksichtigung finden. Bei der Gesamtplanung der Personalentwicklungsmaßnahmen wird durch die Beratung auch darauf geachtet, dass vorbereitende und nachbereitende Prozesse in den Blick kommen. Hierzu zählen

z. B. vorbereitende Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter/innen, Maßnahmen zur Lernbegleitung und Maßnahmen zur Transfersicherung. Je weniger die Lernsituation sachlich, sozial und zeitlich exklusiv ist – je stärker also das Lernen in den normalen Arbeitsvollzug und die gewohnten sozialen Netzwerke integriert ist, – desto weniger muss man sich über die Transfersicherung Gedanken machen. Das erklärt auch die Tatsache, dass Maßnahmen wie Qualitätszirkel oder Projektarbeit kaum einer „Übersetzungsarbeit“ bedürfen, weil Lösungen für Alltagsprobleme von den unmittelbar Betroffenen gemeinsam erarbeitet und in die Tat umgesetzt werden.

Aber auch bei der Gestaltung der Maßnahmen gibt es eine Vielzahl von Punkten, auf die die Prozessberatung mit ihrer fachlichen Expertise achten muss:

- **Auswahl der Teilnehmer/innen:** Aufgrund der Unterrepräsentation bestimmter Belegschaftsgruppen bei Personalentwicklungsaktivitäten wie Un- und Angelernte, Frauen, Teilzeitbeschäftigte usw. sollte auf die Bestimmung des Teilnehmer/innenkreises besonderer Wert gelegt werden.
- **Auswahl der Lernmethoden:** Bestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen bedingen oft ganz automatisch bestimmte Lernmethoden. Bei anderen gibt es durchaus große Spielräume. Der Auswahl von Lernmethoden bei Personalentwicklung in KMU muss besondere Beachtung geschenkt werden, da die Teilnehmenden oft seit der Schule nicht mehr gelernt haben, vielleicht auch nie das Lernen gelernt haben.
- **Auswahl des Lernortes:** Die Wahl kann dabei nicht auf die Frage intern versus extern reduziert werden, sondern vieles spricht auch für eine stärkere Nutzung des Arbeitsplatzes als Lernbereich. Vorteile wie Kostengünstigkeit, Verringerung des Transferproblems und die parallele Form der Erbringung produktiver Leistungen (auch in Form von Verbesserungsvorschlägen) müssen beachtet werden.
- **Auswahl der Medien:** Der Einsatz geeigneter Medien ist ein wichtiger Aspekt für effektive Formen der Erwachsenenbildung. Medien sind technische Systeme, die die Kommunikation zwischen zwei und meh-

rerer Partnern zu Lernzwecken unterstützen. Von enorm zunehmender Bedeutung ist das Lernen mit dem Computer, insbesondere in der Aus- und Weiterbildung. Davon zeugen Bezeichnungen wie computergestützte Unterweisung und computergesteuerter Unterricht.

- **Auswahl der Lehrkräfte:** Das Wahlproblem hinsichtlich des Lehrpersonals stellt sich zwischen internen oder externen Trainer/innen. Die Auswahl geeigneter externer Referent/innen bedarf einer hohen Expertise.
- **Zeitliche Terminierung:** Bei der zeitlichen Terminierung von Veranstaltungen ist zu beachten, dass die Bildungsaktivitäten in den Arbeitsablauf eingepasst werden. Der Produktionsfluss darf nicht allzu sehr gestört werden. Die Veranstaltungen müssen so geplant werden, dass den Beschäftigten eine Teilnahme auch möglich ist. Dies gilt insbesondere für gewerbliche Beschäftigte, die z. B. bei Schichtarbeit leicht Probleme mit der Teilnahme bekommen können, oder für Mitarbeiter/innen, die nicht ohne Weiteres für ein paar Tage von zu Hause fernbleiben können.
- **Evaluation der Maßnahmen planen:** Die Kontrolle der Personalentwicklungsmaßnahmen wird in der Fachliteratur als Evaluation bezeichnet. Eine solche Evaluation hat eine wichtige Informationsfunktion im Sinne eines „Feedback“-Prozesses.

4.4 Die Durchführung steuern

Bei der Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen gibt es fast immer Widerstände und Abweichungen. Dies ist ein ganz alltägliches Phänomen und eine normale Begleiterscheinung und sollte nicht überraschen. Es gibt in der Praxis keine Veränderung ohne Widerstand. Widerstand und Abweichungen zwingen jedoch, wann immer und wo immer sie auftreten, zu Denkpausen, zu klärenden Gesprächen, mal hier und mal da sogar zu einer Kurskorrektur.

Vor diesem Hintergrund ist eine regelmäßige Reflexion der Konzeptumsetzung unverzichtbar. Zwischenbilanz innerhalb des Steuerungsprozesses zu ziehen, ist demnach von zentraler Bedeutung. Ein Meilensteinplan sollte klar definierte Zeitpunkte zur Abstimmung mit dem Auftraggeber oder einem Len-

kungsausschuss bei Abschluss eines Projektabschnitts festlegen. Zu diesen Abstimmungsprozessen finden Treffen statt, bei denen die Zwischenergebnisse präsentiert und diskutiert werden.

Die Meilensteingespräche sind neben der Auftragsklärung und dem regelmäßigen persönlichen Kontakt die wichtigsten Stationen zur Ausgestaltung eines produktiven, erfolgreichen Prozesses. Für ihre Qualität sind gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung sowie offene, konstruktive Kritik einerseits und kreative Vorschläge andererseits wichtig. Zwischenbilanzen sind auch in Krisensituationen vonnöten, um bewusste Entscheidungen treffen zu können.

Darüber hinaus sind sie notwendiger Bestandteil der kontinuierlichen Auftragsklärung, um sicherzustellen, dass das erarbeitete Projektergebnis wirklich umsetzbar und der Nutzen für den Auftraggeber gesichert ist.

Aus der offenen Diskussion können wertvolle Anregungen oder auch Hinweise für die weitere Arbeit geschöpft werden. Das Feedback des Auftraggebers kann helfen, den eigenen fortlaufenden Lernprozess des Projektes zu fördern sowie Informationen zu erhalten, die den Beteiligten ohne den Blick von außen nicht zugänglich wären. Des Weiteren wird ermöglicht, dass alle Beteiligten den Blick für die Realität wahren. Falsche Erwartungen und unrealistische Vorstellungen werden korrigiert. Außerdem können Meilensteingespräche sowohl die Motivation erhalten als auch neue erzeugen.

4.5 Zielkontrolle

Die Zielkontrolle dient der Absicherung der Lernerfolge. Sie gibt Auskunft über die Frage „Was haben wir mit den Maßnahmen erreicht?“ Die Zielkontrolle sollte sich dabei immer auch auf die tatsächlichen Veränderungen im Funktionsfeld beziehen. Der bei Kirkpatrick beschriebene Evaluationslevel 3 zielt direkt auf die Erfolgsqualität betrieblicher Qualifizierungen, die sich im Transfer der erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen in das konkrete Verhalten in der Arbeitsumgebung bewährt (vgl. Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005).

5. Ein Beispiel aus einem mittelständischen Unternehmen

Im Zuge eines notwendig gewordenen Modernisierungsprozesses wurde die Einfarbdrucklinie eines mittelständischen Unternehmens im Blechdruckbereich durch eine neue computergestützte Sechsfarbdrucklinie ersetzt.

Die ersten Klärungsgespräche

In ersten intensiven Klärungsgesprächen zwischen der Geschäftsführung, dem Betriebsrat und Berater/innen von ARBEIT & LEBEN gGmbH wurde deutlich, dass es dringend notwendig war, die Beschäftigten zu qualifizieren. Als Zielgruppe wurden 25 Personen ausgemacht. Durch intensives Nachfragen wurde schnell ersichtlich, dass es neben fachlichen auch soziale Defizite bei den Mitarbeiter/innen gab, was sich in unproduktiv ausgetragenen Konflikten ausdrückte. Es stellte sich heraus, dass die meisten Mitarbeiter/innen schon lange keine Qualifizierung (in der Regel mehr als 15 Jahre) mehr absolviert hatten. Die Geschäftsführung und die Interessenvertretung standen zudem vor der Herausforderung, Anlagenführer und Maschinenbediener für die neue Linie fit zu machen und gleichzeitig die „alten“ Linien mit qualifiziertem Personal am Laufen zu halten. Vor diesem Hintergrund kamen Bedenken auf, ob eine solche Qualifizierung überhaupt Sinn macht. Nachdem die Alternativen als „nicht akzeptabel“ verworfen wurden, kam es zum gemeinsamen Entschluss, eine Qualifizierungsoffensive zu starten.

Die Bedarfsanalyse

Um einen genauen Überblick über die Qualifizierungsbedarfe der einzelnen Mitarbeiter/innen zu erhalten, wurde in einem ersten Schritt durch eine hierfür gebildete Expertengruppe eine genaue Anforderungsanalyse der zukünftigen Aufgaben und anschließend auf der Grundlage der Vorgesetzten einschätzung eine Qualifizierungsmatrix erstellt. Die Qualifizierungsmatrix zeigt dabei den Unterschied zwischen zukünftigen Anforderungen (ausgedrückt in Aufgaben) und derzeitigem Kompetenzstand der Mitarbeiter/innen. Ergän-

zend zu der Einschätzung der Vorgesetzten wurden mit allen betroffenen Mitarbeiter/innen intensive leitfadengestützte Gespräche geführt. Hier wurden neben der Selbsteinschätzung auch die Lerninteressen und Lernpräferenzen abgefragt. Auch diese Ergebnisse wurden anschließend in die Qualifizierungsmatrix eingebaut.

Konzeptentwicklung

Auf Basis der Auftragsklärung und der Ergebnisse der Bedarfsanalyse wurde ein umfassendes Qualifizierungskonzept im Rahmen der gebildeten Steuerungsgruppe entwickelt. Zentrale Qualifizierungsmaßnahmen waren dabei:

- Seminare zur Steigerung der sozialen Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit. Der externe Referent wurde durch ARBEIT & LEBEN gGmbH ausgewählt.
- Inhouse-Seminare zur fachlichen Weiterqualifizierung an den neuen Druckmaschinen. Hier stand vor allem der technische Ablauf und Aufbau der Maschinen im Vordergrund. Als Referent wurde eine erfahrene Fachkraft ausgewählt. Diese wurde im Einzelunterricht pädagogisch-methodisch fit gemacht.
- Intensive Schulungen an den Maschinen durch Lernpartner ergänzten die fachlichen Inhouseschulungen. Die Lernpartner/innen wurden in einem eintägigen Workshop auf ihre Rolle vorbereitet.
- Parallel zu den Schulungen und Seminaren wurden Lernbegleitungsgespräche durch Mitarbeiter/innen von ARBEIT & LEBEN geführt. Sie waren ein wichtiges Instrument zur Optimierung der Lernbedingungen.
- Zur Sicherung des Lerntransfers wurden die Mitarbeiter/innen nach der Schulung direkt an den Maschinen eingesetzt. Bei Schwierigkeiten und Problemen stand ein Ansprechpartner zur Verfügung.

Abb. 1: Das Qualifizierungskonzept



Die Durchführung

Die Durchführung der Maßnahmen verlief, wie bei einem so großen und langen Prozess fast zu erwarten war, alles andere als glatt. Widerstände bei den Vorgesetzten, Ausfall von Qualifizierungsmaßnahmen durch Produktionserfordernisse, Konflikte zwischen Trainern und Teilnehmer/innen waren nur einige Punkte, die zu erheblichen Verzögerungen und Nachbesserungen führten.

In kontinuierlichen Meilensteingesprächen wurden die Verzögerungen, Probleme und Konflikte mit der Geschäftsführung, dem Betriebsrat, Vertreter/innen von ARBEIT & LEBEN gGmbH, ausgewählten Führungskräften und Mitarbeiter/innen bearbeitet.

Hier zeigten sich die positiven Wirkungen der oben beschriebenen Methoden der Prozessberatung eindrucksvoll.

Zielkontrolle

Die Qualifizierungsergebnisse wurden nach der Transferphase durch Gespräche mit den Vorgesetzten kontrolliert. Zur Objektivierung der Einschätzungen wurden auch Produktionskennzahlen genutzt.

Ergebnisse der Qualifizierung

Trotz großer Skepsis zu Beginn der Qualifizierung haben über 90 % der Beschäftigten die Qualifizierung erfolgreich durchlaufen und arbeiten mittlerweile erfolgreich an den neuen Druckmaschinen. Neue Mitarbeiter/innen brauchten nicht eingestellt zu werden. Alle Linien können voll besetzt gefahren werden. Hier muss betont werden, dass beim Scheitern der Qualifizierungsoffensive Arbeitslosigkeit für die entsprechenden Mitarbeiter/innen gedroht hätte.

Zudem wurden die Qualifizierungserfolge der Mitarbeiter/innen intern zertifiziert. Diese Zertifizierung zielte darauf ab, die Beschäftigungsfähigkeit, d. h. die Attraktivität der Mitarbeiter/innen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen.

Fazit des Betriebsleiters: „Ende gut alles gut!“

Literatur

Bosch, G.:

Qualifikation und lebenslanges Lernen. In: Loebe, H. & Severing, E.: Weiterbildung auf dem Prüfstand. Bertelsmann, Gütersloh, 2006, S. 17-36

Elsholz, U.:

Qualifikation und Demografie. Vortrag auf der Tagung „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz 2020“. Aachen, 2007

Frerichs, F.:

Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus. In: Länge, T. M.: Generation 40 plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. wbv, 2007, S. 67-104

Hacker, W.:

Leistungsfähigkeit und Alter. Graues Papier, 2003

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J.:

Evaluating training programs: the four levels. San Francisco, 2005

Mayrshofer, D., & Kröger, H. :

Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Windmühle, 2006

Mudra, P.:

Personalentwicklung: Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. Gabler, 1994

Neuberger, O.:

Personalentwicklung. Enke, 1994

Schein, E.:

Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. der Aufbau einer helfenden Beziehung. EHP-Verlag, 2010

Sonntag, K.:

Personalentwicklung – ein Feld psychologischer Forschung und Gestaltung. In K. Sonntag, Personalentwicklung in Organisationen. Hogrefe, 2006

Sonntag, K., & Stegmaier, R.:

Arbeitsorientiertes Lernen. Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit. Kohlhammer, 2007

Statistisches Bundesamt (Hrsg.):

Berufliche Weiterbildung in Unternehmen. Wiesbaden, 2007

Ulich, A.:

Arbeitspsychologie. Poeschel, 1991

Wacker, N.:

Betriebliche Interessen an Qualifizierungsberatung – Gestaltungsanforderungen an eine nachfrageorientierte Dienstleistung. In Loebe, H. & Sevrering, E.: Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung. Bertelsmann, 2008, S. 17-36

Witzgall, E.:

Kompetenzmanagement in der industriellen Produktion. Expert Verlag, 2009