

**Lernkulturen und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme
in Unternehmen**

Brigitte Geldermann
Dorothea Günther
Heidemarie Hofmann

Ausgewählte Ergebnisse von Unternehmen in den alten Bundesländern

Dietmar Wolf

Ausgewählte Ergebnisse von Unternehmen in den neuen Bundesländern

Impressum

Das Material „Lernkulturen und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme in Unternehmen“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Das Sample von Unternehmen in den alten Bundesländern wurde von der Forschungsinstitut Betriebliche Bildung GmbH (f-bb) Nürnberg wissenschaftlich begleitet, das Sample in den neuen Bundesländern von der TÜV Akademie GmbH Niederlassung Potsdam.

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche
 Weiterbildungsforschung e. V./
 Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management,
 Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Alle Rechte beim Herausgeber.

Brigitte Geldermann

Dorothea Günther

Heidmarie Hofmann

**Lernkulturen und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme
– Ausgewählte Ergebnisse von Unternehmen in den
alten Bundesländern**

Impressum

Das Material „Lernkulturen und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme – Ausgewählte Ergebnisse von Unternehmen in den alten Bundesländern“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die Autorinnen.

Projektnehmer: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung GmbH (f-bb) Nürnberg

Projektleiter: Brigitte Geldermann, Heidemarie Hofmann

Projektbetreuung: Dr. Ursula Reuther, Sylvia Sparschuh

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche
Weiterbildungsforschung e. V./
Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management
Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Alle Rechte beim Herausgeber.

INHALT

ANSÄTZE EINER KOMPETENZORIENTIERTEN UNTERNEHMENS- UND PERSONALENTWICKLUNG.....	2
WISSENSCHAFTLICHER BEZUGSRAHMEN UND BEGRIFFSKLÄRUNG	3
ZUM KOMPETENZBEGRIFF	4
KOMPETENZENTWICKLUNG	5
KOMPETENZENTWICKLUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG	7
NEUE LERNKULTUR ALS MOTOR DER KOMPETENZENTWICKLUNG	8
STRATEGISCHE KOMPETENZENTWICKLUNGSPROGRAMME	10
METHODISCHES VORGEHEN DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG	12
EVALUATION DER KOMPETENZENTWICKLUNGSPROGRAMME	12
UNTERSUCHUNG ZUR LERNKULTUR IM UNTERNEHMEN	16
FALLBEISPIELE UND ERGEBNISSE.....	20
MITARBEITERORIENTIERUNG IN DER PRAXIS	20
VERÄNDERUNG GESTALTEN: ENTWICKLUNG EINER GRUPPENORIENTIERTEN ARBEITSORGANISATION.....	21
▪ <i>Recycling Performance Center (RPC), Alcan Singen GmbH.....</i>	<i>21</i>
▪ <i>Das Vorhaben</i>	<i>21</i>
▪ <i>Ergebnisse.....</i>	<i>23</i>
▪ <i>Gruppenarbeit mit einer bildungsfernen Belegschaft</i>	<i>24</i>
MITARBEITER ENTWICKELN: LERNEN IN DER ARBEIT.....	28
▪ <i>dm-Drogeriemarkt GmbH & Co. KG.....</i>	<i>28</i>
▪ <i>Das Vorhaben</i>	<i>28</i>
▪ <i>Ergebnisse.....</i>	<i>30</i>
▪ <i>Arbeiten ist Lernen.....</i>	<i>33</i>
BEWUSSTSEIN VERÄNDERN: FÜHRUNGSKULTUR UND TRANSPARENZ	35
▪ <i>Wilkens & Söhne GmbH, Bremen</i>	<i>35</i>
▪ <i>Das Vorhaben</i>	<i>36</i>
▪ <i>Ergebnisse.....</i>	<i>38</i>
▪ <i>Transparenz und Commitment</i>	<i>39</i>
RESUMEE.....	42
KOMPETENZENTWICKLUNG IN DEN UNTERNEHMEN	43
LERNKULTUR BEI RPC, ALCAN, DM UND WILKENS	47
FAZIT	49
LITERATUR:	52
ANHANG.....	56

Ansätze einer kompetenzorientierten Unternehmens- und Personalentwicklung

Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind die Schlüsselbegriffe, die sich aus den Wettbewerbsbedingungen moderner Unternehmen ergeben. Insbesondere die steigende Komplexität von Aufgaben und Problemstellungen stellt erhöhte Anforderungen an die Lern- und Veränderungsfähigkeit der Unternehmen.

Eine Antwort darauf ist eine Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Rahmen von prozessorientierter Arbeitsorganisation und Teamarbeit. Diese erfordern mehr individuelle Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Beschäftigten. Damit verändern sich auch organisationale Rahmenbedingungen, die wiederum Voraussetzung für Veränderungsprozesse innerhalb des Unternehmens sind.

Damit die Entwicklung von Veränderungen, die sich positiv auf die Leistungsfähigkeit der Organisation auswirken, nachhaltig voranschreiten kann, sind organisatorische, strukturelle und auch kulturelle Wandlungsprozesse im Unternehmen notwendig.

Im Teilprojekt "Neue Lernkultur in Unternehmen" wurden im Rahmen des BMBF-Programms "Lernkultur Kompetenzentwicklung - Lernen im Prozess der Arbeit" fünf betriebliche Programme zur Entwicklung personaler und organisationaler Kompetenzen über einen Zeitraum von drei Jahren wissenschaftlich begleitet.

Der Fokus der wissenschaftlichen Begleitung lag auf der Initiierung und Umsetzung dieser strategischen Kompetenzentwicklungsprogramme, ihren Zielen, ihren Auswirkungen auf die Organisation und die Rolle der unterschiedlichen Lernkulturen in den Veränderungsprozessen.

Die Unternehmen:

- Alcan, Singen, Recycling Performance Center
- dm Drogeriemärkte, Karlsruhe
- Emsa, Emsdetten

- Festo, Esslingen
- Wilkens und Söhne, Bremen

Mit Ausnahme von Festo, in deren Programm es um ein spezifisches Lernarrangement ging, wurden in den beteiligten Firmen eine Reihe von Maßnahmen eingeleitet und realisiert, die auf die jeweilige Organisation als ganze abzielten und eine grundsätzliche Verbesserung ihrer Leistungs- und Innovationsfähigkeit, eine Verbesserung der organisationalen Kompetenz zum Ziel hatten. dm Drogeriemärkte, Emsa und Festo sind Großunternehmen. Das RPC bei Alcan ist eine der Mitarbeiterzahl nach kleine Einheit eines großen Unternehmens, die von zentralen Ressourcen profitiert, die Firma Wilkens ist ein kleines Unternehmen mit Konzernanbindung, das aber Gemeinsamkeiten mit Großunternehmen vor allem in der modernen und professionellen Führung aufweist. Erhebliche Unterschiede bestanden in der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen, die sich auf die Ressourcen und Spielräume für „Experimente“ auswirkte.

So verschieden die betrieblichen Programme vor dem Hintergrund der spezifischen Ausgangssituationen auch angelegt waren, verfolgten sie doch die gleiche Intention einer Verzahnung unterschiedlicher Maßnahmen zur individuellen und organisationalen Kompetenzentwicklung und damit der Herausbildung einer neuen Lernkultur im Unternehmen.

Im Beobachtungszeitraum ging es bei den Unternehmen erst einmal darum, die Mitarbeiter als Potenzialträger zu entdecken, zu mobilisieren, Strukturen und Rahmenbedingungen für höhere Selbstständigkeit und Eigenverantwortung zu schaffen. Dies soll im Fortgang an drei Beispielen aus dem Sample erläutert werden.

Wissenschaftlicher Bezugsrahmen und Begriffsklärung

Zuvor wird anhand des Forschungsstandes die Subsumtion der Unternehmensprojekte unter die Begriffe Kompetenzentwicklung und Lernkultur versucht.

Zum Kompetenzbegriff

In Anlehnung an verschiedene Autoren (vgl. Erpenbeck 1997, Bergmann 1999) orientieren wir uns an der Definition von Kauffeld/Grote/Frieling (2000), nach der Kompetenzen als Dispositionen (Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften), selbstorganisiert zu handeln, interpretiert werden können und dabei kognitive, emotionale, motivationale und volitive Aspekte menschlichen Handelns integrieren (vgl. Erpenbeck/Heyse 1996). Diese inneren Voraussetzungen zur Regulation von Tätigkeit sind einerseits individuelle Anlagen, im Sinne von Persönlichkeitsmerkmalen, andererseits aber auch Entwicklungsergebnisse (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2003). Kompetenzen als innere Voraussetzungen zeigen sich in der Art und Weise, wie eine Person ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Personenmerkmale ganz bewusst zur Erreichung von Zielen einsetzt.

Im Zentrum dieses Konstrukts steht der Begriff Selbstorganisation, der auf metatheoretischer Ebene allgemein für den Aufbau, die Veränderung und Erweiterung von Systemstrukturen steht. Übertragen auf eine praktische Ebene, können darunter unter anderem die Fähigkeiten einer Person gezählt werden, sich Ziele zu setzen, Strategien zur Verwirklichung zu erproben und aus entstehenden Erfahrungen zu lernen sowie in unbekanntem Situationen neue, spezifische Lösungen zu entwickeln.

Selbst organisiertes Lernen in der Arbeit bezieht die äußeren und inneren Bedingungen des Lernprozesses mit ein und formuliert neue Voraussetzungen des Lernens. Diese sind die Lernautonomie der Akteure, die Lernreignung des physischen Umfelds, das lernförderliche Verhalten der Vorgesetzten und die Lernkompetenz der Akteure.

Als bedeutungsvoll für kompetentes Handeln betonen Staudt/Kriegesmann und Reischmann die Einbindung des Individuums in organisationale Zusammenhänge. Selbst organisiertes Lernen in der betrieblichen Bildung findet in sozialen Zusammenhängen statt, d.h. im Arbeitsprozess von Unternehmen. Selbstständiges Lernen am Arbeitsplatz verändert auch die

Rolle des Vorgesetzten in den Unternehmen, denn er muss diese neuen Lernprozesse durch sein Engagement unterstützen.

Auf der individuellen Ebene setzt sich Kompetenz aus der Handlungsbereitschaft (Motivation) und Handlungsfähigkeit als kognitiver Basis unter Einbindung expliziten Wissens, impliziten Wissens und von Fertigkeiten zusammen (Staudt/Kriegesmann 2002). Die Kompetenz zur Handlung wird jedoch erst wirksam, wenn die organisatorische Legitimation in Form von Zuständigkeit, organisatorischer und technischer Koppelung gewährleistet ist (vgl. ebd. S. 36 f.). Reischmann konkretisiert Kompetenz als „reflektiertes Handlungsvermögen in einem beschreibbaren, handlungsermöglichenden Kontext, zu dem auch Zuständigkeit und Ressourcen als äußere Faktoren gehören“ (Reischmann 2003, S. 1). Die Autoren verweisen damit auf die Relevanz der Organisation für kompetentes Handeln der Mitarbeiter.

Dieser Gedanke wird sich auch in unseren Forschungshypothesen wieder finden.

Es gibt einen Zusammenhang zwischen individuellen und organisationalen Kompetenzvoraussetzungen – wenn sich Veränderungen auf der organisationalen Ebene ergeben, müssen demzufolge auch Änderungen auf der individuellen Ebene Auswirkungen zeigen und beobachtbar sein.

Kompetenzentwicklung

Kompetenzen sind interindividuell verschieden und lassen sich nach Baitsch in drei Dimensionen der Variabilität beschreiben (vgl. Baitsch 1996, S. 7):

- Der Extensionsbereich von Kompetenzen bezieht sich auf die Ausgerichtetheit von Kompetenzen, die sich aus den Tätigkeitsklassen ergeben, die von einer Person als homogen wahrgenommen werden.
- Der Intensionsbereich beschreibt die Sinnhaftigkeit von Kompetenzen und berücksichtigt damit die unterschiedliche Bedeutung von Kompetenzen für das Individuum.

- Der Reflexionsbereich bezeichnet die Elaboriertheit von Kompetenzen und meint die Qualität der sprachlich-begrifflichen Verallgemeinerung von Aufgabenmerkmalen.

Kompetenzentwicklung ist kein passiver Anpassungsprozess. Vielmehr stellt sich das Subjekt aktiv auf veränderte Anforderungen ein (vgl. Baitsch 1985, S. 46). Kompetenzentwicklung meint gerade nicht die fortlaufend notwendigen, inkrementalen Anpassungsleistungen an die jeweils besonderen Bedingungen einer Situation, sondern eine relativ überdauernde, habituelle Verlaufsqualität einer psychischen Tätigkeit, die auch über eine momentane Situation hinaus dauerhaft erhalten bleibt. (vgl. Baitsch 1985, S. 49).

Kompetenzentwicklung muss als ganzheitlicher Prozess verstanden werden, der auf die Herausbildung umfassender Handlungsfähigkeit gerichtet ist, also als integrierter Prozess von Lernen und Arbeiten (vgl. Bernien 1997, S. 29). Berufliche Kompetenzentwicklung findet dabei im wesentlichen während der bezahlten Arbeit statt und vollzieht sich entweder durch implizite oder explizite Lernprozesse.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt für die Entwicklung von Kompetenz ist die Möglichkeit zur Performanz. Denn Kompetenzen können nur im Handeln weiterentwickelt werden, und das setzt voraus, dass Anwendungssituationen vorhanden sind und betriebliche Rahmenbedingungen es erlauben, solche auch selbst zu schaffen. „Manifestiert sich die Kompetenz nicht in Performanz, d. h. können Kompetenzen nicht gezeigt werden, wird langfristig ein Kompetenzabbau die Folge sein“ (Frieling u. a. 2000, S. 35).

Baitsch setzt für den individuellen Prozess der Kompetenzentwicklung das Zusammentreffen dreier kritischer Momente voraus: Erstens müssen dem Arbeitenden Widersprüche in einer gegebenen Situation bewusst sein, so dass neue Ziele für diese Situation entwickelt werden. Die Entwicklung neuer Ziele erfordert zweitens die Verfügbarkeit von Informationen für den Entwurf von Alternativen. Und drittens ist der praktische Vollzug einer neuen Tätigkeit notwendig, die der Auflösung der Soll-Ist-Differenzen dient und schließlich zur Entwicklung von Kompetenzen führt. Ist eine dieser drei

Komponenten nicht gegeben, kann es nicht zu Prozessen der Kompetenzentwicklung kommen (vgl. Baitsch, 1996 S. 8).

Entscheidend bei der Entwicklung von Kompetenzen im Prozess der Arbeit ist dabei, wie oft die Beschäftigten auf Situationen mit Neuigkeitscharakter stoßen, in denen sie angemessen reagieren müssen. Der Arbeitnehmer mit einem eigenen Verantwortungs- und Entscheidungsbereich wird dabei wohl eher in der Lage sein, eigene Kompetenzen zu erhalten und weiter zu entwickeln als ein Fließbandarbeiter mit wenig abwechselnden, monotonen Arbeitstätigkeiten. Determinanten der Kompetenzentwicklung sind nach Frieling: Arbeitsauftrag, Ausführungsbedingungen, Aufgabendurchführung und organisatorische Rahmenbedingungen (vgl. Frieling 1999, S. 165).

Hier sei der Blick auf die Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen gerichtet, die bei einigen der betrieblichen Veränderungsvorhaben in unserem Sample zunächst im Vordergrund standen, deren Zusammenhang zu Kompetenzentwicklung sich jedoch nicht immer auf den ersten Blick erschließt.

Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung

Viele Organisationskonzepte wurden mit dem Ziel eingeführt, die sozialen Prozesse im Unternehmen aktiv zu berücksichtigen, besser zu planen und für die Optimierung der Produktions- und Geschäftsprozesse einzusetzen. Beispiele dafür sind: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Benchmarking, Gruppenarbeit, Segmentierung und Bildung von Cost- oder Profitcentern, Business-Process-Reengineering, Geschäftsprozessoptimierung, Total Quality Management und Projektorganisation in Verbindung mit oder statt funktionaler Aufbau- und Ablauforganisation.

Dieser Wandel von funktions- zu prozessorientierten Formen der Arbeitsorganisation führte zu einem neuen Paradigma der Kompetenzentwicklung, der "Prozessorientierten Weiterbildung" (vgl. Baethge/Schiersmann 1998).

Die parallel ablaufenden Managementprozesse fordern vom Mitarbeiter ständige Lernleistungen, um neue Informationen aufzunehmen und betriebliche Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten (vgl. Frieling 1999, S. 172). Die Flexibilisierung und Dynamisierung der organisatorischen Rah-

menbedingungen verlangen die Bereitschaft zur Veränderung und Flexibilität auf der Seite des Mitarbeiters ebenso wie des Unternehmens.

Werden diese Veränderungen von den Unternehmen langfristig und firmenweit geplant und umgesetzt mit dem Ziel, die Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeiter zu verbessern, so kann man von strategischen Kompetenzentwicklungsprogrammen sprechen. Diese zielen auf aufgabenbezogene wie aufgabenunabhängige Fähigkeiten, aber auch Einstellungen und Werthaltungen. Sauer (2000, S. 7) bezeichnet Kompetenzentwicklung als einen „Prozess, in dem die fachliche, methodische und soziale Handlungsfähigkeit sowie die Selbstorganisationsfähigkeit (bzw. Teile dieser Facetten) entwickelt, umstrukturiert und aktualisiert werden“. Ein Programm zur strategischen Kompetenzentwicklung durchzuführen bedeutet nicht, einen linearen Prozess einzuleiten, der zu einer vorgegebenen Lösung führt, sondern einen kreativen Zielfindungsprozess in Gang zu setzen (Erpenbeck 2001).

Das bedeutet auch, dass eine planmäßige Kompetenzentwicklung als Motor von Veränderungsprozessen sich an zukünftigen Entwicklungsprozessen orientieren und die Brücke zwischen Neuorientierungserfordernissen und verfügbaren und entwickelbaren Individual- und Systemkompetenzen bilden sollte.

Somit erfordert Kompetenzentwicklung eine Integration von Personal- und Organisationsentwicklung und die Verzahnung intentionaler wie nicht-intentionaler Lernprozesse durch die Kombination von Wissensvermittlung, Erfahrungsaufbau und informellem Lernen. Innovationsförderliche Kompetenzentwicklung sollte zur Handlung ermutigen, Handlungsspielräume in der Arbeitstätigkeit lassen und kann daher nur auf einem organisatorischen Hintergrund geschehen, der personelle Flexibilitätspotentiale, Eigeninitiative und die Fähigkeit zur Selbstregulation fördert.

Neue Lernkultur als Motor der Kompetenzentwicklung

Damit ist die Bedeutung der in einem Unternehmen vorhandenen Lernkultur für Kompetenzentwicklung angesprochen. Sie gibt Aufschluss darüber,

welchen Stellenwert Lernen und Lernunterstützung in der Organisation haben.

Seit den neunziger Jahren wird von einem „Trend der Entgrenzung des Lernens“ gesprochen, der sich in Begriffen wie „neue“ oder „innovative“ Lernkulturen widerspiegelt (Siebert 2000, S. 49). Während der herkömmliche Lernkulturbegriff hauptsächlich organisierte Weiterbildung, also fremdorganisiertes, veranstaltetes Lernen, in den Mittelpunkt stellt, tritt im Begriff „neue Lernkulturen“ deutlicher eine Betrachtung von Lernaktivitäten und Lernsettings in den Vordergrund, die sich in sozialen und lebensweltlichen Kontexten ansiedeln (vgl. Siebert 2000). Diese Verortung des Lernens in neue Bedeutungszusammenhänge lässt sich in der gegenwärtigen Diskussion um lebenslanges Lernen nachzeichnen und fokussiert auf wandelnde Lernangebote, Lernorte und Lernformen, wie beispielsweise das „informelle“ Lernen oder Lernen im Prozess der Arbeit (Zum *Informellen Lernen* s. Dohmen 2001, Knoll 2002).

Auf der Grundlage konstruktivistischer Annahmen verschiebt sich der Fokus vom Lehren auf das Lernen, weg vom aktiven Lehrer hin zum aktiven Lerner, der unter Einbindung seiner Erfahrungen und seiner Weltsicht, beeinflusst von seinen Emotionen und im Austausch mit Anderen seine Lernprozesse in spezifischen Kontexten steuert (vgl. Mandl/Winkler 2003).

Die Betonung der individuellen Verantwortung für Lernen und der selbstorganisierten Aneignung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten durch den Einzelnen kennzeichnen diese Sichtweise. Mit dem Begriff einer „neuen“ Lernkultur ist die selbstständige und bedarfsnahe Aneignung von Wissen mitgedacht, die die Kluft zwischen Wissen und Handeln überbrückt oder erst gar nicht entstehen lässt (vgl. Mandl/Winkler 2003, Gruber/Renk 2000).

Lernkulturen von Organisationen bzw. Unternehmen stellen neben der lebensweltlichen Dimension die arbeitsweltliche Dimension in den Mittelpunkt (vgl. Trier 2001). Organisationale Lernkulturen entwickeln sich in spezifischer Weise aus dem unternehmenskulturellen Kontext und konstituieren sich durch ihre organisatorische, methodische und lerntheoretische Ausrichtung (Dehnbostel 2001, S. 81). Wie wird Lernen organisiert und wie

werden die Rahmenbedingungen im Unternehmen gestaltet? Welche Lernformen und Lernmethoden werden bevorzugt?

Nach Sonntag lassen sich organisationale Lernkulturen auf unterschiedlichen Ebenen analysieren: Welchen Stellenwert nimmt Lernen im normativen Leitbild ein, dem sich die Organisation verpflichtet fühlt? Wie wird dieses Leitbild in der Organisation umgesetzt, wie stark ist beispielsweise die Partizipation der Mitarbeiter an der Gestaltung von Lernprozessen? Ein wichtiger Gesichtspunkt, der insbesondere das Lernen im Prozess der Arbeit fokussiert, ist, welche Lern- und Entwicklungspotenziale sich in der Arbeitstätigkeit bieten und welche flankierenden Maßnahmen zur Unterstützung des Lernens bereitgestellt werden (vgl. Sonntag 1996, S. 43; 1999, S. 259). Dass es einen Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Handlungskompetenz von Mitarbeitern und der Ausgestaltung der Arbeitstätigkeit gibt, hat Bergmann bereits in verschiedenen Untersuchungen aufgedeckt (vgl. Bergmann 2003).

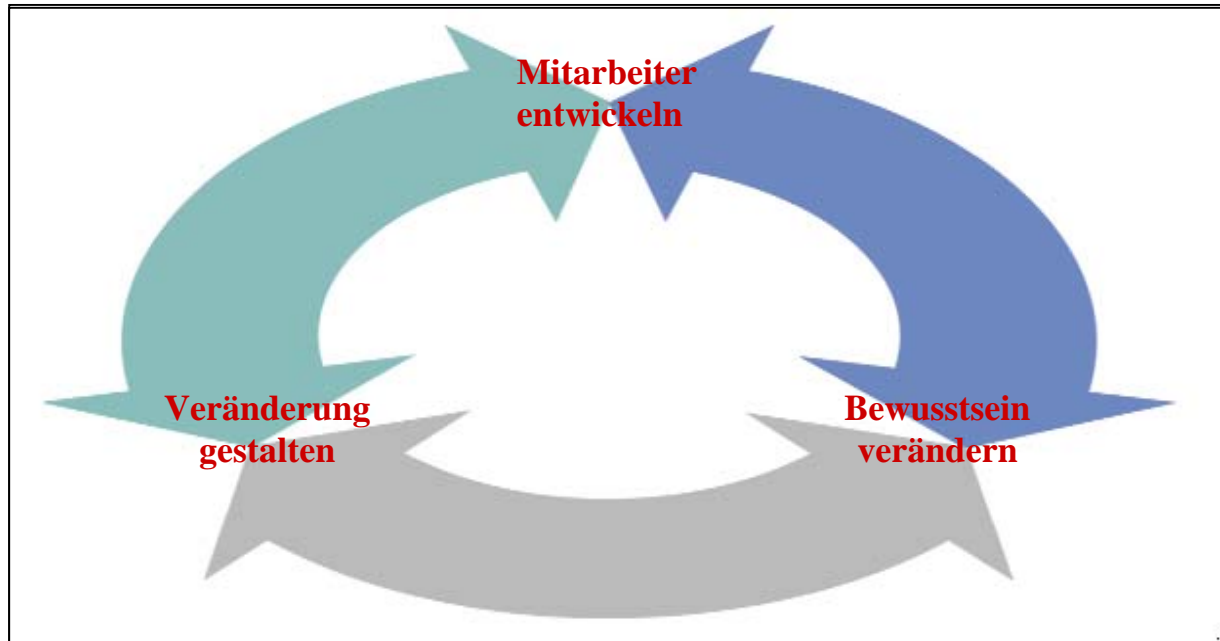
Strategische Kompetenzentwicklungsprogramme

Die Lernkultur in einem Unternehmen ist also ein zentrales Movens der Kompetenzentwicklung. Strategische Kompetenzentwicklungsprogramme zielen daher auch auf die Verbesserung der Lern- und Veränderungsfähigkeit des gesamten Unternehmens. Eine neue Lern- und Veränderungskultur objektiviert sich in den Unternehmen durch entsprechende Rahmenbedingungen wie Abbau von Hierarchien oder Möglichkeiten der Partizipation.

Was aber ist das Ziel einer Kompetenzentwicklung beim Individuum oder bei der Organisation, wenn es nicht um die Anpassung an feststehende Anforderungen geht? Ganz allgemein ist es die verbesserte Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und des Unternehmens - die sich immer nur ex post feststellen lässt. „Vorrangiges Ziel ist die Wertproduktion und in der Regel nur nach Maßgabe von deren Notwendigkeiten das Lernen ihrer Mitarbeiter“ (Severing 1994, S. 205). Der (gesteigerte) Unternehmenserfolg muss dann auch als Maßstab für gelungene Kompetenzentwicklung angesehen werden.

Als Rahmen für die Einordnung strategischer Kompetenzentwicklungsprogramme sollten die Interdependenzen zwischen der Entwicklung von Mitarbeitern, der Gestaltung von Veränderungen im Unternehmen und dem „Organisationsbewusstsein“, d. h. der vorherrschenden Werthaltungen im Unternehmen, aufgezeigt werden. Dabei handelt es sich um eine Art magisches Dreieck.

Abbildung 1: Modell Lern- und Veränderungskultur



Die Berücksichtigung der drei Eckpunkte beeinflusst die (erfolgreiche) Entwicklung der Organisation. Kurz gefasst: Mitarbeiterentwicklung gelingt nur, wenn auch die Rahmenbedingungen verändert werden. Veränderungsprozesse im Unternehmen greifen nicht, wenn nicht ein Bewusstseinswandel bei Beschäftigten und Führungskräften damit einhergeht. Ein solcher Bewusstseinswandel kann durch Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung eingeleitet werden.

Durch eine inhaltliche, methodische und organisatorische Verzahnung von Personalentwicklung, Organisations- und Unternehmensentwicklung als definitionsgemäße Realisierung von Kompetenzentwicklungsprozessen können diese Erfolgsfaktoren ausbalanciert werden.

Strategische Kompetenzentwicklung erfordert: Langfristigkeit der Prozesse, ganzheitliches Vorgehen und Flexibilität in Planung und Umsetzung. Es braucht Zeit, Handlungsspielräume, soziale Unterstützung und finanzielle Mittel, um strategische Kompetenzentwicklungsprogramme zu realisieren.

Methodisches Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung

Gegenstand der Evaluation durch die wissenschaftliche Begleitung war die Entwicklung der betriebspezifischen strategischen Kompetenzentwicklungsprogramme sowie die Lernkulturen der Unternehmen.

Evaluation der Kompetenzentwicklungsprogramme

Die Vorhaben der beforschten Unternehmen dieses Samples umfassten eine Vielzahl unterschiedlichster Aktivitäten, die im Rahmen von unternehmensweit angelegten Veränderungsprogrammen an allen drei Eckpunkten der organisationalen Kompetenzentwicklung ansetzten und sinnvoll miteinander zu verzahnen waren. Von den Firmen erforderte dies eine sorgfältige Strukturierung sowie eine kontinuierliche Selbstevaluation und Dokumentation der Prozessverläufe.

Die prozessbegleitende Evaluation durch die wissenschaftliche Begleitung musste dementsprechend sehr individuell, auf verschiedenste Inhalte bezogen, stattfinden sowie deren Interdependenzen und sinnvolle Vernetzung im betrieblichen Gesamtkonzept berücksichtigen. Dies, sowie die regionale Verteilung der fünf Unternehmen von Bremen bis zum Bodensee, die Vor-Ort-Termine nur in begrenztem Ausmaß zuließ, erforderte den Einsatz verschiedener Evaluationsinstrumente und Methoden durch die wissenschaftlichen Begleitung.

Analyse der Ausgangssituation

Mittels eines Fragebogens wurden zu Beginn der Projektlaufzeit erste grundlegende Informationen zu Unternehmensprofil, Wirtschaftsdaten und Projektvorhaben der beteiligten Unternehmen eingeholt. Auf Grundlage

dieser Eingangserhebungen fanden vor Ort mit Geschäftsführern und Projektverantwortlichen aller Unternehmen Erstgespräche statt zur Klärung weiterführender Fragen, Projektkonzeptionen und Planungen, Evaluationsdesign und Planung erster Meilensteine.

Zur Absicherung der Analyse der Ausgangssituation wurden zusätzlich pro beteiligtem Unternehmen mit drei weiteren Vertretern des Managements offene Interviews durchgeführt. Dabei wurden die Führungskräfte nach ihrer Einschätzungen der aktuellen wirtschaftlichen Lage des Betriebs und seiner Perspektiven für die Zukunft sowie der Stärken und Schwachpunkte ihres Unternehmens ebenso befragt wie nach dem Führungsstil im Unternehmen, den Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auf den verschiedenen Funktionsebenen, nach dem Qualifikationsstand und -bedarf bei den Mitarbeitern und nach dem Betriebsklima.

Die Ergebnisse dieser verschiedenen Eingangserhebungen bildeten das Fundament für die Einschätzung der firmenspezifischen Gegebenheiten und der Verankerung der einzelnen Projektvorhaben in der jeweiligen Unternehmensstrategie und -kultur.

Reportingsystem und Dokumentenanalyse

Die lokale Verteilung der Unternehmen über das gesamte Bundesgebiet erforderte ein umfangreiches Reportingsystem zur Absicherung der Verlaufsevaluationen.

Anhand eines standardisierten Instruments sollten zweimonatig Projektverläufe, Planung und -durchführung der Einzelmaßnahmen, Akteure, Ergebnisse und Zielerreichungen sowie Abweichungen dokumentiert werden. Da die standardisierte Form auf Kosten der Aussagekraft ging, wurden die Instrumente im Projektverlauf firmenspezifisch modifiziert. Den Projektverantwortlichen in den Unternehmen bot dies ein Mittel der besseren Selbstevaluation und Steuerung ihres Projektverlaufs.

Zusätzlich zu den Reports analysierte die wissenschaftliche Begleitung eine Fülle von projektrelevanten Dokumenten (Protokolle aller Gruppenbesprechungen, Meetings und Arbeitskreise, Seminarprogramme, Feedbackbögen und Auswertung, Workshop-Protokolle, firmenspezifische Instrumente und Konzepte, Materialien des Projektmarketings, etc.). Dies unterstützte

nicht nur den Einblick in den Verlauf und die Ergebnisse der praktischen Umsetzungsschritte, sondern vermittelte darüber hinaus auch einen Eindruck von der Entwicklung der Kooperations- und Gesprächskultur in den Betrieben.

Teilnehmende Beobachtungen

In drei der Unternehmen hat die wissenschaftliche Begleitung an projektbezogenen Veranstaltungen beobachtend teilgenommen. Die Workshops wurden unter folgenden Aspekten evaluiert: a) Kommunikationsverhalten, b) Merkmale des Gesprächsprozesses, c) Qualität der Beiträge und abschließend wurde ein Fazit gezogen. Die Beobachtung orientierte sich in Teilen an den Kriterien des Kasseler Kompetenzrasters. Bei Informationsveranstaltungen wurde das Augenmerk auf das interne Projektmarketing gerichtet.

Interviews zum Know-how Transfer

In den beteiligten Firmen wurden Interviews mit jeweils fünf Mitarbeitern zum Know-how-Transfer im Unternehmen durchgeführt. Grundlage war ein von den wissenschaftlichen Begleitern des Programmfelds „Lernen im Prozess der Arbeit“ gemeinsam entwickeltes Instrumentarium, das zwei Untersuchungslinien betrachtet.

In der Untersuchungslinie A wurden die Rahmenbedingungen für den Einsatz von Know-how-Transfer-Instrumenten im Unternehmen ermittelt. Dabei wurden zum einen externe und interne Quellen der Wissensgenerierung erfasst. Hiermit soll die Herkunft des im Unternehmen vorhandenen Wissens geklärt werden. Zum anderen wurden den Probanden offene Leitfragen gestellt, mit deren Hilfe der Stand der Unternehmensentwicklung hinsichtlich der Rahmenbedingungen für Know-how-Transfer und Kompetenzentwicklung ermittelt werden sollte. Dabei sollten die Zusammenhänge zwischen Können (Fertigkeiten, Fähigkeiten, Wissen), Wollen (Motivation, Zielvorstellungen, Führungskulturen), sowie Dürfen (betriebliche Rahmenbedingungen, Eigenverantwortung) deutlich gemacht werden.

In der Untersuchungslinie B wurden die im Unternehmen eingesetzten Instrumente des Know-how-Transfers ermittelt und nach Kriterien bewertet, die nach dem bisherigen Kenntnisstand für die Kompetenzentwicklung als

relevant angesehen werden, sowie nach Wissens- und Kompetenzarten und Zielgruppen der Kompetenzentwicklung. Die Probanden sammelten und bewerteten die im Unternehmen verfügbaren Instrumente des Know-how-Transfers mit Hilfe eines Erfassungsbogens. Anschließend wurden die nach Ansicht des Probanden wichtigsten Instrumente noch einmal differenzierter bewertet.

Durch diese Befragungen ließen sich die Instrumente und Systeme des Know-how-Transfers in ihrer Bedeutung für die Kompetenzentwicklung in den Unternehmen transparent machen und Ansatzpunkte für ihre Verbesserung identifizieren.

Reflexion und Feedback

Regelmäßige Reflexionsworkshops und -gespräche vor Ort dienten dem Feedback der wissenschaftlichen Begleitung zu den gewonnen Erkenntnissen und der Diskussion von Entwicklungen und Problemfeldern der Projektvorhaben. Zusätzlich wurden ausführliche telefonische Reflexionsgespräche geführt, partiell anhand eines den Projektverantwortlichen im Vorfeld zugesandten projektspezifisch vorstrukturierten Gesprächsleitfadens. Die hohe Relevanz solcher Feedback- und Reflexionsgespräche für die Prozesssteuerung bestätigte sich insbesondere in den Firmen, in denen die Verantwortlichen für das Projektmanagement gleichzeitig hohen Belastungen durch das Alltagsgeschäft ausgesetzt waren.

Vernetzung der Unternehmen

Zur Vernetzung der Unternehmen und dem Transfer von Ergebnissen und Erfahrungen wurden insgesamt acht zweitägige Sample-Workshops durchgeführt. Im Kontext der gemeinsamen Bearbeitung projektrelevanter Themengebiete wie

- Know-how-Transfer in Unternehmen
- Neue Lernformen in der betrieblichen Weiterbildung
- E-Learning
- Promotoren betrieblicher Veränderungsprozesse
- Mitarbeiterkommunikation und internes Projektmarketing

- Kompetenzentwicklung durch Gruppenarbeit
- Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Projektergebnisse und Ergebnistransfer

konnten die firmenspezifischen Aktions- und Problemfelder vorgestellt und Lösungswege diskutiert werden. Fester Bestandteil der Workshops waren darüber hinaus Betriebsbesichtigungen in den gastgebenden Unternehmen.

Untersuchung zur Lernkultur im Unternehmen

Neben der prozessbegleitenden Evaluation stand die Untersuchung der Lernkulturen in den beteiligten Unternehmen im Fokus der wissenschaftlichen Begleitung. Die zentrale Fragestellung lautete: Welchen Stellenwert hat das Lernen im Unternehmen? Daraus ergaben sich verschiedene Aspekte der Betrachtung: Sind die Arbeitsaufgaben lernförderlich gestaltet? Unterstützen die Führungskräfte das Lernen in der Arbeit? Welche Lernunterstützung bietet die Organisation? Lässt sich durch die eingeleiteten Veränderungsprozesse auch eine Veränderung der Lernkultur in den Unternehmen erkennen?

Folgende Forschungshypothesen wurden formuliert:

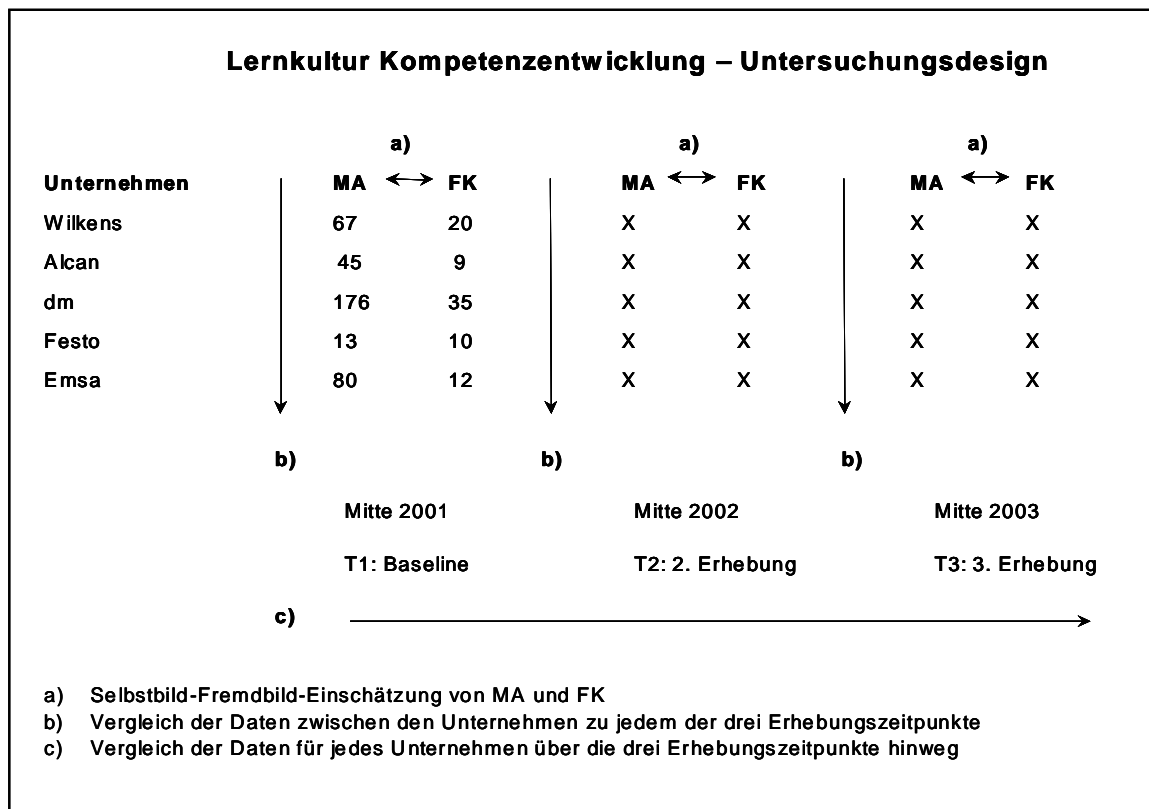
- Die Unternehmen unterscheiden sich im Ausmaß des Angebotes an lernförderlichen Bedingungen.
- Mitarbeiter und Führungskräfte haben unterschiedliche Sichtweisen über den „Status quo“ der Kompetenzen der Mitarbeiter und deren Förderung durch die Führungskräfte.
- Es gibt einen Zusammenhang zwischen Lernkultur und Arbeitszufriedenheit.
- Die Kompetenzentwicklung wird aufgrund der eingeleiteten Veränderungsprozesse während der Projektlaufzeit in allen fünf Unternehmen zunehmen.

Zur Evaluation der Lernkulturen und deren Entwicklung wurden standardisierte Instrumentarien zur Befragung von Führungskräften und Mitarbeitern entwickelt (s. Anhang).

Untersuchungsdesign

Das Design dieser Befragung ist so ausgerichtet, dass sowohl längsschnittliche als auch querschnittliche Vergleiche möglich sind. Drei Messzeitpunkte waren vorgesehen: 2001 bildete die Erhebung der Baseline, 2002 erfolgt eine zweite und 2003 die abschließende Befragung. So lassen sich etwaige Kompetenzfortschritte im Selbst- und Fremdurteil und auf organisationaler Ebene erfassen. Zugleich können über die jeweiligen Zeitpunkte Vergleiche zwischen den Unternehmen angestellt werden sowie die Übereinstimmung der Urteile von Mitarbeitern (MA) und Führungskräften (FK) im jeweiligen Unternehmen, die einer Selbst- und Fremdbild-Einschätzung entspricht. In der 2. und 3. Befragung 2002 wurden Kontrollgruppen erhoben, um einen Zusammenhang der Kompetenzfortschritte mit den betrieblichen Maßnahmen zu prüfen. Das gesamte Design gibt Abbildung 2 wieder.

Abbildung 2: Untersuchungsdesign der standardisierten Befragung



Instrumentarium

Bei der Konstruktion der Fragebögen wurde auf Instrumente zurückgegriffen, die bereits entwickelt und erprobt waren. Das Kernstück des Fragebogens bilden die Fragen zur Kompetenzentwicklung in der Arbeit, die weitestgehend von den Fragebögen FLMA und LIDA übernommen wurden (46 Items). Die Mitarbeiter stufen ihre selbst eingeschätzten Kompetenzen ein, die Führungskräfte beantworten, wie sie die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter fördern.

Der Fragebogen zu lernrelevanten Merkmalen der Arbeitsaufgabe (FLMA) bezieht sich darauf, dass selbst organisiertes Lernen auch immer eine Frage der Lernumgebung ist. Aufgaben sind dann lernförderlich, wenn sie als vollständige Tätigkeiten erscheinen, in denen es um Zielsetzungsprozesse geht, um das Planen von Arbeitsstrategien, um Vor- und Nachbereitung, um Ausführung und Kontrolle der Tätigkeit. Der Fragebogen klassifiziert folgende Eigenschaften von Arbeitsaufgaben: Vollständigkeit der Tätigkeiten, Gelegenheiten zur Entwicklung von Selbstständigkeit, Möglichkeiten zu einem dialogischen Lernen in der Arbeit, Durchschaubarkeit und Beeinflussbarkeit des eigenen Arbeitsinhaltes, die Art der geistigen Anforderung und der Grad der Nutzung von erworbenen Qualifikationen. Die Faktorenanalyse ergab drei Faktoren: Tätigkeitsspielraum und Vollständigkeit (z. B. ich kann mein Arbeitstempo selbst bestimmen; ich kann beeinflussen, welche Arbeit mir zugeteilt wird), Anforderungsvielfalt (z. B. ich kann bei meiner Arbeit immer wieder Neues dazulernen) und Transparenz (z. B. ich bin auch darüber im Bild was in anderen Abteilungen getan wird). Diese Faktorstruktur wurde an verschiedenen Teilstichproben repliziert.

Die Lernförderung durch die Organisation erfasst der Fragebogen zum Lernen in der Arbeit (LIDA). Neben den konkreten Merkmalen einer Arbeitsaufgabe wird das Lernen in der Arbeit auch durch betriebliche Bedingungen wie das soziale Klima, das Vorgesetztenverhalten, den Lohn (Kontextfaktoren), die Verantwortung in der Arbeit, Aufstiegsmöglichkeiten und Anerkennung beeinflusst. Weitere Bedingungen von Organisationen sind die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, zeitliche Flexibilität und soziale

Interaktion. Wichtig sind zudem Partizipationsmöglichkeiten sowie die Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt. Der Fragebogen enthält vier Abschnitte, zwei beziehen sich auf lernförderliche Merkmale der Arbeitssituation, zwei auf die motivationalen Aspekte der Arbeitenden (Lernziele und Eigenaktivität beim Lernen). Die Faktorenanalyse ergab vier Faktoren: Partizipationsmöglichkeiten, zeitliche Bedingungen, Anerkennung von Selbstständigkeit und soziales Klima sowie Entwicklungsbedingungen.

Der Fragebogen für die Mitarbeiter umfasst weiterhin noch Fragen zur Arbeit in der Gruppe (9 Items), wie sie Unterstützung beim Lernen in der Arbeit erfahren (11 Items), die Absichten für künftige Lernstrategien (offene Frage), Fragen zur Arbeitszufriedenheit (9 Items) sowie soziodemographische Antworten.

Der Fragebogen für die Führungskräfte enthält noch Items zum Führungsstil und Führungsverständnis (26 Items), die angelehnt sind an Fragen des FVVB (Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung) sowie des MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).

Durchführung

Die Fragebögen wurden in den beteiligten Unternehmen erstmals im Sommer 2001 verteilt und bearbeitet. Der Rücklauf von einem Unternehmen verzögerte sich jedoch aus betriebsinternen Gründen stark, so dass die gesamte Aktion sich bis Ende des Jahres hinzog.

Für den zweiten Durchlauf der Befragung wurde das Instrumentarium noch einmal überarbeitet. Einzelne Items wurden entfernt, die sich für den Erkenntniszweck als weniger ergiebig erwiesen, und das Instrumentarium wurde um Fragen zum persönlichen Arbeitsstil ergänzt, um nun auch die individuelle Kompetenzentwicklung in die Erfassung mit aufzunehmen. Dazu wurden 17 weitere Fragen hinzugefügt, die sich an Items aus dem ebenfalls erprobten Instrumentarium SBK – Selbstkonzept beruflicher Kompetenzen – anlehnen. Die zweite Befragung wurde im August 2002 gestartet, der Rücklauf zog sich jedoch aufgrund der oben angesprochenen Problemlagen in den Firmen bis in den Februar des Folgejahres hinein. Die dritte Befragung fand im Herbst 2003 statt. (Zu den Ergebnissen der Studie s. Geldermann u. a. 2004).

Fallbeispiele und Ergebnisse

Im Folgenden soll die systemische Gestaltung strategischer Kompetenzentwicklungsprogramme anhand der Beispiele aus drei Unternehmen veranschaulicht, mögliche Aktions- und Problemfelder aufgezeigt und Ergebnisse dargelegt werden.

Mitarbeiterorientierung in der Praxis

Die in den Unternehmen verfolgten Maßnahmebündel zielten im Kern darauf, die Potenziale der Mitarbeiter besser zu nutzen, ihre Kompetenzen zu entwickeln und für das Unternehmen produktiv werden zu lassen. In diesem Sinn ging es auch bei den organisatorischen Maßnahmen um Mitarbeiterorientierung, um Gelegenheiten, individuelle Kompetenzen durch verbesserte Prozesse, erhöhte Transparenz der Abläufe oder erweiterte Spielräume besser wirksam werden zu lassen.

Häufig entspricht die Realität im Betrieb nicht den Mission-Statements in den Eingangshallen, und das trotz bestem Willen aller Beteiligten. Führungskräfte, die auf Mitarbeiterbeteiligung setzen, sind oft enttäuscht von der mangelhaften Motivation der Mitarbeiter, die nicht „mitziehen“. Die Mitarbeiter ihrerseits würden sich gern stärker zum Wohl der Firma einsetzen, bekommen aber keine Gelegenheit dazu. Auf beiden Seiten ist der Wille vorhanden. Dieser wird jedoch nicht wirksam. Dafür gibt es viele Gründe, die zu ermitteln wären. Ein wesentlicher Grund ist unserer Einschätzung nach, dass die Verfahren und Instrumente fehlen.

Die folgenden Beispiele zeichnen sich – bei aller Verschiedenheit – dadurch aus, dass Mitarbeiterorientierung, die in gewisser Weise auch Kompetenzorientierung impliziert, „operationalisiert“ wird, das heißt durch Instrumente und organisatorische Maßnahmen praktisch gefördert wird.

Veränderung gestalten: Entwicklung einer gruppenorientierten Arbeitsorganisation

▪ Recycling Performance Center (RPC), Alcan Singen GmbH

Das RPC Alcan ist eine selbständig operierende Organisationseinheit der Alcan (bis 2000 Alusuisse) Singen GmbH, einem der weltweit führenden Hersteller von Aluminiumteilen für die Automobil- und Verpackungsindustrie. Im RPC werden aus Produktionsabfällen Walzbarren und Pressbolzen für die firmeninterne Weiterverarbeitung hergestellt.

Das RPC Alcan hat rund 170 Mitarbeiter, wobei der Großteil, ca. 90%, männliche Beschäftigte im gewerblichen Bereich sind. Der Anteil der An- und Ungelernten liegt bei 74%, der Ausländeranteil beträgt 50%.

Bereits 1994 war im Unternehmen Alusuisse Gruppenarbeit eingeführt worden, die in allen Bereichen auch innerhalb des RPC Alcan zwar formal umgesetzt, jedoch in den einzelnen Abteilungen letztlich wenig gelebt wurde. Der Führungsstil war durch alteingesessene hierarchische Strukturen und Denkweisen geprägt, was seine Entsprechung in der Arbeits- und Denkhaltung der meisten Mitarbeiter fand.

Mit dieser Situation unzufrieden, hatte die Führung des RPC Alcan vor Projektbeginn Umstrukturierungsmaßnahmen eingeleitet, die eine Neuformierung der Arbeitsgruppen, einen Abbau der Hierarchieebenen, die Umstellung des Schichtsystems und die Auflösung des Führungsgremiums vorsahen. Zielsetzung war die Entwicklung einer modernen Gruppenarbeitsorganisation mit reduzierten hierarchischen Strukturen, die Herausbildung eines teamorientierten, kooperativen und partizipativen Führungs- und Arbeitsstils sowie eine Effizienzsteigerung in allen Abläufen. Es zeigte sich jedoch bald, dass der Übergang von der klassisch hierarchischen zur teamorientierten Struktur die Mitarbeiter des RPC Alcan erheblich überforderte.

▪ Das Vorhaben

In einem dreijährigen Kompetenzentwicklungsprogramm „Miteinander arbeiten und lernen“ sollte eine systematische Verzahnung struktureller und

qualifikatorischer Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Humanressourcen erfolgen und die Entwicklung eines auf Offenheit und Vertrauen basierenden Klimas sowie die Umsetzung des Leitbildes der ständigen Verbesserung verfolgt werden.

Als Einzelziele wurden definiert:

- Produktionssteigerung und Verbesserung der Qualität
- Verbesserung der Prozesse
- Entwicklung einer teamorientierten Arbeits- und Denkweise
- Erweiterung der Mitgestaltungsmöglichkeiten und Kernaufgaben der Mitarbeiter
- höhere Flexibilität durch Qualifizierung
- bessere Nutzung des Ideenpotenzials der Mitarbeiter
- höhere Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation, Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

Hauptansatzpunkte bildeten die Wiederbelebung der Gruppenarbeit in den Produktionseinheiten mit Schichtbetrieb und die Kompetenzentwicklung von Führungskräften, Prozessbegleitern, Gruppensprechern und Mitarbeitern. Die Organisation sollte an direktere Entscheidungswege und die Eigenverantwortung aller Mitarbeiter angepasst werden.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde im Projektverlauf ein Bündel von Maßnahmen umgesetzt:

- Bildung eines neuen Führungsteams
- Entwicklung von Führungsleitlinien
- Qualifizierung der Führungskräfte zur Herausbildung eines mitarbeiterorientierten Führungsstils
- Reorganisation der Gruppen und ihrer Arbeitsstrukturen
- Qualifizierung der Mitarbeiter für Teamarbeit
- Qualifizierung von Prozessbegleitern und Gruppensprechern
- Einführung eines Zielvereinbarungssystems

- Aufbau eines gruppen- und abteilungsübergreifenden Informations- und Kommunikationssystems
- Gestaltung einer internen Broschüre „Gruppenarbeit im RPC“

Flankierend wurden das Entgelt- und Arbeitszeitsystem neu gestaltet.

▪ **Ergebnisse**

Nach einem ersten Fehlversuch wurde eine neue Führungsstruktur eingerichtet. Führungsleitlinien wurden erarbeitet und festgeschrieben, Führungskompetenzgespräche auf allen Ebenen durchgeführt und alle Vorgesetzten für die neue Herausforderung einer offenen, teamorientierten Mitarbeiterführung qualifiziert.

Ein Zielvereinbarungssystem für die Führungskräfte und operativen Teams ist institutionalisiert, individuelle Zielvereinbarungen mit allen Mitarbeitern sind in einem nächsten Schritt geplant.

Zur Unterstützung der organisationalen Veränderungsprozesse war zu Projektbeginn ein Mitarbeiter aus der Produktion für die Prozessbegleitung freigestellt und qualifiziert worden. Im Projektverlauf erhielt er Unterstützung durch zwei weitere nebenamtliche Prozessbegleiter, die ebenfalls aus der Produktionsbelegschaft rekrutiert wurden.

In einem sukzessiven Reorganisationsprozess wurden die Gruppen in allen drei Produktionsbereichen neu formiert und ihre Gesamtzahl reduziert. Begleitend wurden Workshops zur Qualifizierung der Produktionsmitarbeiter für Teamarbeit sowie Gruppenleiterschulungen durchgeführt.

Mittlerweile sind die Gruppenarbeitsstrukturen etabliert. Die Produktionsmitarbeiter führen regelmäßige moderierte Teamsitzungen durch. Ihr Autonomiegrad hat sich durch selbständige Planungs-, Kooperations- und Kontrollelemente (Einsatz-, Urlaubs-, Qualifizierungsplanung, KVP, Arbeitssicherheit, etc) beträchtlich erhöht.

Gruppen- und bereichsübergreifend wurden interfunktionelle Teams zum Abbau von Schnittstellenproblemen eingerichtet, monatliche Teamgespräche zwischen Gruppensprechern und Meistern etabliert, auf Prozessbegleiterebene ein Kooperationsforum mit dem benachbarten Walzwerk aufge-

baut. Die Bereitstellung eines Besprechungsraums, Informationstafeln, Visualisierung der Kennzahlen u. Ä. tragen zu einer weiteren Verbesserung des Informations- und Kommunikationswesens zwischen den Schichten und Teams bei.

Um die Veränderungen im Unternehmen den Mitarbeitern transparent und „greifbar“ zu machen wurde eine Broschüre gestaltet und intern verteilt, die Sinn, Zweck und Prinzipien der Gruppenarbeit im RPC Alcan darlegt. Sie dient gleichzeitig zur Förderung der Identifikation der Mitarbeiter und als „Kompetenzpass“, zum Nachweis ihrer neu erworbenen Qualifikationen.

Insgesamt hat das Projekt messbar zur Verbesserung des Unternehmenswertes beigetragen, wenn sich auch der Aufwand dem Ertrag noch nicht gegenüberstellen lässt, da viele Prozesse angestoßen wurden, deren produktive Effekte sich nur längerfristig nachweisbar niederschlagen können. Bei gleicher Schichtzahl und gleicher Anzahl von Personen konnte jedoch, nach Aussagen des Werksleiters, bereits die Produktivität des RPC Alcan im Laufe des Projekts deutlich gesteigert werden.

▪ **Gruppenarbeit mit einer bildungsfernen Belegschaft**

Die Besonderheit des im RPC Alcan durchgeführten strategischen Programms liegt weniger in der Einführung der neuen Arbeitsorganisationsform als in der Zielgruppe, mit der diese realisiert wurde. Für eine Belegschaft, die sich zum großen Teil aus An- und Ungelernten zusammensetzt, die Zeit ihres Lebens gewohnt waren, stark hierarchisch und anweisungsorientiert zu denken und zu handeln, stellten die Anforderungen moderner Gruppenarbeit in Bezug auf Selbständigkeit, Selbstorganisation und Teamfähigkeit eine große Herausforderung dar. Dies galt für die Führungskräfte wie für die Mitarbeiter gleichermaßen. Mit der Einführung dieses Programms wurden im RPC Alcan eingefahrene Muster und Traditionen aufgekündigt, was begleitend zu der strukturellen Reorganisation auch gezielte Maßnahmen zur Veränderung der Unternehmenskultur erforderte.

Die Umbruchsituation zu Programmbeginn, geprägt durch die eingeleiteten Umstrukturierungen und die Auflösung des Lenkungsteams, bewirkte eine beträchtliche Unruhe im Unternehmen, was nicht nur durch das Projekt-

team, sondern auch in den Expertengesprächen zur Ausgangsanalyse deutlich zum Ausdruck gebracht wurde. Diese teilten die Einschätzung, dass durch die Änderungen auf der Leitungsebene ein Defizit an Organisations- und Kommunikationsstrukturen entstanden sei: ungeklärte Zuständigkeiten und mangelnde Informationen führten zu Verunsicherungen, Konflikten und Reibungsverlusten, was sich auch negativ auf das Betriebsklima auswirkte.

Auffällig war, dass die befragten Führungskräfte die Angemessenheit und Effizienz der neuen gruppenorientierten Arbeitsorganisation und des damit einhergehenden neuen mitarbeiterorientierten Führungsstils sehr unterschiedlich bewerteten. Auf der einen Seite stand die Aussage, dass das Gros der Mitarbeiter die angestrebte Mitsprache- und Mitwirkungskultur ablehnten oder auch im negativen Sinne „ausnutzten“ und dies nur zu starken Zeit- und Reibungsverlusten führen würde. Dem gegenüber stand die entgegengesetzte Einschätzung, dass die Verantwortungsbereitschaft und das Engagement bereits steige, die Mitarbeiter die neuen Möglichkeiten mitzusprechen und mitzugestalten gerne annähmen und diesbezüglich bereits erste, unerwartete Effekte zu beobachten seien. Diese differierenden Aussagen schienen nicht nur in den unterschiedlichen Grundhaltungen der befragten Führungskräfte begründet zu sein. Vielmehr schien das gesamte Unternehmen hinsichtlich des Führungsstils zu Projektbeginn in zwei Lager geteilt, wobei - nach Einschätzung der externen Berater, die das Unternehmen schon über einen längeren Zeitraum begleiteten - die Anhänger einer hierarchischen Anweisungskultur sowohl auf der Mitarbeiter- als auch auf der Führungsseite abnahmen.

Das Aufbrechen der alten Führungsstruktur war ein erster Schritt, der vor allem die Führungskräfte verunsicherte. Die Einführung eines dreiköpfigen Führungsteams, statt der klassischen einzelnen Führungsperson, erwies sich als zu verfrüht und musste wieder revidiert werden. Zudem sahen die Führungskräfte selbst ihre bisherige Stellung und Macht gefährdet.

Insbesondere für die „klassischen“ Meister war ein solcher Veränderungsprozess schwer zu bewältigen und bedurfte besonderer Unterstützung: Sie sind diejenigen, die im täglichen Kontakt vor Ort ihre praktischen Verhal-

tensweisen ändern müssen. Als ehemalige Weisungsgebende sollten sie nun die für sie völlig ungewohnte Rolle des Coachs übernehmen.

Die aufgetretenen Reibungsverluste erforderten auch bei dem verantwortlichen Werksleiter ein Umdenken. Er musste seine sehr hohen Erwartungen hinsichtlich rascher, „handgreiflicher“ Resultate einer umfassenden Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften korrigieren. Aus diesen Erwartungen heraus hatte er zu schnell versucht, einen Führungsansatz zu realisieren, der sehr stark auf Eigenverantwortung und Mitgestaltung setzte. Nun sah er sich mit dem grundsätzlichen Problem konfrontiert, dass solche Entwicklungen ihre Zeit benötigen, was immer in einem gewissen Widerspruch zu den Anforderungen des Tagesgeschäfts liegt.

So wurde eine erneute Korrektur des Führungsstils auf Leitungsebene vorgenommen: straffere Steuerung, konsequenteres Umsetzen von Entscheidungen und Einfordern von Ergebnissen. Diese Korrektur war notwendig, wie nicht zuletzt auch die erste Befragung von Mitarbeitern und Führungskräften belegte, deren Ergebnisse vorwiegend auf Mängel des Führungsstils des Laissez-faire im RPC Alcan hinwiesen. Auch aus den Protokollen der verschiedenen Teams ging zu Anfang deutlich hervor, dass auf der operativen Ebene ein Mangel an klaren Strukturen und Konsequenz in der Umsetzung von Entscheidungen empfunden wurde.

Dem Werksleiter war deutlich geworden, dass auch die Führungskräfte behutsam an die Veränderungsprozesse herangeführt werden mussten. Mit der sukzessiven Entwicklung von Führungsleitlinien, Einführung von Führungskompetenzgesprächen und Zielvereinbarungen, Durchführung von Qualifizierungsveranstaltungen und dem Coaching einzelner Führungskräfte wurde im Projektverlauf die Entwicklung eines einheitlichen, teamorientierten Führungsstils im RPC vorangetrieben.

Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Veränderungsvorhaben im RPC erwies sich der Einsatz des Prozessbegleiters. Er war der unverzichtbare Mittler zwischen „oben“ und „unten“ und der eigentliche Multiplikator der Teamidee. Als „Mann aus den eigenen Reihen“, der vorher keine Führungsverantwortung innehatte, besaß er eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Für den Prozessbegleiter selbst war seine Rolle zwischen der

„Mannschaft“ und den Meistern eine große, nicht unproblematische Herausforderung. Auch für die erfolgreiche Realisierung seiner Aufgabe waren die Unterstützung und Rückenstärkung durch die Leitung sowie die Maßnahmen zur Entwicklung eines mitarbeiterorientierten Führungsstils von großer praktischer Relevanz.

Die Summe der Maßnahmen zur Verbesserung der Gruppenarbeit – Qualifizierungsworkshops, regelmäßige, moderierte Gruppensitzungen, die Einrichtung verschiedener interfunktioneller Teams, Aufgabenerweiterung und -anreicherung –, unterstützt durch die Herausbildung eines teamorientierten Führungsstils, haben die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter des RPC im Projektverlauf deutlich befördert.

Aus den Besprechungsprotokollen der verschiedenen Schichten ließ sich im Projektverlauf nicht nur eine merkbare Verbesserung der Gesprächskultur, sondern auch ein Zuwachs hinsichtlich des Selbstverständnisses, des Engagements und der Kooperationsfähigkeit der Mitarbeiter ablesen. Dies drückte sich beispielsweise aus in einer Liste von „Wünschen und Anregungen an unsere Führungskräfte“, die im Rahmen eines Workshops von den Mitarbeitern initiiert wurde. Hier wurden technisch-organisatorische Verbesserungen ebenso angesprochen wie Weiterbildungsbedarf angemeldet und Informationen zum Stand bestimmter Vorhaben eingefordert. Insbesondere wurde das Anliegen formuliert, Informationen darüber zu erhalten, was mit den eigenen Produkten im Fortgang beim internen Kunden geschieht. Dazu wurde ein gemeinsamer Rundgang beim angrenzenden Press- und Walzwerk eingefordert.

Auch die von der wissenschaftliche Begleitung in der zweiten Projekthälfte durchgeführte Befragung zum Know-how-Transfer belegt diesen Fortschritt: Die Befragten begrüßten insgesamt die Maßnahmen zur Verbesserung der Gruppenarbeit und zur Kompetenzentwicklung und äußerten großes Vertrauen zum Werksleiter, der dieses Konzept nicht nur initiiert hat, sondern auch „lebt“, wenn auch vereinzelt noch Skepsis geäußert wurde, inwieweit „einzelne Führungskräfte mitziehen“. Insgesamt belegen die Ergebnisse, dass die Mitarbeiter des RPC die Neuerungen bejahen und nicht einfach als neu gesetzte Anforderungen von oben begreifen, sondern als Chance, sowohl für sich als auch für das Unternehmen.

Mitarbeiter entwickeln: Lernen in der Arbeit

▪ dm-Drogeriemarkt GmbH & Co. KG

Das Drogerie-Einzelhandelsunternehmen mit Verwaltungssitz in Karlsruhe und derzeit 550 Filialen in Deutschland wurde 1973 gegründet und erlebte seither ein stetiges Wachstum. Die Firma setzt auf eine umfassende Produktpalette und eigene Marken sowie fachliche Beratung und Kundenservice. Sie engagiert sich in diesem Zusammenhang auch für die Wiedereinführung des Drogistenberufs.

Die Zahl der Mitarbeiter stieg im Projektzeitraum von 11.379 auf 12.147, knapp 10% davon waren Auszubildende. Der Frauenanteil beträgt rund 90%. Etwa ein Drittel der Beschäftigten arbeitet in Teilzeit bzw. geringfügiger Beschäftigung.

Mitarbeiterentwicklung ist seit der Gründung ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensphilosophie von dm. Dies findet nicht nur im Engagement für eine fundierte Lehrlingsausbildung, sondern auch in einem sehr umfangreichen internen Weiterbildungsangebot seinen Ausdruck. Auf Grundlage des hohen Anspruchs hinsichtlich der Mitarbeiterentwicklung wurden in der Ausgangssituation des Projekts verschiedene Defizite identifiziert:

- Es bestand eine quantitativ nicht zu bewältigende Flut von Lern- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Die traditionellen Formen der Mitarbeiterentwicklung erschienen als zu schwerfällig, zu wenig individuell, zu praxisfern und zu wenig förderlich für die Entwicklung von Persönlichkeit und Handlungskompetenz
- Der Transfer des Gelernten auf die reale Arbeit war zu gering.

▪ Das Vorhaben

Daher hat dm ein integriertes Gesamtkonzept zur Entwicklung der individuellen und organisationalen Kompetenzen entwickelt. Kernidee war, der Unternehmensphilosophie gemäß eine „arbeitsprozessintegrierte Mitarbeiter-

entwicklung“ zu institutionalisieren, die es allen Mitarbeiter auf allen Ebenen ermöglicht, im Arbeitsprozess zu lernen.

Ziele des Programms sollten die Reduktion des formellen Lernens auf ein notwendiges Minimum, das Ausschöpfen der Lernpotenziale in der Arbeit und die Erhöhung der Innovations- und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens auf dem Markt sein.

Zur Zielerreichung wurden verschiedene so genannte „Baustellen“ eingerichtet:

- Policy deployment: Bereitstellung und Kommunikation der Grundorientierungen des Unternehmens
- Ersatz oder Umbau der Standardseminare sowie der bestehenden dm-internen Mitarbeiterentwicklungsgänge
- Neugestaltung der Filialleiterausbildung
- Entwicklung der Vorgesetzten und „Berater Aus- und Weiterbildung“ zu Lernbegleitern
- Entwicklung der „lernenden Filiale“: Lernförderliche Gestaltung der Arbeitsabläufe und strukturellen Voraussetzungen
- Gestaltung der Arbeitsprojekte als Lernprojekte und die Gestaltung der Arbeits- als Lernmittel
- Verbesserung des Austauschs- und Besprechungswesens im Sinne der Lernförderlichkeit
- Sicherung der Lernergebnisse in einem Wissensmanagementsystem

Das Konzept zur Kompetenzentwicklung bei dm umfasste alle Bereiche und Funktionsebenen des Unternehmens. Dies erforderte eine intensive planerische und koordinierende Steuerung durch den programmverantwortlichen Bildungsreferenten und den zur Unterstützung hinzugezogenen externen Berater. Um alle Elemente dieses Konzepts im Unternehmen zu verankern und zu begleiten, hat dm zudem eine Gruppe von „Beratern Aus- und Weiterbildung“ eingesetzt. Sie sind wesentlich mit der Konzeption, Pla-

nung, Umsetzung und Koordination aller Schritte und Maßnahmen befasst und wirken als „Lernbegleiter der Lernbegleiter“, i.e. Vorgesetzten.

Durch die im Gesamtkonzept angelegten inhaltlichen und personellen Überschneidungen wurden die einzelnen „Projektbaustellen“ eng miteinander verzahnt und durchlässig gestaltet, so dass die Ergebnisse und Erfahrungen der verschiedenen Maßnahmen kontinuierlich in die Gestaltung und Fortschreibung der einzelnen Baustellen einfließen und Synergien genutzt werden konnten. Der Ansatz des Lernens im Prozess wurde durch eine sorgfältige und umfassende Dokumentation des Vorgehens unterstützt.

Auch die einzelnen „Baustellensitzungen“ folgten diesem Ansatz, wie die der wissenschaftlichen Begleitung vorliegenden Protokolle und ihre teilnehmende Beobachtungen bestätigten. Sowohl die inhaltliche als auch methodische Gestaltung dieser Arbeitskreise spiegelte den Geist des Unternehmens und die Leitgedanken des Programms wider: Ohne feste Tagesordnung und fertige Vorgaben wurde die freie Entwicklung der Bearbeitung eines Themenfeldes entlang der Inhalte ermöglicht, in offenen Diskussionen, respektvoller, konstruktiv-kritischer Auseinandersetzung mit hoher Motivation und Engagement aller Beteiligten. Die Erfüllung der gemeinsamen Aufgabe wurde als gemeinsamer Lernprozess verstanden und sichtbar gelebt.

Alle Maßnahmen sowohl auf der Projektmanagement- als auch auf der Umsetzungsebene waren daher nach folgenden Prinzipien konzipiert:

- Förderung des Bewusstseins „Arbeiten ist Lernen“
- Förderung des selbst organisierten und selbstreflexiven Lernens
- Förderung des Job Enrichments
- Förderung der Mitarbeiter als Multiplikatoren in spezifischen Themenfeldern

▪ **Ergebnisse**

Dem Konzept der „Lernenden Filiale“ gemäß wurden bei dm reine Routinearbeiten auf ein Minimum reduziert, so dass jeder Mitarbeiter nun auch Arbeiten ausführt, die offene Fragen oder Situationen implizieren, deren

Lösung nicht von vornherein feststeht. Sämtliche Arbeits-, Kommunikations- und Informationsprozesse wurden unter dem Gesichtspunkt ihrer Lernfreundlichkeit begutachtet und weiterentwickelt. Auf den Prüfstand kamen beispielsweise der Umgang mit Fehlern oder die möglichst frühzeitige Information über sich abzeichnende Innovationen.

Die Handlungsspielräume der Mitarbeiter wurden so erweitert, dass sie in ihrem Bereich selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten und eigenständig Neues ausprobieren können. Arbeitsmittel wurden unter Lerngesichtspunkten optimiert (Wann ist z.B. eine Tabelle selbsterklärend?). Der Zugang aller Mitarbeiter zu allen benötigten Lern- und Informationsmitteln wurde sichergestellt, betriebliche Einrichtungen wie das Kundenservicetelefon auch für das individuelle Lernen der Mitarbeiter geöffnet.

Organisatorische und fachliche Neuerungen wurden von vornherein unter Lerngesichtspunkten konzipiert und realisiert. Die Mitarbeiterereinsatzplanung zum Beispiel erfolgt nun nicht mehr durch den Filialleiter, sondern die Mitarbeiter selbst. Dabei lernen sie, zwischen betrieblichen Anforderungen, kollegialen Möglichkeiten und individuellen Interessen abzuwägen und darüber zu kommunizieren. Ähnliche Lerneffekte enthalten die filialinterne Qualitätssicherung und das unternehmenseigene Controlling.

Die Erfahrung und das Können von Kollegen ist in der Regel eine der wichtigsten Lern- und Informationsquellen. Deshalb wollte man bei dm nicht nur die informelle Kommunikation im Unternehmen explizit fördern, sondern auch das offizielle Besprechungswesen gezielt als Basis eines ständigen unternehmensweiten Informations- und Erfahrungsaustauschs nutzen. Sämtliche lokalen, regionalen und überregionalen Meetings wurden dazu unter dem Aspekt der Lernförderlichkeit neu konzipiert und gestaltet. Es sollte sichergestellt werden, dass jeder Teilnehmer Raum für seine individuellen Fragen und Ideen bekommt. Durch einen ständigen Erfahrungsaustausch zwischen den Filialen sollte zugleich dafür gesorgt werden, dass neue Ideen und Best Practices sich schnell verbreiten und allen Unternehmensbeteiligten zur Verfügung stehen.

Um den ständigen Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter möglichst effizient und praxisnah zu bedienen, wurde das bestehende, sehr umfangreiche

hausinterne Weiterbildungsangebot einer grundsätzlichen Überprüfung unterzogen und folgende Strukturen entwickelt: Individuelle Lernfragen und -bedürfnisse der Mitarbeiter werden bei den Filialleitern angemeldet, gesammelt und, wenn nicht filialintern beantwortbar, an die internen „Berater Aus- und Weiterbildung“ weitergeleitet, die entsprechende Maßnahmen einleiten. Dazu wurde ein Großteil der bisherigen Standardseminare gestrichen zugunsten der Einrichtung von Fragen- und Themenwerkstätten.

In Fragenwerkstätten – offenen moderierten Treffen zu einem Rahmenthema – qualifizieren die Teilnehmer sich vornehmlich gegenseitig nach dem Muster des „open space“. Themenwerkstätten dagegen sind Arbeitskreise zu vorab vereinbarten Themen, die in Lerngruppen zusammen mit Experten bearbeitet werden. Auf diese Weise soll neues, im Unternehmen noch nicht verbreitetes Wissen kennen gelernt und an neuen Lösungen gearbeitet werden. Gegenstand von Themenwerkstätten sind z.B. Moderation, Ausbildung, Controlling, Führung oder auch Warenkundethemen. Die Methoden sind handlungsorientiert und nutzen die reale Arbeit als eigentliches Lern- und Übungsfeld nach dem Ansatz des Action Learning. Die Weiterbildung der Vorgesetzten zu Lernbegleitern findet beispielsweise in solchen Themenwerkstätten statt.

Auch das neue Qualifizierungskonzept für den Führungskräftenachwuchs folgt der Idee des Lernens in der Arbeit. Dazu wurden alle Aufgaben des Filialleiters in einem Lernpass zusammengestellt. Kandidaten werden nun in die so genannte „Mitarbeiter-Lernzeit“ aufgenommen, in der sie alle Aufgaben des Lernpasses so lange übertragen bekommen, bis sie diese beherrschen. Der Lernerfolg wird im Lernpass dokumentiert. Voraussetzung ist die Selbstorganisation des Lernprozesses durch den Kandidaten. Wie alle Lernenden bei dm führt auch die Nachwuchsführungskraft dabei ein Lerntagebuch zur kontinuierlichen Selbstreflexion und Evaluation des eigenen Fortschritts.

Die Grundorientierung für das Lernen bei dm wurde durch das „Policy deployment“ gesichert. Um die Ziele des Unternehmens eigenständig verfolgen zu können, muss der Mitarbeiter sie kennen und auch auf seinen Arbeits- und Gestaltungsbereich beziehen können. Die Unternehmensziele sollen also nicht mehr nur kommuniziert, sondern in der Abteilung oder im

Team diskutiert und daraus spezifische Ziele für die eigene Arbeit abgeleitet werden. Diese abteilungsspezifischen Ziele werden dann als definierte Projekte wiederum an die Leitungsebene zurückgemeldet und in einen konkreten Auftrag überführt. Es versteht sich an dieser Stelle schon fast von selbst, dass diese Projekte ihrerseits als Lernprojekte zu sehen und zu gestalten sind.

- **„Arbeiten ist Lernen“**

Die anthroposophische Grundhaltung des Firmengründers wurde beim Erstbesuch der wissenschaftlichen Begleitung von den Projektverantwortlichen als prägend für die im Unternehmen herrschende „dialogische Empfehlungs- und Vereinbarungskultur“ hervorgehoben. Anzeichen einer ausgeprägten Mitarbeiterorientierung waren allgegenwärtig: Von der farbfreudigen (kostenaufwendigen) Gestaltung der Räumlichkeiten am Verwaltungssitz des Unternehmens über die zahlreichen sozialen und kulturellen Angebote für das Personal bis zu einem zwanglos-freundlichen Umgangston, auch zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen, deutet alles darauf hin, dass die Unternehmensleitung ihr Credo ernst nimmt, die „Interessen und Bedürfnisse des Unternehmens mit denen der Mitarbeiter in Einklang“ bringen zu wollen. Das Anliegen, die Mitarbeiter nicht nur fachlich zu qualifizieren, sondern auch in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern, fand seinen Niederschlag in dem umfangreichen Weiterbildungskatalog, der auch persönlichkeitsfördernde Maßnahmen wie Kreativitäts- und Wahrnehmungsseminare anbot.

Zu überprüfen war, ob und inwieweit diese Grundstimmung und Werthaltungen und das explizite Bewusstsein über das „Leben einer dm-Kultur“ sich auch jenseits der Verwaltungszentrale in den Filialen manifestiert oder durch das Projektvorhaben befördert würde.

Die Befragungen zur Lernkultur im Unternehmen haben Folgendes ergeben: Mitarbeiter und Führungskräfte schätzten insgesamt die Arbeitsaufgaben als sehr lernförderlich gestaltet ein. Die Fragen zur Lernförderung durch die Organisation wurden in fast allen Aspekten positiv beantwortet. Mögliche Ansatzpunkte zu weiteren Verbesserungen schienen allein hin-

sichtlich der zeitlichen Bedingungen der Mitarbeiter zum Lernen in der Arbeit gegeben. Auch die Angaben zu lernförderlichen Aspekten der Arbeit im Team wiesen auf Möglichkeiten zur Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter hin, die jedoch durch eine Erweiterung ihrer Autonomie, z.B. bezüglich der Zeitplanung, noch gefördert werden könnten. Die Lernunterstützung durch die Führungskräfte war im Wesentlichen deutlich gegeben, auch wenn diese Einschätzungen im Selbst- und Fremdbild teilweise leicht auseinander gingen. Generell schätzten die Führungskräfte die Lernbedingungen im Unternehmen noch etwas höher ein als ihre Mitarbeiter. Bei dm dominiert nach Häufigkeit der Angaben der Führungsstil der Mitarbeiterorientierung, gefolgt von der charismatischen Führung. Die Werte für die Lernförderlichkeit der Arbeit korrelierten hoch mit denjenigen der Arbeitszufriedenheit.

Die Befragungen zum Know-how-Transfer unterstützten den Eindruck, dass die Mitarbeiter insgesamt sehr zufrieden mit der Informations- und Weiterbildungspolitik des Unternehmens sind. Alle Probandinnen waren sich sicher, über die betrieblichen Informationsmedien das zur Verbesserung ihrer Arbeit notwendige Wissen zu erhalten. Insgesamt positiv wurde die Informationspolitik von oben nach unten beurteilt („Man weiß, wen man fragen kann und man bekommt auch immer Auskunft.“), wobei beim selbstständigen Einholen von Informationen doch manches Mal noch die Hilfestellung oder der Anstoß durch die Führungskräfte gewünscht oder erforderlich sei.

Das Leitmotiv, das Mitarbeiter und Führungskräfte bei dm teilen, ist der kompetente Umgang mit dem Kunden. Durch kontinuierliche Information und Weiterbildung sei eine bessere Beratung der Kunden und dadurch eine bessere Kundenbindung gewährleistet. Damit dies gelinge, würden die Mitarbeiterinnen auch Eigeninitiative entwickeln, sich selbst durch das Studium von Fachpublikationen weiter bilden und sich gegenseitig über Veränderungen in der Produktpalette oder den Arbeitsabläufen informieren. Von Betriebsseite sehen sie sich dabei organisatorisch unterstützt und seitens der Vorgesetzten in ihrer Motivation zur Wissensabgabe und -erweiterung durch die Übertragung von anspruchsvolleren Aufgaben gefördert.

Der Einsatz von „Testkäufern“, deren Beurteilungsergebnisse Gegenstand von Arbeitersitzungen oder Einzelgesprächen mit dem Filialleiter sind, wurde befürwortet. Die Befragten empfanden dies nicht negativ, als strenge Überprüfung, sondern als Ausdruck dessen, dass das Unternehmen auf die Kenntnisse seiner Mitarbeiter baut.

Alle Befragten waren sich einig, dass Unternehmen und Vorgesetzte die Mitarbeiter darin unterstützen, selbstständig und eigeninitiativ zu arbeiten. Kritisch wurde angemerkt, dass die Fortbildung wegen der starken Umsatzorientierung sehr oft in die Freizeit verlegt werden muss – jedoch nicht, weil die Bereitschaft dazu fehle, sondern weil dies mit den familiären Verpflichtungen der Frauen konfligiere.

Alle Interviewten sahen Weiterbildung bei dm als eine Investition in das berufliche Weiterkommen der Mitarbeiter ebenso wie in die Zukunft des Unternehmens.

Arbeiten bei dm ist nicht bequem, die „Lernzumutung“ ist als allgegenwärtige Anforderung auch im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert. Dies wird von ihnen jedoch nicht als Überforderung erlebt. Die Lernkultur bei dm äußert sich nicht nur in einer allgemeinen Ermutigung zum Lernen, sondern in einer vielfältigen und detaillierten Organisation ganz konkreter Lernherausforderungen und -hilfen in einem Umfeld, in dem Lernbedarf durch Veränderungen in der Produktpalette, in Verfahren und Bestimmungen ständig gegeben ist.

Bewusstsein verändern: Führungskultur und Transparenz

▪ Wilkens & Söhne GmbH, Bremen

Die Firma Wilkens und Söhne in Bremen gehört der Konsumgüterindustrie an. Die Produktpalette reicht von Bestecken über Tafelgeräte und Accessoires bis zum Silberschmuck. Anfang des 19. Jahrhunderts als Silberschmiede gegründet, wurde das Unternehmen 1917 in eine AG umgewandelt, 1967 wurde mit BSF fusioniert. In den 1990ern erfolgte der Übergang von hauptsächlich eigen produzierten Silberwaren auf aus Asien bezogene Edelstahlbestecke und ein massives Outsourcing im Produktions- und

Dienstleistungsbereich. Nach dem Konkurs 1995 wurde das Unternehmen von Zwilling J.A. Henckels AG, Solingen aufgekauft. Es folgten harte, kostenfokussierte Sanierungsmaßnahmen mit einer Reduzierung der Belegschaft von ehemals 800 Mitarbeitern auf unter 200.

Zu Projektbeginn befand sich das Unternehmen mitten in der Umbruchphase. In den vorangegangenen beiden Jahren hatte die Hälfte der Führungsmannschaft gewechselt, Hierarchieebenen waren abgebaut worden. Die neue Geschäftsführung identifizierte vor dem Hintergrund des dramatischen Wandels in den Märkten und der Struktur des Unternehmens starke interne Defizite sowohl in strategischer Hinsicht als auch hinsichtlich der Prozesse und Mitarbeiterkompetenzen. Um das angeschlagene Unternehmen wieder auf gesunde Füße zu stellen, wurden daher grundlegende Umstrukturierungs- und Reorganisationsmaßnahmen zur Optimierung der Unternehmensperformanz beschlossen.

▪ **Das Vorhaben**

Das „Umfassende 3-Jahresprogramm zur nachhaltigen Weiterentwicklung der Organisations- und Mitarbeiterkompetenzen“ beinhaltete eine Neuausrichtung der innerbetrieblichen Organisation hin zu Prozessorientierung, einen Paradigmenwechsel in der Mitarbeiterführung und -kompetenz sowie eine umfassende Optimierung der Kern-Geschäftsprozesse Produktentwicklung, Sourcing und Kundenmanagement.

Als Zielsetzungen wurden im Programmkonzept festgelegt:

- Steigerung der Eigeninitiative und Eigenverantwortung auf allen Ebenen, Aufbau von „Unternehmertum im Unternehmen“
- Einführung und Stärkung von Prozess- und Projektorganisation
- breite Anwendung moderner Führungs- und Teamarbeitstechniken innerhalb der vertikalen und horizontalen Organisation
- Weiterentwicklung von fachlichen und Schlüsselqualifikationen
- Aufbau einer nachhaltigen Lern- und Benchmarkingstruktur
- Verbindung bisher isolierter Maßnahmen zu Systemen.

Unter dem Dach eines Leitprojekts, das die Gesamtzielsetzung, Projektplanung und Steuerung leistete, wurden verschiedene Teilprojekte und Maßnahmen angesiedelt:

- Analyse und Gestaltung der Prozesse zur Produktentwicklung und Beschaffung
- Entwicklung und Einführung der Balanced Scorecard
- Einführung eines Zielvereinbarungssystems
- Durchführung von Führungstrainings für alle Führungskräfte
- Einführung von Mitarbeitergesprächen
- Einführung eines Ideenmanagements
- Konzeption und Einführung eines prozessorientierten Qualitätsmanagements
- Optimierung der Gruppenarbeit in der Fertigung
- Gestaltung einer Publikation zur internen Imagepflege: Wilkens & Söhne – Unser Selbstverständnis“

Die Maßnahmen bei Wilkens haben drei wesentliche Ausrichtungen:

Einmal die Verbesserung der Prozesse durch neue Steuerungsinstrumente, die eine direkte Wirkung auf die Kompetenz der Organisation als ganze zum Ziel haben, aber auch durch erhöhte Transparenz eine Kompetenzsteigerung bei den Mitarbeitern bewirken sollen.

Zum Zweiten die Entwicklung eines einheitlichen Führungsstils durch Weiterbildung aller Führungskräfte, womit top-down durch erhöhte Führungskompetenz auch die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter verbessert werden sollen.

Und schließlich die Stärkung des Commitments der Mitarbeiter und ihrer Identifikation mit dem Unternehmen durch verbesserte Transparenz und Kommunikation, sowie insbesondere durch eine direkt an sie adressierte Maßnahme: Das „Wilkens-Buch“.

▪ Ergebnisse

Ein professionelles und hoch effizientes Projektmanagement bildete die tragende Säule des strategischen Kompetenzentwicklungsprogramms zur Neuausrichtung des Unternehmens Wilkens & Söhne. Durch das Projektteam – einen Geschäftsführer, den Personalleiter und den Qualitätsmanager – wurde die konsequente Umsetzung der Vorhaben zur Zielerreichung und ihre enge Verzahnung stringent verfolgt, regelmäßig evaluiert und bei Bedarf zeitnah korrigiert.

Die Einführung der Balanced Scorecard war so erfolgreich, dass sie Modellcharakter für die Einführung der BSC bei der Muttergesellschaft hatte. Als wesentlicher Erfolgsfaktor wurde berichtet, dass sich die Fachbereichsverantwortlichen mit den Kennzahlen auseinander setzen mussten, so deren Sinnhaftigkeit klargestellt und ein „Wildwuchs“ an Kennzahlen vermieden werden konnte.

Das Zielvereinbarungssystem wurde zuerst für die Führungskräfte entwickelt. Die Zielstellungen wurden in halbjährlichen Gesprächen in Verknüpfung mit der Balanced Scorecard überprüft und gegebenenfalls korrigiert. Nach Etablierung des Systems auf der Führungsebene und der Qualifizierung der Führungskräfte zur Durchführung von zielorientierten Mitarbeiterentwicklungsgesprächen konnte es auf die Mitarbeiterebene erweitert werden.

Um einen einheitlichen kooperativen, mitarbeiterorientierten Führungsstil im Unternehmen zu entwickeln, hat Wilkens & Söhne in eine breit angelegte, modular aufgebaute Qualifizierung der gesamten Führungsmannschaft investiert. Kontinuierliche interne Evaluationen mittels Feedbackbögen wurden ergänzt um einen Feedbackworkshop mit Teilnehmern und Referenten zur Projekthalbzeit. Aufgrund dieser Evaluationen sowie der Ergebnisse aus den Befragungen zur Lernkultur durch die wissenschaftliche Begleitung wurde das Angebot um zusätzliche Vertiefungsseminare zu verschiedenen Themen, wie Coaching, erweitert.

Ebenfalls neu konzipiert und eingeführt wurde das „Wilkens Verbesserungsprogramm“ (WVP). Häufig kranken solche Konzepte des betrieblichen Verbesserungswesens daran, dass durch mangelnde Transparenz oder

auch Konsequenz in der Umsetzung die Motivation der Mitarbeiter zur Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen mit der Zeit schwindet („... landet ja doch bloß in einer Schublade.“). Dem hat man bei Wilkens vorgebaut, zum einen durch umfangreiche interne Informationskampagnen mit Plakaten, Infoblättern und Werbematerialien sowie durch öffentliche Prämierungen, zum andern durch die Einrichtung eines WVP-Teams, das durch eine kontinuierliche Steuerung der Umsetzung die effiziente Nutzung vorhandener Potenziale und auch die Honorierung des Engagements der Mitarbeiter sicherstellt.

Verschiedene Prozessteams haben die Analyse, Verbesserung und Dokumentation der Kernprozesse vorgenommen. Ihre Zusammenarbeit wurde verstetigt, um die Durchgängigkeit und Effizienz der Prozesse nachhaltig sicherzustellen und ein prozessorientiertes Denken und Handeln im Unternehmen zu befördern.

Um die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen sowie den Know-how-Transfer zu verbessern, wurden im Projektverlauf eine Reihe weiterer funktions- und abteilungsübergreifender Teams ebenso institutionalisiert wie regelmäßige Führungskräftemeetings.

Das „Wilkens-Buch“ will die Unternehmensziele, Marken und Märkte sowie die Organisations- und Kooperationsprinzipien für die Mitarbeiter transparent machen. Es wurde im dritten Projektjahr erstellt und an alle Mitarbeiter verteilt. In Einzelfeedbacks und Vertiefungsworkshops konnte eine sehr gute Akzeptanz festgestellt werden. Es „wird bewusst wahrgenommen, schafft Identifikation und Commitment“.

▪ **Transparenz und Commitment**

Ein offener, konstruktiv-kooperativer Führungs- und Arbeitsstil im Unternehmen wurde bei Wilkens nicht nur als Leitlinie formuliert, sondern auch durch das neue Management aktiv befördert und im eigenen Führungsverhalten vorgelebt. Dem entsprach die Entscheidung für eine umfassende Qualifizierung der gesamten Führungsmannschaft in Verbindung mit dem zunehmenden Einsatz von Team- und Projektarbeit. Dieses Konzept traf nach den ersten Einschätzungen des Personalverantwortlichen in erster

Linie auf die Begeisterung der (auch im Sinne der Betriebszugehörigkeit) jüngeren Führungskräfte. Im Projektverlauf zeigte sich jedoch, dass auch etablierte Führungskräfte mit eher konservativem Führungsverständnis einen Wandel vollzogen und die Qualifizierungsmaßnahmen als Anregung und Hilfestellung dafür positiv annahmen.

Dieser Wandel machte sich in Ansätzen auch auf der Mitarbeiterebene in einem zunehmenden Aufbrechen des Hierarchiedenkens und der Übernahme von Verantwortung bemerkbar. Durch die Dezentralisierung des Vertriebs und Aufteilung in interfunktionelle Teams konnte die Selbstorganisation der Gruppen wesentlich verbessert werden, was zu einer erhöhten Motivation der Beteiligten beitrug.

In der Fertigung hingegen verlief diese Entwicklung zögerlicher. In diesem Betriebsbereich handelt es sich zum großen Teil um langjährige Mitarbeiter mit Expertenstatus, die noch die angebotsorientierten Zeiten des Unternehmens mit hohen Akkordlöhnen, geregelter Arbeitszeit und direktivem Führungsstil miterlebt hatten. Bei ihnen herrschte insbesondere zu Projektbeginn noch ein stark anweisungsorientiertes Hierarchie- und Besitzstandwahrungsdenken vor. Die Fertigungsgruppen waren zwar nominell weitgehend autonom, jedoch wurde diese Autonomie nur mangelhaft wahrgenommen. Auf die neuen Arbeitsanforderungen und den durch den Führungswechsel eingeleiteten Paradigmenwechsel – Kooperation, Kommunikation, Denken in Gesamtzusammenhängen, Übernahme von Verantwortung, Flexibilität – waren sie nicht vorbereitet.

Dieser Paradigmenwechsel, der teilweise langjährig praktizierte organisatorische Verfahren, persönliche Verhaltens- und Arbeitsweisen und vor allem auch Werthaltungen in relativ kurzer Zeit in Frage stellte und neu ausrichtete, musste letztlich von allen Mitarbeitern auf den unterschiedlichen Ebenen erst realisiert und verstanden werden, um umgesetzt werden zu können.

In der ersten Projektphase „herrschte daher bei zu vielen Mitarbeitern wenig Wissen und Unverständnis bezüglich der Änderungen und deren betrieblicher Auswirkungen“ (Dieses und die folgenden Zitate sind dem Projektbericht des Personalleiters entnommen). Dadurch wurde Unsicherheit

ausgelöst, die erst einmal negativen Einfluss auf Motivation und Leistung zeitigte.

Als Basis für eine Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen, die auf Innovationsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft und Selbstorganisation abzielt, hatte daher die Förderung von Transparenz hinsichtlich der Unternehmensentwicklung, seiner Leitlinien, Ziele und Strategien für die Projektverantwortlichen hohe Priorität.

Umgesetzt wurde dies zum einen auf der Ebene der organisatorischen Strukturen durch die Einführung der genannten Steuerungsinstrumente wie Balanced Scorecard und das Qualitätsmanagementsystem. Durch Mitarbeitergespräche in Verbindung mit Zielvereinbarungen wurden die Unternehmensziele für die Mitarbeiter operationalisierbar. Die verstärkte abteilungs- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit in Teams und Projektgruppen zu Prozessanalyse und -management führte zu einer deutlichen Verbesserung der Transparenz in den Abläufen und im Informationsfluss zwischen den Bereichen. Die Führungskräftequalifizierungen, die auch auf die Herausbildung eines auf Offenheit und Partizipation basierenden Führungsstils abzielten, unterstützten diese Entwicklung.

Das Kompetenzentwicklungsprogramm von Wilkens & Söhne ist mit Ende des Förderzeitraums längst nicht abgeschlossen. Die Weiterentwicklung und strukturelle Verankerung der Projektergebnisse im Unternehmen soll vorangetrieben und gesichert werden, Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter der operativen Ebene – insbesondere der Produktion – stehen noch auf der Agenda.

Als Orientierungshilfe dafür ist auch das „Wilkens-Buch“ zu verstehen, das als unternehmenskulturelles Instrument explizit auf die Identifikation und Partizipation der Mitarbeiter abzielt.

Ziel dieses Buchs war es „grundsätzliche Informationen zu vermitteln und Akzeptanz zu schaffen für neue Ziele und Wege, die wir gemeinsam gehen müssen, um langfristig bestehen zu können. Zudem sollte ein ‚Leuchtturm‘ für die Mitarbeiter geschaffen werden, um in diesen unsicheren Zeiten und Gewässern die Orientierung zu behalten.“

Den Mitarbeitern sollte ein Bild vermittelt werden, „wie komplex und anspruchsvoll unsere Branche und die entsprechenden Marktgegebenheiten sind, denn dies macht deutlich, welche Herausforderung das Wirken eines jeden bei Wilkens & Söhne begleitet. Hierzu sollten Kernaussagen zu Zielen, Marken und Märkten und Prinzipien unsere Organisation, Führung und Zusammenarbeit erarbeitet und vermittelt werden. Neben den informativen und orientierenden Zielen sollte damit auch die Identifikation, Stolz und Loyalität für das Mitwirken bei Wilkens & Söhne zum Ausdruck gebracht und gefördert werden. Von der äußeren Form sollte es den gehobenen Ansprüchen an Gestaltung und Design gerecht werden, weil diese Werte unter anderen Wilkens auch gegenüber dem Markt ausmachen.“

Ausdrücklich wurde betont, dass dieses Buch nicht die übliche interne Kommunikation und Informationsmedien ersetzen sollte, es enthält auch keine Direktiven oder Handlungsanleitungen – was von Einzelnen auch als Mangel gesehen wurde. Gerade darin liegt jedoch die Kompetenzorientierung, das Setzen auf die Mitarbeiter als Potenzial, das es zu mobilisieren gilt.

Die verhältnismäßig sehr aufwändige Erstellung dieses Buchs sehen die Projektverantwortlichen voll gerechtfertigt, „da die Zielorientierung auf Information, Identifikation, Wegweisung lag und in der Folge mehr Verständnis, Motivation und zielgerichtetes Handeln erwartet wird – und dieses in Teilen auch schon zu bemerken ist...“.

Interviews, die die wissenschaftliche Begleitung in der zweiten Projekthälfte mit Mitarbeitern zum Know-how-Transfer durchführte, ergaben, dass alle Probanden eine deutliche Zunahme von Transparenz und Offenheit im Unternehmen seit Projektbeginn nicht nur konstatierten, sondern dies auch ausdrücklich begrüßten.

Resümee

Mit der Beschreibung der Entwicklungsvorhaben in den drei Unternehmen sollte die Komplexität und Vielschichtigkeit strategischer Kompetenzentwicklungsprogramme deutlich gemacht werden, die auf eine produktive Veränderung des Verhältnisses von Arbeiten und Lernen abzielen. Ob und

wieweit sie zu einer tatsächlichen Herausbildung und Erweiterung von Kompetenzen beigetragen haben, ob und wie sich dies in den Lernkulturen der Unternehmen widerspiegelt, soll nun näher betrachtet werden.

Kompetenzentwicklung in den Unternehmen

Kompetenzen als Handlungspositionen gefasst, die sich in der Performanz ausdrücken und weiterentwickeln, erfordert ihre Überprüfung im Anwendungsbezug. Dazu beziehen wir uns auf die Kriterien der im Kreis der wissenschaftlichen Begleiter des Themenfelds „Lernen im Prozess der Arbeit“ entwickelten Kompetenzbilanz (vgl. Hardwig 2003). In den Dimensionen Arbeits- und Leistungsprozesse, Lernen und Veränderungsprozesse, Motivation und Selbstorganisation werden jeweils auf den Ebenen Individuum, Team und Organisation mögliche Kompetenzfortschritte ermittelt. Grundlage der Bewertungen bilden die aus der prozessbegleitenden Evaluation durch Experteninterviews, Reflexionsgespräche, Workshops, Firmenberichte und Dokumentenanalyse gewonnenen Informationen und Erkenntnisse.

Kompetenzentwicklung auf der Ebene der Individuen und Teams

In den Firmen RPC/Alcan und dm hat beim Gros der operativen Mitarbeiter eine Erweiterung und Anreicherung der Aufgaben und Zuständigkeiten stattgefunden, sowohl auf der individuellen als auch auf der Teamebene. Elemente der eigenständigen Planung, Steuerung und Kontrolle haben zugenommen und auch zu einer Intensivierung der Kooperation und Kommunikation im Team (insbesondere beim RPC, relativ auch bei dm) geführt. Dies betrifft die Aufgabenerfüllung ebenso wie die Arbeitsplatzgestaltung und Prozessoptimierung. Die nun zu erfüllenden Arbeitsaufgaben enthalten offene Situationen mit Neuigkeitscharakter, die zu ihrer Bewältigung ein analytisches und lösungsstrategisches, selbst organisiertes Vorgehen erfordern.

Dabei finden auch verstärkt kollektive Lernprozesse statt, strukturell unterstützt durch moderierte Gruppensitzungen (RPC) und Teamgespräche sowie das Werkstättenkonzept bei dm. Eine erhöhte Lernbereitschaft und -fähigkeit sowie Partizipation am Lernprozess z. B. durch die Identifikation des eigenen Lernbedarfs und aktives Einholen von Lernunterstützung sind

erkennbar und lassen auch auf eine gewachsene Motivation und Verantwortungsfähigkeit der Mitarbeiter schließen. Solche Kompetenzzuwächse sind sicher nicht bei allen Mitarbeitern gleichermaßen zu beobachten, lassen sich aber für die Mehrheit in den beiden Unternehmen konstatieren. Ihre graduellen Ausprägungen mögen – insbesondere bei RPC – relativ gering erscheinen, sind jedoch mit Blick auf die Zielgruppe – in beiden Fällen fast ausschließlich un- und angelernte, bildungsungewohnte Beschäftigte – zu bewerten.

Bei Wilkens sind solche Kompetenzfortschritte auf den unteren Hierarchieebenen kaum zu verzeichnen, da programmgemäß im Förderzeitraum der Schwerpunkt (noch) auf der Entwicklung der organisationalen Strukturen und der Fach- und Führungskräfte lag.

Die Professionalität der Inhaber von Führungsfunktionen wurde in allen drei Unternehmen als entscheidende Einflussgröße auf die Entwicklung der Mitarbeiter und der gesamten Organisation gesehen und damit der Kompetenzentwicklung von Vorgesetzten und Führungskräften eine Schlüsselstellung zugesprochen.

Durch die oben aufgezeigten vielfältigen Maßnahmen in diesem Handlungsfeld hat sich in allen drei Unternehmen – wiederum, bedingt durch die firmenspezifischen Situationen, in unterschiedlichen Ausprägungen – die Wahrnehmung der Steuerungs- und Führungsaufgaben durch die Führungskräfte aller Ebenen verbessert. Der Einsatz von Instrumenten und Methoden der kennzahlenorientierten Planung und Steuerung (Balanced Scorecard, Wertbildungsrechnung) ebenso wie der mitarbeiterorientierten, partizipativen Führung (Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen), die Einbindung in neue Kooperationsstrukturen (interfunktionelle, hierarchieübergreifende Teams) haben auch vor allem auf der Ebene der unteren und mittleren Führungskräfte zu einem Job Enlargement und Job Enrichment beigetragen. Mit der neuen Rolle des Lernunterstützers der Mitarbeiter wurde ihr Verantwortungsbereich um Aufgaben der Personalentwicklung erweitert. Sie haben Instrumente der partizipativen Führung (Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen, Feedbacksysteme, KVP-Teams etc.) an der Hand, mit denen sie ihren Mitarbeitern die Beteiligung an der Optimierung der Führungsarbeit ermöglichen.

Die Entwicklung eines entsprechenden Führungsverständnisses erfordert Engagement, Lernfähigkeit und die Bereitschaft zur Korrektur eigener Werte, Denk- und Handlungsmuster. Daher ist zu berücksichtigen, dass in einem Unternehmen wie dem RPC (und teilweise auch Wilkens) die Herausbildung eines partizipativen, mitarbeiterorientierten Führungsverhaltens einen relativ größeren Entwicklungsschritt darstellt und den betroffenen Führungskräften größere Anstrengungen abverlangt als bei dm, wo vor dem Hintergrund einer entsprechenden Unternehmenskultur die Fortentwicklung und qualitative Ausdifferenzierung von zumindest bereits in Ansätzen vorhandenen Grundhaltungen gefordert ist.

Partizipative Führung kann jedoch auch die Mitarbeiter überfordern, wie das Beispiel des RPC zeigt. Mitarbeiter, die stark anweisungsorientiertes Denken und Handeln gewohnt sind, müssen in kleinen Schritten an das Konzept der Partizipation herangeführt werden, das klare, verbindliche Spielregeln der Zusammenarbeit verlangt. Inkonsequenz oder Uneinigkeit der Führungskräfte hinsichtlich der Ausgestaltung der Mitarbeiterbeteiligung, Unklarheiten der Mitarbeiter über ihre Kompetenzen und Spielräume können zu Ablehnung und Rückzug in die Anweisungsorientierung führen.

Bei dm hat man dem Rechnung getragen durch den Einsatz von internen Bildungsexperten (Berater Aus- und Weiterbildung), die auf Grundlage eines einheitlichen Lernkonzepts die Entwicklung der Führungskräfte auch in ihrer neuen Rolle des Lernbegleiters unterstützen.

Kompetenzentwicklung auf der Ebene der Organisation

Während sich bei RPC/Alcan eine deutliche Erhöhung der Produktivität erkennen lässt, lässt sich bei Wilkens und dm keine Zuordnung von Effekten der Kompetenzentwicklungsprogramme zur Entwicklung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens vornehmen.

Von allen drei Unternehmen wird jedoch eine intensivere interne Zusammenarbeit – bereichs- und funktionenübergreifend – rückgemeldet. Dies drückt sich beispielsweise aus im Abbau von Schnittstellenproblemen zwischen den Schichten und Gruppen (RPC Alcan) bzw. zwischen Produktentwicklung, Einkauf, Marketing und Vertrieb (Wilkens), verbesserter Zusammenarbeit zwischen Gruppensprechern und Meistern (RPC Alcan),

verstärktem Erfahrungs- und Konzeptaustausch unter den Filialen (dm) etc. Auch externe Kooperationsbeziehungen (Wilkens: zu Lieferanten, Muttergesellschaft und Großkunden; RPC Alcan: zu den vor- und nachgelagerten Werken; dm: zu Mitbewerbern und Lieferanten) konnten ausgebaut und verbessert werden.

Hinsichtlich der organisationalen Lern- und Veränderungsprozesse ist in allen Fällen eine zahlenmäßige Zunahme sowie ein höherer Grad der Beteiligung gegeben, was im Rahmen von betrieblichen Kompetenzentwicklungsprogrammen allerdings zu erwarten war. Im Projektzusammenhang wurden zur bewussten Veränderung von organisationalen Praktiken und Routinen verschiedene kollektive Lernprozesse unter Einbezug einer größeren Mitarbeiterzahl organisiert. Während manche naturgemäß situativ bedingt waren (Einführungsworkshops zur Gruppenarbeit bei RPC Alcan oder Arbeitskreise zum Umbau der Standardseminare bei dm), wurde eine Reihe dieser Lernprozesse in den Betrieben dauerhaft angelegt: Qualitäts- und KVP-Teams (RPC Alcan, Wilkens), zielorientierte Teamvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche (RPC Alcan, dm, Wilkens), um hier nur einige zu nennen. Eine systematisierte Evaluation der Lerneffekte wurde jedoch weder bei RPC Alcan noch bei Wilkens durchgeführt. Einzig dm hat für alle betrieblichen Lernprozesse ein stringentes System der Lernerfolgskontrolle durch Selbst- und Fremdevaluation entwickelt und implementiert.

Fasst man eine allgemeine Zunahme der Bereitschaft zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und zur Teilnahme an organisationalen Veränderungsprozessen als Erfolgskriterien für organisationale Kompetenzentwicklung, so lässt sich dies in unserem Fall für dm wohl eindeutig bejahen, da in diesem Unternehmen bereits umfassende Systeme und verknüpfende Strukturen für eine kompetenzförderliche Kooperation und Fortentwicklung von Mitarbeitern und Organisation verankert sind. Die Entwicklungen in den Unternehmen Wilkens und RPC Alcan weisen partiell auf eine solche gewachsene Bereitschaft der Unternehmensbeteiligten hin, wobei bei Wilkens die operativen Mitarbeiter insbesondere der Produktion erst noch stärker in die Kompetenzentwicklungsprozesse einbezogen werden müssen, bei RPC/ALcan die Supportstrukturen noch auszubauen und zu festigen sind.

Lernkultur bei RPC Alcan, dm und Wilkens

An den Ergebnissen der Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen lassen sich deutliche Unterschiede in den Lernkulturen der Unternehmen ablesen. Während bei dm eine hohe Lernförderlichkeit der Arbeitsaufgaben und -bedingungen, sowie des Führungsstils festgestellt werden kann, erscheinen diese Faktoren bei Alcan und Wilkens in deutlich geringerer Ausprägung gegeben. Insbesondere die Spiegelungen der Selbst- und Fremdeinschätzung bezüglich des lernförderlichen Verhaltens der Führungskräfte zeigen bei diesen Unternehmen in vielen Aspekten große Abweichungen.

Im Projektverlauf lassen sich durch die Befragung über alle drei Messzeitpunkte keine signifikanten Veränderungen erkennen. Die Gründe dafür wären noch zu untersuchen. Eine durch die Befragung erst hervorgerufene Sensibilisierung der Mitarbeiter für lernrelevante Aspekte der Arbeit und des Führungsverhaltens könnte ein Einflussfaktor auf die Bewertungen sein. Zu berücksichtigen wäre auch eine eventuelle Überlagerung möglicher Effekte in der Wahrnehmung der Beschäftigten durch die Auswirkungen (Personalabbau und/oder Arbeitsverdichtung) konjunkturell bedingter wirtschaftlicher Schwierigkeiten im Projektzeitraum, die sich – wenn auch in sehr unterschiedlicher Ausprägung – in allen Unternehmen niederschlugen. Möglicherweise wäre vor diesem Hintergrund ein längerer Untersuchungszeitraum nötig, um unternehmenskulturelle Veränderungen über die Wahrnehmung der Beschäftigten abzubilden. Bei Wilkens wird daher eine Wiederholung der Befragung zu einem späteren Zeitpunkt erwogen.

Soweit man an den Pilotmaßnahmen die Lernkultur in den Unternehmen ablesen kann, erscheint sie bei dm als direkter, ständiger Auftrag und gleichermaßen Angebot an die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit. Bei Wilkens erscheint sie einerseits noch eher traditionell in Form von umfangreichen Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte und andererseits als Angebot an die Mitarbeiter der operativen Ebene, sich stärker einzubringen, unterstützt durch eine erhöhte Transparenz und verbesserte Kommunikation. Formen des prozessorientierten Lernens sind hier bisher in erster Linie auf der Ebene der Fach- und Führungskräfte angesiedelt. Die Lernkultur von Alcan weist ebenso traditionelle Elemente, so z.B. Weiterbil-

dungsveranstaltungen für Führungskräfte und Mitarbeiter auf, wie auch eine Förderung des arbeitsintegrierten Lernens durch die Einführung lernförderlicher kooperativer Strukturen.

Die Organisation der Mitarbeiterentwicklung spiegelt diese Differenz. Bei Alcan und Wilkens gibt es eine zentrale Personalfunktion, die bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse noch treibend ist. Bei dm gibt es entsprechend der dezentralen Unternehmensstruktur und der Ubiquität der organisierten Lernherausforderungen die „Berater-Aus- und -Weiterbildung“, die an den Standorten die zuständigen Ansprechpartner für Lernfragen sind, also die „Lernbegleiter der Lernbegleiter“ (= der Vorgesetzten).

Ansätze einer kompetenzorientierten Personalentwicklung sind bei allen Unternehmen festzustellen. Bei dm dadurch, dass die tägliche Arbeit sehr weitgehend als Lerngelegenheit definiert und gestaltet wird, bei Wilkens weniger offensichtlich durch die Qualifizierung von Führungskräften für die unterstützende Aktivierung und Motivation der Mitarbeiter, die Einführung von Projektarbeit auf den mittleren Hierarchieebenen, durch die Verbesserung der Kommunikationssysteme und Transparenz sowie durch das symbolische Angebot zur Identifikation, das das „Wilkensbuch“ darstellt. Die Weiterentwicklung der Gruppenarbeit bei Alcan beinhaltet Aufgabenerweiterungen und -anreicherungen auch für die Mitarbeiter der operativen Ebene, die auf eine Verbesserung ihrer Handlungskompetenzen und Selbstorganisationsfähigkeit zielt.

Gemäß der unterschiedlichen Geschichte und Unternehmenskultur hat auch die Mitarbeiterorientierung, die die Firmen praktizieren, ein anderes Gesicht. Bei Wilkens musste eine tief greifende Umorientierung mit wirtschaftlichen Einschnitten von der Manufaktur zum modernen Handelsunternehmen bewältigt werden. Die gestiegenen Anforderungen, die nach wie vor bestehende Unsicherheit bezüglich der Zukunft legten es den Verantwortlichen nahe, in den Turbulenzen der Veränderung durch das „Wilkens-Buch“ Tradition und Kontinuität zu betonen.

Auch im Recycling Performance Center hatten die mit der Übernahme der Alusuisse durch Alcan verbundenen Veränderungen sowie der Wechsel auf

der Leitungsebene beträchtliche Unruhen und Unsicherheiten ausgelöst. Die Entwicklung eines neuen Führungs- und Arbeitsstils, der auf Partizipation und Selbstverantwortung setzt, ist eine große Herausforderung für die Belegschaft in einem Arbeitsfeld, das traditionell durch anweisungsorientiertes, hierarchisches Arbeiten und Denken geprägt ist. Dies kann nur durch eine kontinuierliche, schrittweise Heranführung aller Unternehmensbeteiligten an die neuen Anforderungen gelingen. Mit der Verbesserung der kooperativen Strukturen, Erhöhung der Autonomie der Arbeitsgruppen und Einführung interfunktioneller Teams sowie der Entwicklung eines zielgruppenadäquaten Weiterbildungsangebots sind erste wesentliche Schritte vollzogen.

dm Drogeriemärkte hat eine Geschichte der Prosperität und ist in seiner Unternehmenskultur sehr stark durch die Werteorientierung des Gründers geprägt. Es wird viel getan für die Mitarbeiter, aber sie werden auch sehr stark in Anspruch genommen. Die Lernkultur ist zugleich appellativ und pragmatisch. Es bleibt abzuwarten, ob dieser aufwendige „Überbau“ auch längerfristig in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten aufrechterhalten wird.

Fazit

Die Ergebnisse der in den beteiligten Unternehmen durchgeführten Untersuchungen und Beobachtungen weisen auf die Interdependenzen zwischen strategischen Kompetenzentwicklungsprogrammen und der Herausbildung neuer betrieblicher Lernkulturen.

Initiiert und verknüpft wurden Maßnahmebündel zur Förderung der individuellen und organisationalen Kompetenzen, um die Innovations- und Veränderungsfähigkeit und damit die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern.

Feststellbar ist, dass sich darüber der Stellenwert des Lernens in den Unternehmen erhöht hat:

- Konzepte, die auf vereinzelte Maßnahmen organisierter Weiterbildung ausgewählter Zielgruppen setzen, wurden ersetzt oder ergänzt durch prozessorientierte, arbeitsintegrierte Lerngelegenheiten

ten, die alle Beschäftigtengruppen einbeziehen und ihren Lernerfolg unmittelbar durch verbesserte Aufgabenerfüllung produktiv werden lassen.

- Informelles Lernen hat an Bedeutung gewonnen, implizites Wissen wird verstärkt explizit gemacht und für kooperatives Lernen und Arbeiten genutzt.
- Das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Notwendigkeit der eigenen kontinuierlichen, selbstverantwortlichen Fortentwicklung ist gewachsen. Sie beginnen, ihren Bildungsbedarf erheben und zu artikulieren und sich an der Gestaltung der Lernprozesse zu beteiligen.
- Das Bewusstsein der Führungskräfte und Vorgesetzte auf allen Ebenen für die Notwendigkeit der Übernahme von Personalentwicklungsaufgaben wurde gefördert. Sie haben Methoden und Instrumente an die Hand bekommen, mit denen sie Lernaktivitäten, Lernbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter fordern und fördern können.
- Auf organisationaler Ebene wurden Strukturen gelegt und flankierende Maßnahmen ergriffen, um lernförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen: Verankerung des Lernens und der Lernunterstützung im Unternehmensleitbild, Förderung eines mitarbeiterorientierten, partizipativen Führungsstils, Einrichtung von prozessorientierten Kooperationsstrukturen, Gestaltung lernförderlicher Arbeitsaufgaben und Honorierungssysteme etc.

Insgesamt lässt sich erkennen, dass in der betrieblichen Praxis der beschriebenen Unternehmen Tendenzen zur Entwicklung einer neuen Lern- und Veränderungskultur sind, wenn sich auch in den Ergebnissen der Befragungen zur Lernkultur im Projektzeitraum keine signifikanten Veränderungen zeigen.

Angestrebt wurde eine möglichst produktive Verbindung von Lernen und Arbeiten, jedoch ist „mit der raumzeitlichen Entgrenzung von Lern- und Arbeitsprozessen [...] deren Gegensatz in einer durchrationalisierten Arbeitswelt nicht aufgehoben“ (Severing 2001, S. 261). Das Postulat Arbeiten

= Lernen, wie bei dm formuliert, muss als solches in den Bereich des Ideals verwiesen werden. Lernen bedeutet letztlich immer einen zusätzlichen Aufwand, dem Rechnung zu tragen ist durch die Bereitstellung adäquater personeller, materieller und zeitlicher Ressourcen.

Damit eröffnet sich insbesondere im Kontext konjunkturell bedingter betriebswirtschaftlicher Problemlagen eine Reihe weiterführender Fragestellungen:

- Welchen Einfluss haben wirtschaftliche Einbrüche auf die Kompetenzorientierung der Organisation?
- Welche besonderen Unterstützungsstrukturen sind im Unternehmen zu verankern, um die Lernmotivation der Mitarbeiter auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu erhalten und zu fördern?
- Welche besonderen Unterstützungsstrukturen sind bereitzustellen, um die Kompetenzpotenziale älterer und leistungsgeminderter Mitarbeiter auszuschöpfen?
- Welche externen Unterstützungsleistungen können einbezogen werden, um vor dem Hintergrund knapper Ressourcen einen Rückschritt in der Kompetenzorientierung des Unternehmens zu vermeiden?

Literatur

Baitsch, C.: Kompetenzentwicklung und partizipative Arbeitsgestaltung. Eine hermeneutische Analyse bei Industriearbeitern in einer sich verändernden Arbeitssituation. Bern 1985

Baitsch, C.: Lernen im Prozeß der Arbeit – ein psychologischer Blick auf den Kompetenzbegriff. In: QUEM-Bulletin, 1/1996, S. 6-8

Baethge, M.; Schiersmann, C.: Prozeßorientierte Weiterbildung – Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster, New York, München, Berlin 1998, S. 15-87

Bergmann, B.: Handlungskompetenz und Arbeitsgestaltung. Höhere Anforderungen an ein Lernen im Prozess der Arbeit durch Veränderungen in der Arbeitswelt. In: QUEM-Bulletin, 1/2003, S. 2-7

Bergmann, B.: Training für den Arbeitsprozess. Zürich 1999

Bernien, M.: Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Berlin 1997, S. 17-83

Dehnbostel, P.: Essentials einer zukunftsorientierten Lernkultur aus betrieblicher Sicht. In: Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung. QUEM-report, Heft 67. Berlin 2001, S. 81-90

Dohmen, G.: Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform des Lernens für das lebenslange Lernen aller. Bonn 2001

Erpenbeck, J.: Wissensmanagement als Kompetenzmanagement. In: Franke, G. (Hrsg.): Komplexität und Kompetenz. Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung. Bielefeld 2001, S. 102-120

- Erpenbeck, J.: Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Berlin 1997, S. 309-316
- Erpenbeck, J.; von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart 2003
- Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Berlin 1996, S. 15-152
- Frieling, E.: Unternehmensflexibilität und Kompetenzerwerb. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster, New York, München, Berlin 1999, S. 147-212
- Frieling, E.; Kauffeld, S.; Grote, S.; Bernard, H.: Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? edition QUEM, Band 12. Münster, New York, München, Berlin 2000
- Geldermann, B.; Akli, H.; Hofmann, H.; Spieß, E.; Uhlmann, M.; Woschee, R.: Unternehmenskultur und Lernkultur – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Schriftenreihe ATB, 2004
- Gruber, H.; Renkl, A.: Die Kluft zwischen Wissen und Handeln: Das Problem des trägen Wissens. In: Neuweg, G. H. (Hrsg.): Wissen – Können – Reflexion. Innsbruck 2000, S. 155-174
- Hardwig, T.: Vergleichende Bewertung der Kompetenzentwicklung der betrieblichen Praxisprojekte aus dem Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit“. In: QUEM-Bulletin 3/2003, S: 8-13
- Kauffeld, S.; Grote, S.; Frieling, F.: Diagnose der beruflichen Handlungskompetenz bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in Gruppen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 3-4/2000, S. 211-219
- Knoll, J.: Erneut dräut Lämpels Zeigefinger. Zur Rettung des informellen und des Alltagslernens vor manchen ihrer Verfechter. In: QUEM-Bulletin, 2/2002, S. 11-16

- Mandl, H.; Winkler, K.: Auf dem Weg zu einer neuen Weiterbildungskultur. Der Beitrag von eLearning in Unternehmen. In: Dowling, M.; Eberspächer, J.; Picot, A. (Hrsg.): eLearning in Unternehmen. Neue Wege für Training und Weiterbildung. Berlin 2003, S. 3-15
- Reischmann, J.: Kompetenz lehren? Kompetenz- und Performanzorientierung in der Andragogik zwischen Didaktik und Organisationsentwicklung. In: Brödel, R. (Hrsg.): Zugänge zur Kompetenzentwicklung. Münster 2003 (Sonderdruck)
- Richter, F.; Wardanjan, B.: Die Lernhaltigkeit der Arbeitsaufgabe – Entwicklung und Erprobung eines Fragebogens zu lernrelevanten Merkmalen der Arbeitsaufgabe. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, 3-4/2000, S. 175-183
- Sauer, J.: Genese des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. In: QUEM-Bulletin, 5/2000, S. 4-8
- Severing, E.: Arbeitsplatznahe Weiterbildung. Neuwied 1994
- Severing, E.: Entberuflichung der Erwerbsarbeit – Folgerungen für die betriebliche Bildung. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation. Münster, New York, München, Berlin 2001, S. 247-280
- Siebert, H.: Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Neuwied 2000, S. 49-54
- Sonntag, K.: Lernkultur im Unternehmen. In: Schöni, W.; Sonntag, K. (Hrsg.): Personalförderung im Unternehmen: Bildung, qualifizierende Arbeit und Netzwerke für das 21. Jahrhundert. Zürich 1999, S. 253-264
- Sonntag, K.: Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. München 1996
- Staudt, E.; Kriegesmann, B.: Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung.

edition QUEM, Band 14. Münster, New York, München, Berlin 2002, S. 15-70

Trier, M.: Tätigkeit – Ausgangspunkt und Ziel des Lernens. In: Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung. QUEM-report, Heft 67. Berlin 2001, S. 177-183

Wardanjan, B.; Richter, F.; Uhlemann, K.: Lernförderung durch die Organisation – Erfassung mit dem Fragebogen zum Lernen in der Arbeit (LidA). In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 3-4/2000, S. 184-190

Neue Lernkultur in Unternehmen

**Instrumentarium zur Befragung von
Mitarbeitern und Führungskräften**

Sehr geehrte Befragungsteilnehmerin, sehr geehrter Befragungsteilnehmer,

die Firma **dm** nimmt seit Anfang 2001 an dem Projekt *Lernen im Prozess der Arbeit – Neue Lernkultur in Unternehmen* teil, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. Ihre Firma will neue Wege erproben, die Arbeitsprozesse so zu gestalten und durch Unterstützungsmaßnahmen zu ergänzen, dass eine optimale Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und des Unternehmens ermöglicht und so seine Wettbewerbsfähigkeit gestärkt wird.

Wir von der bfz Bildungsforschung beobachten als wissenschaftliche Begleiter den Projektverlauf und werten die Wirkungen der ergriffenen Maßnahmen aus. So kann Ihr Unternehmen bereits während des Projekts aus den Erfolgen ebenso wie aus den Fehlern lernen. Dazu führen wir eine jährliche Befragung von Mitarbeitern und Führungskräften in Ihrer Firma durch.

Das ist für Sie nichts Neues?

Genau! Denn viele ihrer Kollegen - und wahrscheinlich auch Sie selbst – haben bereits im vergangenen Jahr an der ersten LiPA-Befragung teilgenommen. Dafür möchten wir uns noch einmal bedanken! Die Ergebnisse sind für die weitere Projektgestaltung und auch für uns sehr wertvoll.

Deshalb bitten wir Sie nun, den 2. LiPA-Fragebogen zu bearbeiten!

Bitte beantworten Sie die Fragen spontan und offen. (Sie benötigen dafür ca. 20 Minuten.) **Bitte beachten Sie: diese Befragung ist anonym!** Da wir jedoch untersuchen wollen, ob und was sich im Lauf der Zeit ändert, müssen wir auch die Angaben einzelner Personen vergleichen können. Um dabei die Anonymität zu wahren, setzen wir ein Code-System ein.

Wie geht das?

Tragen Sie bitte in den ersten Kasten Ihren **persönlichen Code** ein. Kombinieren Sie dazu die Geburtsdaten Ihrer Eltern (z.B.: 1. Dezember 1946 und 13. Mai 1944 = 011246/130544). Daneben nennen Sie bitte wieder das **Kennwort für Ihr Team** aus der ersten Befragung.

Ihr persönlicher Code: (Geburtsdatum der Mutter) / (Geburtsdatum des Vaters)	/	Kennwort Team:	M
---	---	----------------	----------

Wenn sie zum ersten Mal an der LiPA-Befragung teilnehmen: Erkundigen Sie sich bei Ihren Teamkollegen nach dem Kennwort des letzten Jahres. Wenn auch Ihr Team zum ersten Mal teilnimmt, vereinbaren Sie bitte ein gemeinsames Kennwort und notieren Sie es sich für das nächste Jahr. So können wir Sie wiederholt befragen und dabei die Anonymität gewährleisten.

Bitte werfen Sie den ausgefüllten Bogen im verschlossenen Umschlag in den von Ihrer Firma zu diesem Zweck aufgestellten Behälter.

Was passiert damit?

Wir werten die Bögen aus und erstellen eine Zusammenfassung für die Projektverantwortlichen Ihres Unternehmens. Diese werden Sie wieder über die Ergebnisse informieren.

Schon jetzt vielen Dank für Ihre Teilnahme!

	Bitte beantworten Sie folgende Fragen zu Ihrer Arbeit:	Diese Aussage . . .			
		trifft gar nicht zu --	trifft eher nicht zu -	trifft eher zu +	trifft völlig zu ++
1.	Ich kann die Reihenfolge der Arbeitsschritte in meiner Tätigkeit selbst bestimmen.	Y	Y	Y	Y
2.	Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb bin ich ausreichend informiert.	Y	Y	Y	Y
3.	An meinem Arbeitsplatz habe ich die Möglichkeit, an der Erarbeitung neuer Lösungen teilzunehmen.	Y	Y	Y	Y
4.	Ich kann nicht beeinflussen, welche Arbeit mir zugeteilt wird.	Y	Y	Y	Y
5.	Meine Vorgesetzten und/oder Kollegen sagen mir, ob sie mit meiner Arbeit zufrieden oder unzufrieden sind.	Y	Y	Y	Y
6.	Bei meiner Arbeit muss ich planen, was ich tun muss und wann.	Y	Y	Y	Y
7.	Ich kann mein Arbeitstempo nicht selbst bestimmen.	Y	Y	Y	Y
8.	Ich sehe, was mit dem Ergebnis der eigenen Arbeit nachher passiert.	Y	Y	Y	Y
9.	Meine Arbeit führe ich nicht nur aus, sondern plane, koordiniere und überprüfe sie auch selbst.	Y	Y	Y	Y
10.	Ich weiß, wie die Arbeit in meiner Abteilung abläuft.	Y	Y	Y	Y
11.	In meiner Tätigkeit habe ich nicht die Möglichkeit, mir selbst immer wieder neue Aufgaben zu suchen.	Y	Y	Y	Y
12.	Meine Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit meinen Kollegen.	Y	Y	Y	Y
13.	Bei meiner Arbeit habe ich Risikoentscheidungen zu treffen, wobei die Folgen für mich unsicher sind.	Y	Y	Y	Y
14.	Ich Sorge von selbst für die pünktliche Erledigung von Aufträgen	Y	Y	Y	Y
15.	Wenn mir bei meiner Arbeit Fehler unterlaufen, habe ich die Möglichkeit, diese zu beheben.	Y	Y	Y	Y
16.	Ich weiß nicht darüber Bescheid, was die anderen Arbeitskollegen tun.	Y	Y	Y	Y
17.	Meine Arbeit erfordert von mir vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten.	Y	Y	Y	Y
18.	Ich mache häufig Verbesserungsvorschläge.	Y	Y	Y	Y
19.	Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Aufgaben.	Y	Y	Y	Y

		Diese Aussage ...			
		trifft gar nicht zu --	trifft eher nicht zu -	trifft eher zu +	trifft völlig zu ++
20.	Ich kann mir meine Arbeit nicht selbständig einteilen.	Y	Y	Y	Y
21.	Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	Y	Y	Y	Y
22.	Ich bin selbst für die Ergebnisse verantwortlich, die beim Ausprobieren neuer Lösungen erzielt werden	Y	Y	Y	Y
23.	Ich bin auch darüber im Bild, was in anderen Abteilungen getan wird.	Y	Y	Y	Y
24.	Ich habe bei meiner Arbeit kaum selbständige Entscheidungen zu treffen.	Y	Y	Y	Y
25.	Ich lese regelmäßig die Mitarbeiterzeitschrift.	Y	Y	Y	Y
26.	Zur Erfüllung meiner Arbeitsaufgabe muss ich gemeinsam mit meinen Kollegen solche Probleme lösen, bei denen wir unterschiedliche Standpunkte vertreten.	Y	Y	Y	Y
27.	Ich kann bei meiner Arbeit immer wieder Neues dazu-lernen.	Y	Y	Y	Y
28.	Was ich bei dieser Arbeit gelernt habe, kann ich immer wieder gebrauchen.	Y	Y	Y	Y
29.	Bei Zielsetzungen des Betriebes können die Mitarbeiter mitreden.	Y	Y	Y	Y
30.	Bei uns gibt es gute Weiterbildungsmöglichkeiten.	Y	Y	Y	Y
31.	Die Beziehungen zwischen den Kollegen sind in Ordnung.	Y	Y	Y	Y
32.	Selbständiges Handeln wird bei uns nicht geschätzt.	Y	Y	Y	Y
33.	Die Vorgesetzten haben Vertrauen in die Mitarbeiter.	Y	Y	Y	Y
34.	Während meiner Arbeit habe ich meist genügend Zeit, um mich mit anderen Kollegen über die Arbeit auszutauschen.	Y	Y	Y	Y
35.	Meist habe ich die Zeit, mir während der Arbeitszeit neue Dinge für meine Arbeit anzueignen.	Y	Y	Y	Y
36.	Die Mitarbeiter werden in Entscheidungen des Unternehmens einbezogen.	Y	Y	Y	Y
37.	Verbesserungsvorschläge zahlen sich bei uns nicht aus.	Y	Y	Y	Y
38.	Die Vorgesetzten reagieren auf neue Ideen der Mitarbeiter.	Y	Y	Y	Y
39.	Bei Veränderungsmaßnahmen werden die Mitarbeiter nicht gefragt.	Y	Y	Y	Y
40.	Ich lese regelmäßig Fachliteratur für meine Arbeit.	Y	Y	Y	Y

		Diese Aussage . . .			
		trifft gar nicht zu --	trifft eher nicht zu -	trifft eher zu +	trifft völlig zu ++
41.	Die Mitarbeiter haben bei uns Verantwortung.	Y	Y	Y	Y
42.	Bei uns gibt es gute Entwicklungsmöglichkeiten.	Y	Y	Y	Y
	Bitte beantworten Sie jetzt ein paar Fragen zur Arbeit in der Gruppe:				
43.	Wir planen in der Gruppe gemeinsam die Arbeitsorganisation und –ausführung.	Y	Y	Y	Y
44.	Wir bemühen uns in der Gruppe um eine ständige Verbesserung der Arbeitsabläufe.	Y	Y	Y	Y
45.	Wir erstellen in der Gruppe gemeinsam den Zeitplan für unsere Arbeiten.	Y	Y	Y	Y
46.	Konflikte lösen wir in der Gruppe.	Y	Y	Y	Y
47.	Wir arbeiten in der Gruppe neue Kollegen ein.	Y	Y	Y	Y
48.	Wir erheben in der Gruppe unseren Weiterbildungsbedarf.	Y	Y	Y	Y
49.	Wir erstellen in der Gruppe einen Anwesenheits- und Vertretungsplan.	Y	Y	Y	Y
50.	Wenn nötig, helfen einem die Teamkollegen.	Y	Y	Y	Y
51.	Wir vereinbaren im Team gemeinsame Gruppenziele.	Y	Y	Y	Y
	Mit den folgenden Fragen möchten wir wissen, welche Unterstützung Sie beim Lernen in der Arbeit haben:				
52.	Ich setze mich regelmäßig mit Kollegen zusammen, um neue Ideen zu entwickeln oder Probleme zu lösen.	Y	Y	Y	Y
53.	Mein Vorgesetzter bespricht mit mir gemeinsam Erfahrungen im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten.	Y	Y	Y	Y
54.	Ich habe Arbeitsanleitungen und Bücher, in denen ich nachschlagen kann, wenn ich etwas nicht weiß.	Y	Y	Y	Y
55.	Mein Vorgesetzter spricht Fehler und kritische Punkte offen an.	Y	Y	Y	Y
56.	Ich setze mich regelmäßig mit Kollegen anderer Abteilungen zusammen, um Probleme zu lösen	Y	Y	Y	Y
57.	Bei Bedarf bekommen wir Schulungen.	Y	Y	Y	Y

		Diese Aussage . . .			
		trifft gar nicht zu --	trifft eher nicht zu -	trifft eher zu +	trifft völlig zu ++
58.	Mein Vorgesetzter sieht Fehler vorwiegend als Chance zum Lernen.	Y	Y	Y	Y
59.	Ich wechsle regelmäßig die Arbeitstätigkeiten mit anderen Kollegen.	Y	Y	Y	Y
60.	Mein Vorgesetzter gibt mir Tipps und Hilfestellungen zur Erledigung meiner Aufgaben.	Y	Y	Y	Y
61.	Ich habe die Möglichkeit, mit erfahrenen Kollegen zusammenzuarbeiten.	Y	Y	Y	Y
	Bitte beantworten Sie jetzt noch ein paar Fragen zu Ihrem persönlichen Arbeitsstil:				
62.	Ich stimme meine Arbeiten ungern mit den anderen Kollegen ab.	Y	Y	Y	Y
63.	Ich tüftle gerne Lösungen für schwierige Arbeitsaufgaben aus.	Y	Y	Y	Y
64.	Wenn ich mit einem Problem bei der Arbeit nicht zurechtkomme, ziehe ich Kollegen oder Vorgesetzte zu Rate.	Y	Y	Y	Y
65.	Meine fachlichen Kenntnisse sind so umfassend, dass ich den allermeisten Arbeitssituationen gewachsen bin.	Y	Y	Y	Y
66.	Ich bin gut in der Lage, die Arbeitsaufgaben selbständig auszuführen.	Y	Y	Y	Y
67.	Ich kann gelernte berufliche Kenntnisse gut auf neue Arbeitsaufgaben übertragen.	Y	Y	Y	Y
68.	Ich weiß, wie ich vorgehen muss, um etwas Neues zu lernen.	Y	Y	Y	Y
69.	Bei den meisten Arbeiten weiß ich, auf welche Art und Weise sie am sinnvollsten zu erledigen sind.	Y	Y	Y	Y
70.	Es fällt mir schwer, Arbeitsschritte zu planen und einzuteilen.	Y	Y	Y	Y
71.	Ich probiere bei meiner Arbeit gerne neue Ideen aus, um zu sehen, ob sich die Arbeit dadurch verbessern lässt.	Y	Y	Y	Y
72.	Probleme zu durchdenken und Lösungen dafür zu suchen, ist nicht meine Stärke.	Y	Y	Y	Y
73.	Ich sehe zu, dass ich neu erworbene berufliche Kenntnisse behalten und anwenden kann.	Y	Y	Y	Y
74.	Im Laufe meiner Berufstätigkeit habe ich mir schon sehr viele fachliche Kenntnisse angeeignet.	Y	Y	Y	Y
75.	Ich finde es sinnvoll, dass man sich bei der Arbeit gegenseitig hilft, wo man nur kann.	Y	Y	Y	Y

		Diese Aussage . . .			
		trifft gar nicht zu --	trifft eher nicht zu -	trifft eher zu +	trifft völlig zu ++
76.	Ich lerne selbständig neue berufliche Dinge.	Y	Y	Y	Y
77.	Ich arbeite gern mit mehreren zusammen, weil man sich gegenseitig ergänzen kann.	Y	Y	Y	Y
78.	Wenn etwas bei einer Arbeit nicht richtig klappt, habe ich den Ehrgeiz, selbst herauszufinden, woran das liegen könnte.	Y	Y	Y	Y
	Bitte sagen Sie uns, wie zufrieden Sie in Ihrer Arbeit sind:	Damit bin ich ...			
		gar nicht zufrieden --	eher nicht zufrieden -	eher zufrieden +	völlig zufrieden ++
79.	Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit den Kollegen?	Y	Y	Y	Y
80.	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Lohn/Gehalt?	Y	Y	Y	Y
81.	Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Tätigkeiten?	Y	Y	Y	Y
82.	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem/Ihren Vorgesetzten?	Y	Y	Y	Y
83.	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeitszeit- und Pausenregelung?.	Y	Y	Y	Y
84.	Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Arbeitsbedingungen?	Y	Y	Y	Y
85.	Wie zufrieden sind Sie mit der Organisation und Leitung?	Y	Y	Y	Y
86.	Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Entwicklungsmöglichkeiten?	Y	Y	Y	Y
87.	Wenn Sie nun an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt, wie zufrieden sind Sie insgesamt?	Y	Y	Y	Y

Jetzt bitten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person:

(Alle Angaben werden vertraulich behandelt! Sie dienen nur statistischen Zwecken!)

Ihr Geschlecht? Ymännlich Yweiblich?

Wie alt sind Sie? Ybis 30 Y31-40 Y41-50 Yüber 50

Welche Schulbildung haben Sie?

- Y Hauptschule ohne Abschluss
- Y Hauptschulabschluss
- Y Realschulabschluss
- Y Abitur
- Y (Fach-) Hochschulstudium

Welchen Ausbildungsgrad haben Sie?

- Y keine Ausbildung
- Y abgeschlossene Berufsausbildung
- Y Meister
- Y Sonstiges _____

Wie viele Jahre sind Sie schon Mitarbeiter/Mitarbeiterin bei diesem Unternehmen?

Ybis 5 Y6-10 Y11-15 Yüber 15

In welcher Organisationseinheit von dm arbeiten Sie?

- Y Verteilerzentrum YZentrale
- Y Filiale, Nummer: _____

Wie viele Jahre arbeiten Sie schon in Ihrer jetzigen Organisationseinheit?

Ybis 5 Y6-10 Y11-15 Yüber 15

Haben Sie an der 1. LiPA-Befragung im letzten Jahr teilgenommen? Yja Ynein

Noch einmal herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Bitte falten Sie den ausgefüllten Bogen und stecken Sie ihn in einen Sichtfenster - Umschlag

bfz Bildungsforschung

2. LiPA-Befragung

Sehr geehrte Befragungsteilnehmerin, sehr geehrter Befragungsteilnehmer,

wie Sie wissen, nimmt Ihr Unternehmen an dem Projekt *Lernen im Prozess der Arbeit – neue Lernkultur in Unternehmen* teil, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. Im Rahmen dieses Projekts wird entlang eines integrierten Personal- und Organisationsentwicklungskonzepts eine umfassende Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und damit des gesamten Unternehmens angestrebt.

Die Abteilung Bildungsforschung der *Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gGmbH* ist mit der wissenschaftlichen Begleitung dieses Projekts beauftragt. Unsere Aufgabe ist es, den Verlauf und die Wirkungen der Prozesse in Ihrem und vier weiteren projektbeteiligten Unternehmen zu evaluieren. Die Ergebnisse dieser Evaluation unterstützen den Entwicklungsprozess Ihrer Firma hin zum lernenden Unternehmen.

In diesem Kontext führen wir während der dreijährigen Projektlaufzeit alljährliche Befragungen von Mitarbeitern und Führungskräften der beteiligten Unternehmen durch. Wie bereits im vorigen Jahr möchten wir Sie dabei auch diesmal wieder um Ihre Unterstützung bitten:

Bitte füllen Sie den vorliegenden 2. LiPA-Fragebogen aus!

Beantworten Sie die Fragen offen und spontan. Sie benötigen dafür nicht länger als 15 Minuten.

Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt!

Um wissenschaftlich sinnvolle Wiederholungsbefragungen durchführen zu können, brauchen wir jedoch auch ein Identifikationsmerkmal von Ihnen. Bitte setzen Sie deshalb in den Kasten einen **persönlichen Code** ein. Zur Entlastung Ihres Gedächtnisses und um Doppelnennungen zu vermeiden, bitten wir Sie dazu um die Kombination der Geburtsdaten Ihrer Eltern (Beispiel: 1. Dezember 1946 und 13. Mai 1944 = 011246/130544). Tragen Sie zusätzlich rechts daneben das Kürzel Ihrer Organisationseinheit ein.

Ihr persönlicher Code:	OE:	
/		F
<small>Geburtsdatum der Mutter / Geburtsdatum des Vaters</small>		

Bitte werfen Sie den ausgefüllten Bogen im verschlossenen Sichtfensterumschlag in den von Ihrer Firma zu diesem Zweck aufgestellten Behälter.

Wir werten die Bögen aus und erstellen eine Zusammenfassung für die Projektverantwortlichen in Ihrem Unternehmen. Diese werden Sie wieder über die Ergebnisse informieren.

Schon jetzt vielen Dank für Ihre Teilnahme!

	Bitte beantworten Sie uns einige Fragen zu Ihrem Führungsstil und Führungsverständnis	Diese Aussage . . .			
		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft völlig zu
		--	-	+	++
1.	Ich lege Wert darauf, dass die Mitarbeiter mir vertrauen.	Y	Y	Y	Y
2.	Eine Führungskraft muss vor allem gut zuhören können.	Y	Y	Y	Y
3.	Ich bespreche mit den Mitarbeitern gemeinsam Erfahrungen im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten.	Y	Y	Y	Y
4.	Ich vereinbare klare Ziele mit den Mitarbeitern.	Y	Y	Y	Y
5.	Ich dringe bei meinen Mitarbeitern auf die Einhaltung von Terminen	Y	Y	Y	Y
6.	Ich versuche, meinen Mitarbeitern Visionen zu vermitteln.	Y	Y	Y	Y
7.	Ich sehe Fehler vorwiegend als Chance zum Lernen.	Y	Y	Y	Y
8.	Ich sehe mich nicht in der Rolle dessen, der „sagt, wo es lang geht“.	Y	Y	Y	Y
9.	Ich versuche, das stetige Erarbeiten neuer Lösungen vorzuleben.	Y	Y	Y	Y
10.	Ich rege meine Mitarbeiter an, sich selbständig Wissen anzueignen	Y	Y	Y	Y
11.	Ich gebe Ratschläge, wenn sie gebraucht werden.	Y	Y	Y	Y
12.	So lange nichts schief geht, mische ich mich in die Arbeit meiner Mitarbeiter nicht ein.	Y	Y	Y	Y
13.	Besonders gute Arbeit lobe oder belohne ich.	Y	Y	Y	Y
14.	Ich binde meine Mitarbeiter in Entscheidungen mit ein.	Y	Y	Y	Y
15.	Gute Führung bedeutet vor allem das Erreichen hoher Leistungsziele.	Y	Y	Y	Y
16.	Die „Geführten“ sind oft die eigentlichen Experten.	Y	Y	Y	Y
17.	Ich weise meinen Mitarbeitern ganz bestimmte Aufgaben zu.	Y	Y	Y	Y
18.	Es geht mir weniger darum, Ziele zu setzen als Ziele zu klären.	Y	Y	Y	Y
19.	Wenn Entscheidungen getroffen worden sind, Sorge ich dafür, dass die Mitarbeiter sie auch umsetzen.	Y	Y	Y	Y
20.	Ich gebe meinen Mitarbeitern nach Möglichkeit Chancen zur Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten.	Y	Y	Y	Y
21.	Führungskräfte müssen von der Idee der Machbarkeit und Allzuständigkeit Abschied nehmen.	Y	Y	Y	Y
22.	Es gibt Entscheidungen, die ich als Führungskraft ohne Abstimmung mit den Mitarbeitern treffe.	Y	Y	Y	Y
23.	Ich spreche Fehler und kritische Punkte offen an.	Y	Y	Y	Y

		Diese Aussage . . .			
		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft völlig zu
		--	-	+	++
24.	Über bestimmte Grundsätze und Leitlinien können die Mitarbeiter nicht mitentscheiden.	Y	Y	Y	Y
25.	Ich lasse „eigene Wege“ meiner Mitarbeiter zu, auch wenn ich vielleicht anderer Meinung bin.	Y	Y	Y	Y
	Nun einige Fragen zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen				
26.	Die Mitarbeiter können die Reihenfolge der Arbeitsschritte in ihrer Tätigkeit selbst bestimmen.	Y	Y	Y	Y
27.	Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind die Mitarbeiter ausreichend informiert.	Y	Y	Y	Y
28.	An ihrem Arbeitsplatz haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, an der Erarbeitung neuer Lösungen teilzunehmen.	Y	Y	Y	Y
29.	Die Mitarbeiter können nicht beeinflussen, welche Arbeit ihnen zugeteilt wird.	Y	Y	Y	Y
30.	Die Mitarbeiter sorgen von selbst für die pünktliche Erledigung von Aufträgen.	Y	Y	Y	Y
31.	Ich sage den Mitarbeitern, ob ich mit ihrer Arbeit zufrieden oder unzufrieden bin.	Y	Y	Y	Y
32.	Bei ihrer Arbeit müssen die Mitarbeiter planen, was sie tun müssen und wann.	Y	Y	Y	Y
33.	Die Mitarbeiter können ihr Arbeitstempo nicht selbst bestimmen.	Y	Y	Y	Y
34.	Die Mitarbeiter sehen, was mit dem Ergebnis der eigenen Arbeit nachher passiert.	Y	Y	Y	Y
35.	Die Mitarbeiter führen die Arbeit nicht nur aus, sondern planen, koordinieren und überprüfen sie auch selbst.	Y	Y	Y	Y
36.	Die Mitarbeiter wissen, wie die Arbeit in ihrer Abteilung abläuft.	Y	Y	Y	Y
37.	Die Mitarbeiter haben in ihrer Tätigkeit keine Möglichkeit, sich selbst immer wieder neue Aufgaben zu suchen.	Y	Y	Y	Y
38.	Die Arbeit erfordert von den Mitarbeitern enge Zusammenarbeit mit ihren Kollegen.	Y	Y	Y	Y
39.	Die Mitarbeiter haben in ihrer Arbeit Risikoentscheidungen zu treffen, wobei die Folgen für sie unsicher sind.	Y	Y	Y	Y
40.	Wenn ihnen bei ihrer Arbeit Fehler unterlaufen, haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, diese zu beheben.	Y	Y	Y	Y
41.	Der einzelne Mitarbeiter weiß nicht Bescheid, was die anderen Arbeitskollegen tun.	Y	Y	Y	Y
42.	Die Arbeit erfordert von den Mitarbeitern vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten.	Y	Y	Y	Y
43.	Die Mitarbeiter haben insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Aufgaben.	Y	Y	Y	Y
44.	Die Mitarbeiter können sich ihre Arbeit nicht selbstständig einteilen.	Y	Y	Y	Y

		Diese Aussage . . .			
		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft völlig zu
		--	-	+	++
45.	Die Mitarbeiter sehen selber am Ergebnis, ob ihre Arbeit gut oder schlecht war.	Y	Y	Y	Y
46.	Die Mitarbeiter sind auch darüber im Bild, was in anderen Abteilungen getan wird.	Y	Y	Y	Y
47.	Die Mitarbeiter haben in ihrer Arbeit kaum selbständige Entscheidungen zu treffen.	Y	Y	Y	Y
48.	Zur Erfüllung ihrer Arbeitsaufgabe müssen die Mitarbeiter oft gemeinsam Probleme lösen, bei denen sie unterschiedliche Standpunkte vertreten.	Y	Y	Y	Y
49.	In der Arbeit können die Mitarbeiter immer wieder Neues dazulernen.	Y	Y	Y	Y
50.	Die Mitarbeiter sind selbst für die Ergebnisse verantwortlich, die beim Ausprobieren neuer Lösungen erzielt werden.	Y	Y	Y	Y
51.	Was die Mitarbeiter bei dieser Arbeit lernen, können sie immer wieder gebrauchen.	Y	Y	Y	Y
52.	In unserem Unternehmen gibt es gute Weiterbildungsmöglichkeiten.	Y	Y	Y	Y
53.	Die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern sind in Ordnung.	Y	Y	Y	Y
54.	Bei Veränderungsmaßnahmen werden die Mitarbeiter gefragt.	Y	Y	Y	Y
55.	Mit ihrem Lohn/Gehalt sind die Mitarbeiter zufrieden.	Y	Y	Y	Y
56.	Selbstständiges Handeln wird bei uns geschätzt.	Y	Y	Y	Y
57.	Die Vorgesetzten haben Vertrauen in die Mitarbeiter.	Y	Y	Y	Y
58.	Die Mitarbeiter haben bei uns Verantwortung.	Y	Y	Y	Y
59.	Während der Arbeit haben die Mitarbeiter meist genügend Zeit, um sich mit anderen Kollegen über die Arbeit auszutauschen.	Y	Y	Y	Y
60.	Mit unserer Arbeitszeit- und Pausenregelung sind die Mitarbeiter zufrieden.	Y	Y	Y	Y
61.	Meist haben die Mitarbeiter die Zeit, sich während der Arbeitszeit neue Dinge für ihre Arbeit anzueignen.	Y	Y	Y	Y
62.	Bei Zielsetzungen des Betriebs können die Mitarbeiter mitreden.	Y	Y	Y	Y
63.	Verbesserungsvorschläge zahlen sich bei uns aus.	Y	Y	Y	Y
64.	Ich reagiere auf neue Ideen der Mitarbeiter.	Y	Y	Y	Y
65.	Bei uns gibt es gute Entwicklungsmöglichkeiten.	Y	Y	Y	Y
66.	Die Mitarbeiter werden in Entscheidungen des Unternehmens einbezogen.	Y	Y	Y	Y

	Bitte beantworten Sie jetzt noch ein paar Fragen zu Ihrem Arbeitsstil	Diese Aussage . . .			
		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft völlig
		--	-	+	++
67.	Ich arbeite gerne allein. Vor Teamarbeit habe ich eine gewisse Abneigung.	Y	Y	Y	Y
68.	Ich tüftle gerne Lösungen für schwierige Arbeitsaufgaben aus.	Y	Y	Y	Y
69.	Wenn ich mit einem Problem bei der Arbeit nicht zurechtkomme, ziehe ich Kollegen oder Vorgesetzte zu Rate.	Y	Y	Y	Y
70.	Meine fachlichen Kenntnisse sind so umfassend, dass ich den allermeisten Arbeitssituationen gewachsen bin.	Y	Y	Y	Y
71.	Mit neuen Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen und einen Kontakt aufzubauen fällt mir schwer.	Y	Y	Y	Y
72.	Ich kann meine beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten gut auf neue Arbeitsaufgaben übertragen.	Y	Y	Y	Y
73.	Ich weiß, wie ich vorgehen muss, um etwas Wichtiges auf Dauer zu lernen.	Y	Y	Y	Y
74.	Bei den meisten Arbeiten weiß ich, auf welche Art und Weise sie effizient zu erledigen sind.	Y	Y	Y	Y
75.	Ein gestelltes Problem gehe ich methodisch Schritt für Schritt an.	Y	Y	Y	Y
76.	Ich verlasse mich nicht nur auf Informationen anderer, sondern informiere mich auch selbst ausführlich.	Y	Y	Y	Y
77.	Wenn ich anderen Personen etwas mitteile, achte ich darauf, mich so auszudrücken, dass sie mich gut verstehen.	Y	Y	Y	Y
78.	Manchmal helfe ich Kollegen, indem ich auf ihre Sorgen und Nöte bei der Arbeit eingehe.	Y	Y	Y	Y
79.	Es reizt mich, neue Vorgehensweisen bei der Arbeit auszuprobieren.	Y	Y	Y	Y
80.	Bei Teamarbeit beachte ich die Interessen der anderen und mache auch meine deutlich.	Y	Y	Y	Y
81.	Ich eigne mir selbständig neue berufliche Kenntnisse an.	Y	Y	Y	Y
82.	Ich arbeite gern mit mehreren zusammen, weil man sich gegenseitig ergänzen kann.	Y	Y	Y	Y
83.	Wenn ich einen Fehler gemacht habe, frage ich mich kritisch, welche Ursachen das wohl gehabt haben könnte.	Y	Y	Y	Y

Jetzt bitten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person:

(Alle Angaben werden vertraulich behandelt! Sie dienen nur statistischen Zwecken!)

Ihr Geschlecht? Ymännlich Yweiblich?

Wie alt sind Sie? Ybis 30 Y31-40 Y41-50 Yüber 50

Welchen höchsten Ausbildungsgrad besitzen Sie?

- Y Lehre/Ausbildung
- Y Meisterprüfung
- Y Studium
- Y Promotion
- Y Sonstiges _____

Wie viele Jahre sind Sie schon Mitarbeiter/Mitarbeiterin bei diesem Unternehmen?

 Ybis 5 Y6-10 Y11-15 Yüber 15

Wie viele Jahre arbeiten Sie schon in Ihrer jetzigen Organisationseinheit?

 Ybis 5 Y6-10 Y11-15 Yüber 15

Auf welcher Ebene sind Sie in Ihrem Unternehmen tätig?

(Erläuterung: Wenn Sie einen Ihnen unterstellten Mitarbeiter haben, der Weisungsbefugnis über andere hat, dann befinden sich unter Ihnen zwei Führungsebenen. Haben diese wiederum selbst Weisungsbefugnis über Dritte, dann befinden sich unter Ihnen 3 Führungsebenen, etc.)

- Y unter mir sind vier oder mehr Ebenen von Mitarbeitern
- Y unter mir sind drei Ebenen von Mitarbeitern
- Y Unter mir sind zwei Ebenen von Mitarbeitern

Wie lange sind Sie bereits in einer Führungsposition? ____ Jahre.

Haben Sie an der 1. LiPA-Befragung im vorigen Jahr teilgenommen? Yja Ynein

Noch einmal herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Bitte stecken Sie den gefalteten Bogen in einen Sichtfenster-Umschlag und verschließen Sie diesen.

bfz Bildungsforschung

2. LiPA-Befragung

Dietmar Wolf

**Lernkulturen und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme
– Ausgewählte Ergebnisse von Unternehmen in den
neuen Bundesländern**

Impressum

Das Material „Lernkulturen und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme – Ausgewählte Ergebnisse von Unternehmen in den neuen Bundesländern“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Verantwortung für den Inhalt trägt der Autor.

Projektnehmer: TÜV Akademie GmbH
Niederlassung Potsdam

Projektleiter: Dr. Dietmar Wolf

Projektbetreuung: Sylvia Sparschuh, Dr. Ursula Reuther

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche
Weiterbildungsforschung e. V./
Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management
Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Alle Rechte beim Herausgeber.

Inhalt

Abstract – Zusammenfassung	5
1. Ausgangspunkt und Ziele der wissenschaftlichen Begleitung	8
1.1 Ausgangspunkt	8
1.2 Weitergehende Fragen und Thesen	10
2. Skizzierung des wissenschaftlichen Designs	11
2.1 Inhalte und Begriffserklärung	11
2.2 Im Projekt eingesetzte Methoden und Verfahren	14
2.2.1 Know-how-Transfer als Element von Kompetenzentwicklung	14
3. Die strategischen Kompetenzentwicklungsprogramme	16
3.1 Überblick	16
3.2 Projektziele, Verlauf und Ergebnisse im Detail	17
3.2.1 Relevanz der strategischen Projektziele in den Unternehmen	17
3.2.2 Verbale Beschreibung der Projektziele, Verläufe und Ergebnisse	17
3.3 Projektergebnisse aus Sicht von Unternehmens- und Lernkultur	30
3.3.1 Unternehmenskultur und Lernkultur – Lernkulturinventar	30
3.3.2 Verbale Beschreibung von Unternehmens- und Lernkultur	30
4. Projektergebnisse zur Lernkultur (Know-how-Transfer) und Kompetenzentwicklung an ausgewählten Praxisbeispielen	31
4.1 „Know-how-Transfer“ – Konzept und Vorgehensweise	36
4.2 Überblick über die wichtigsten Instrumente des Know-how-Transfers in den sieben wissenschaftlich begleiteten Unternehmen	36
4.2.1 Beispiel Know-how-Transfer Brandenburgische Automobil GmbH	38
4.2.2 Know-how-Transfer bei SGW-Werder GmbH (Kurzfassung)	40
4.2.3 Know-how-Transfer bei Biotechnologiepark Luckenwalde (Kurzfassung)	45
4.3 „Kompetenzbilanz“ – Konzept und Vorgehensweise	47
4.3.1 Beispiel für eine Kompetenzbilanz	51
4.3.2 Zusammenfassung der Ergebnisse der Kompetenzbilanzen in 3 ausgewählten Unternehmen	57

4.3.3	Arbeitsbericht zum Status der Projektarbeit bei H.I.P.	59
5.	Diskussion der Projektergebnisse aus Sicht von Lernkultur und Kompetenzentwicklung	62
5.1	Lernkultur durch Kommunikation – Basis für Know-how-Transfer	62
5.2	Potentiale für strategische Kompetenzentwicklung	64
5.3	Merkmale von Lernkultur in den Projekten	66
6.	Zusammenfassung und Ausblick	69
	Literatur	70

Abstract – Zusammenfassung

Lernkulturen und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme – Lernen im Prozess der Arbeit in den neuen Bundesländern

1. Ziele und Aufgaben der wissenschaftlichen Begleitung

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Unternehmensprojekte galt es herauszufinden:

- auf welche Weise neue Lernkulturen und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme durch Lernen im Prozess der Arbeit in den Unternehmen entstehen,
- die Zusammenhänge zwischen den eingeschlagenen Kompetenzentwicklungsstrategien sowie den sich daraus ergebenden Veränderungen von Lernkultur und Kompetenzentwicklung zu analysieren und zu bewerten sind,
- der Know-how-Transfer als Indikator für Lernkultur und die Kompetenzentwicklung in den Unternehmen zu analysieren, zu messen und zu bewerten ist, aus den konkreten Unternehmensprojekten wissenschaftliche Erkenntnisse für Theorie und Praxis zu gewinnen sind.

2. Theoretische Grundlagen und methodisches Vorgehen

Es wurden theoretische Leitlinien abgesteckt, zentrale Begriffe wie Lernkultur und Kompetenzentwicklung auf Basis der wissenschaftlichen Diskurse bei ABWF/QUEM analysiert, sowie die Potentiale und Grenzen für individuelle Kompetenzentwicklung als Basis für Wertschöpfung und Innovation durch Lernen im Prozess der Arbeit theoretisch begründet.

Das methodische Vorgehen umfasste einen Mix aus Analyse und Bewertungsverfahren wie teilnehmende Beobachtung, Befragung, Projektmeetings, Unternehmens-Stammtische, Netzwerkarbeit mit Internetplattform, analytische Methoden wie „Know-how-Transfer“ und „Kompetenzbilanz“ sowie aktive Teilnahme an wissenschaftlichen Diskursen.

3. Analyse und Bewertung der Unternehmensprojekte

Nach 3 Jahren Projektlaufzeit wurden im Rahmen der strategischen Kompetenzentwicklungsprogramme in den Unternehmen folgende Projektergebnisse erreicht:

- Komplexe Einführung eines PPS-Systems (Produktionsplanungs- und Steuerungssystem) bei SGW-Werder GmbH,
- Einführung eines Kundenmanagement-Systems bei Brandenburgische Automobil GmbH,
- Gründung der Tourismusakademie und Ausbildung von 300 Qualitätscoachs bis 2004 durch den Tourismusverband Land Brandenburg e. V.
Erstellung eines speziellen QM-Handbuches für das Center Management der Biotechnologiepark Luckenwalde GmbH und für Bio-Technologieunternehmen,
- Entwicklung und Aufbau einer Produktionsanlage zur „Inulingewinnung“ aus Chicorée bei der Protekum GmbH in definierten Teilzielen. Dieses Projekt wird nach dem Wegfall der Förderung im Unternehmen weiter realisiert.
Die Einführung eines Wissensmanagement-Systems und einer Vertriebsplattform bei H.I.P. GmbH konnte bedingt durch einen Eigentümerwechsel nicht vollständig realisiert werden.
Die Projektziele der Starcover GmbH „Produktinnovation und Prozessorganisation durch Junior Teams“ konnten nur partiell und zeitweise erreicht werden, da das Unternehmen im Januar 2004 Insolvenz anmelden musste.

4. Fazit zu den praktischen Ergebnissen in den Unternehmen

Die überwiegende Mehrzahl der am Projekt beteiligten Unternehmen (5 von 7) erreichte trotz *krisehafter wirtschaftlicher Situation* während der Projektlaufzeit Ergebnisse, die über den Erwartungen – ausgehend von den Zielstellungen zu Projektbeginn – lagen. Im Ergebnis der strategischen Kompetenzentwicklungsprogramme wurden Geschäftsprozesse optimiert, neue Kunden gewonnen, innovative Produkte und Dienstleistungen entwickelt sowie völlig neue Strukturen geschaffen. Dies ist im Land Brandenburg und auch in den anderen neuen Bundesländern im Kontext der Entwicklung der letzten Jahre keine Selbstverständlichkeit, verdient deshalb besondere Beachtung und kann durch Know-how-Transfer zur Nachahmung an andere Unternehmen weitergegeben werden.

5. Forschungsergebnisse

Im Projektverlauf wurde erkennbar, dass Lernen im Prozess der Arbeit kein Automatismus ist. Da traditionelle Formen der Personal- und Kompetenzentwicklung, wie z. B. externe Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, an Bedeutung verlieren, kommt gezielten arbeitsintegrierten Lernprozessen – organisiert in Projektform – besondere Bedeutung zu.

Triebkraft dafür waren sowohl Kosteneinsparungen als auch praktisch inhaltliche Aspekte bezüglich der Vermittlung von speziellen Kompetenzen im Prozess der Arbeit.

Die Lernformen waren dabei zunehmend selbstorganisiert.

Selbstorganisationskompetenz ist das wichtigste Ergebnis von Lernprozessen bei der Realisierung der strategischen Kompetenzentwicklungsprogramme in den Unternehmen und wird deshalb auch in der Theorie und zukünftigen Praxis der Kompetenzentwicklung besondere Berücksichtigung finden.

Im Unternehmenssample konnten *3 grundlegende Typen* von strategischen Kompetenzentwicklungsprogrammen auf Projektebene verifiziert werden:

- Strategische Kompetenzentwicklung zur Optimierung zentraler Geschäftsprozesse, z. B. durch gezielten Einsatz von Wissensmanagement- bzw. Produktions-Plan-Steuerungs-Systemen (PPS) bei SGW Werder GmbH und Brandenburgische Automobil GmbH. Die erfolgreiche Realisierung dieser Projekte löst bei den Projektbeteiligten Kompetenzentwicklung durch Verbreiterung bestehender Verhaltensweisen im Arbeitsprozess aus.
- Strategische Kompetenzentwicklung durch Entwicklung neuartiger Geschäftsmodelle, basierend auf permanenten Produktinnovationen und Projektmanagement bei PROTEKUM GmbH und Starcover GmbH. Diese Unternehmen sind ohne permanente Lernprozesse und Kompetenzentwicklung nicht lebensfähig. Insofern kann man von einem neuen *Unternehmenstyp* basierend auf permanenter Kompetenzentwicklung sprechen. Individuelle Kompetenzentwicklung zeigt sich hier z. B. im Entstehen neuer Sichtweisen bei der Lösung komplexer Anforderungen im Prozess der Arbeit. Kompetenzentwicklung vollzieht sich sowohl bei Erfolg als auch beim Scheitern von Projekten oder Unternehmen!
- Strategische Kompetenzentwicklung durch Schaffung neuer, innovativer Strukturen beim Landestourismusverband Brandenburg e. V. und Biotechnologiepark Luckenwalde GmbH. Lernprozesse und Kompetenzentwicklung resultieren hier aus neuen, bisher einzigartigen Zielsetzungen und deren praktischer Realisierung. Innovation und Kreativität kennzeichnen diese Projekte. Kompetenzentwicklung zeigt sich im Entstehen neuer Verhaltensmuster durch Adaption an veränderte Arbeitsanforderungen.

Lernkulturen und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme – Lernen im Prozess der Arbeit in den neuen Bundesländern

1. Ausgangspunkt und Ziele der wissenschaftlichen Begleitung

1.1 Ausgangspunkt

Die in diesem Bericht dargestellten Praxisergebnisse aus dem Blickwinkel von „Lernkultur und strategischen Kompetenzentwicklungsprogrammen – Lernen im Prozess der Arbeit“ geben einen Einblick in Lern- und Veränderungsprozesse von Unternehmen in den neuen Bundesländern mit teilweise ungewissem Ausgang. Sie sollen darüber hinaus eine Vergleichsmöglichkeit zu einem thematisch identischen Projekt mit Unternehmen aus den alten Bundesländern ermöglichen.

Die am Projekt beteiligten sieben Unternehmen aus Brandenburg bilden in ihrer Heterogenität beinahe einen repräsentativen Querschnitt der sich nach dem Transformationsprozess auf niedrigem Niveau neu herausgebildeten Unternehmenslandschaft in den neuen Bundesländern.

Wenn wir im Rahmen dieses Projektes „Lernen im Prozess der Arbeit“ in sieben Unternehmen in den Mittelpunkt stellen, ist dies zunächst ein theoretisches Konstrukt. Die Bedingungen für gezielte Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern und des Managements in den Fokus zu nehmen, ist oft kein originäres Unternehmensziel und deshalb in der betrieblichen Realität unter den Bedingungen der Globalisierung und des „Shareholder Value“ keineswegs selbstverständlich und deshalb praktisch auch nicht leicht umsetzbar.

Gegenwärtig dominieren Unternehmensstrategien, bei denen das „Humankapital“ im günstigsten Fall gleichrangig mit anderen Ressourcen als Produktions- oder Kostenfaktor angesehen wird, die es zu optimieren gilt. Diesen Entwicklungsstand bestätigt auch eine repräsentative Delphi-Befragung in Brandenburg.

Bei den befragten Experten besteht weitestgehend Einigkeit darüber, dass Brandenburger Unternehmen erst im Jahr 2009 den Wettbewerbsfaktor „Humankapital“ entdeckt haben werden und aus Gründen der Konkurrenzfähigkeit stark in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter investieren. Allerdings werden Unternehmen zukünftig weniger als bisher in klassische betriebliche Fortbildungsmaßnahmen investieren. Stattdessen werden Arbeitnehmer deutlich stärker als bisher für ihre persönliche Weiterbildung verantwortlich

sein und selbstorganisiert im Prozess der Arbeit die gerade notwendigen Kompetenzen erwerben. (Vgl. Endbericht Brandenburg-Delphi Studie zu zukünftigen Trends und Handlungsalternativen für den brandenburgischen Arbeitsmarkt, Projekt 03/03 des MASGF, Berlin, 07.06.2004, S. 37 ff.)

Erkennbar wird, dass die nachfolgend dargestellten Projekte zum Thema „Lernkultur und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme – Lernen im Prozess der Arbeit“ die im Zeitraum 2001 bis 2004 in sieben Brandenburger Unternehmen stattfanden, einen deutlich zukunftsorientierten, innovativen Anspruch verfolgten und sich zugleich außerhalb des aktuellen Mainstreams bewegten. Insgesamt war dieser Projektansatz für alle Beteiligten ein Weg in noch unbekanntes Terrain mit zunächst offenem Ausgang.

Dass es für fünf der sieben Unternehmen nach drei Jahren intensiver Arbeit ein überaus erfolgreiches Projekt wurde, weist jedoch darauf hin, dass gezielte strategische Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern und des Managements durch Lernen im Prozess der Arbeit bereits vor 2009 ein Erfolgskonzept in Brandenburg und auch in anderen Regionen Deutschlands sein kann.

In den Unternehmen bewirkte der Projektgegenstand „Lernkultur –strategische Kompetenzentwicklungsprogramme“ einen geistigen Impuls für einen möglichen Paradigmenwechsel ihrer bisherigen Sicht- und Denkweise. Klassische Unternehmensstrategien bezogen sich bisher nicht dediziert auf Mitarbeiter und die Entwicklung ihrer Kompetenzen, sondern eher auf sachliche Dinge wie neue Produkte oder Prozesse.

Im Dialog zwischen der wissenschaftlichen Begleitung und den am Projekt beteiligten Unternehmen wurde bald klar, dass eine gezielte Kompetenzentwicklung im Unternehmen vor allem durch die Initiierung anspruchsvoller und damit lernintensiver, neuartiger Arbeitsaufgaben möglich war.

Will man Kompetenz der Beschäftigten durch Lernen im Prozess der Arbeit fördern, kommt es vor allem darauf an, kompetenz- und lernförderliche Arbeitsaufgaben und Inhalte zu gestalten und zu „organisieren“. Innovative Arbeitsaufgaben bilden gewissermaßen das „Medium“, das Wirkungsfeld für die Erschließung individueller Kompetenzen der Beschäftigten. Wird dieser Zusammenhang im Unternehmen ignoriert, liegen entweder Kompetenzpotentiale der Beschäftigten brach oder es kommt zur quantitativen/qualitativen Überforderung der Beschäftigten. Beide Extreme führen im Ergebnis bei den Beschäftigten zu Demotivation, Kompetenzverlust bis hin zu

gesundheitlichen Problemen – und für das Unternehmen zu wirtschaftlichen Verlusten. Dieser zentrale Projektansatz wurde zu Projektbeginn durch die wissenschaftliche Begleitung aktiv mit den Unternehmen kommuniziert.

Vor allem in der gezielten Veränderung von Arbeitsaufgaben liegt ein großes Potential für die bessere Ausschöpfung bisher brach liegender Kompetenzpotentiale der Mitarbeiter mit erheblichem wirtschaftlichen Effekten.

Folgt man diesem Ansatz, bedeutet strategische Kompetenzentwicklung im Rahmen dieser Gestaltungsprojekte primär die gezielte kompetenzförderliche Veränderung und Gestaltung von Arbeitsprozessen und Arbeitsaufgaben als Voraussetzung für Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit.

Nachdem in den ersten Projektmeetings Konsens zu diesen Grundintensionen des Gestaltungsprojektes mit den beteiligten Unternehmen vereinbart war, konnten die betriebliche Kompetenzentwicklungs-Programme ausgewählt werden, die das Entstehen Kompetenz fördernder Arbeitsaufgaben ermöglichen.

In den meisten Unternehmen wurde eine, an jeweils konkreten strategischen Unternehmenszielen orientierte *Projektarbeit* als optimale Form für gezielte Kompetenzentwicklung angesehen. Projektarbeit ist tatsächlich eine optimale Möglichkeit, verkrustete Strukturen und teilweise fest gefügte Formen von Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung aufzubrechen und neue kompetenzbasierte Arbeitsaufgaben zu „generieren“. Darüber hinaus fördert Projektarbeit als offene Organisationsform neue Kompetenzen. Sie findet meist in Teams statt, ist allein durch den neuen Gegenstand innovativ und schafft Freiräume für individuelle und kollektive Lernprozesse durch arbeitsbedingte Kommunikation und Know-how-Transfer. (Vgl. Ergebnisse zum Know-how-Transfer)

1.2 Weitergehende Fragen und Thesen

Im Mittelpunkt des Interesses der wissenschaftlichen Begleitung standen folgende Fragen und Thesen:

- Welche Rahmenbedingungen und Interessen fördern oder hemmen eine neue Lernkultur als Basis für strategische Kompetenzentwicklungs-Programme in den Unternehmen? Diese Frage zielt auf die Begründung der These, dass die Qualität und praktische Umsetzung strategischer Kompetenzentwicklungsprogramme maßgeblich von den konkreten Rahmenbedingungen bestimmt wird.

- Welches Potential für individuelle Kompetenzentwicklung kann durch solche Programme im Unternehmen erschlossen werden? Die Beantwortung dieser Frage zielt auf den wirtschaftlichen und sozialen Nutzen strategischer Kompetenzentwicklungsprogramme für Unternehmen und Beschäftigte. Ohne nachweisbaren wirtschaftlichen und sozialen Nutzen werden solche Programme keine wirkliche Verbreitung und Nachhaltigkeit in den Unternehmen finden.
- Lässt sich aus den konkreten Unternehmensprojekten eine Typisierung strategischer Kompetenzentwicklungsprogramme ableiten? Diese Frage soll die These stützen, dass adäquate Kompetenzentwicklungsstrategien in typischen Unternehmenssituationen zu typischen Ausprägungen realer Kompetenzentwicklung bei den beteiligten Akteuren führen können.

2. Skizzierung des wissenschaftlichen Designs

2.1 Inhalte und Begriffsklärung

Lernkultur und strategische Kompetenzentwicklung

Lernkultur und strategische Kompetenzentwicklung sind die zwei zentralen Konstrukte der Gestaltungsprojekte. Die wissenschaftliche Begleitung hat sich bei Projektstart mit den Unternehmen auf folgende Inhalte zum Konstrukt „Lernkultur“ verständigt:

Lernkultur wird als Element der Unternehmenskultur definiert. Die vorherrschende Unternehmenskultur bestimmt, ob und in welchem Umfang sich eine Lernkultur entwickeln kann. Die Unternehmenskultur wird wiederum von externen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen sowie die unternehmerische Reaktion hierauf bestimmt. Dass es hier trotz des starken Drucks zur Kapitalverwertung durchaus Handlungsspielraum gibt, zeigen die völlig unterschiedlichen strategischen Ansätze für Kompetenzentwicklung bei Starcover GmbH einerseits und SGW-Werder GmbH sowie Brandenburgische Automobil GmbH andererseits. (Vgl. hierzu Punkt 5)

Lernkultur bedeutet, dass Unternehmen die Aneignung von Wissen und Know-how primär durch arbeitsintegriertes Lernen im Unternehmen bei Mitarbeitern, Teams/Abteilungen und dem Management bewusst und gezielt ermöglichen, fördern und unterstützen. Die Förderung von Lernkultur basiert auf der Erkenntnis, dass die dadurch mögliche innovative Gestaltung neuer Arbeitsaufgaben und -inhalte die Basis für Kompetenzentwicklung und unternehmerische Wertschöpfung darstellt.

Lernkultur im Unternehmen bildet das Bedingungsgefüge für Kompetenzentwicklung in Form von Lernarrangements, dem Grad der Selbstorganisation sowie durch die Art der Beteiligung am Lernen im Prozess der Arbeit.

Der Aufbau arbeitsintegrierter Lernstrukturen bildet die Basis für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Dabei spielt die Lernintensität von Arbeitsplätzen durch die gezielte Gestaltung lernförderlicher Arbeitsinhalte eine entscheidende Rolle.

Der Übergang von technikzentrierten und strukturierten Arbeitsaufgaben und Inhalten zu subjektzentrierten, geistigen Arbeitsaufgaben und Inhalten ist eine langfristige Tendenz, wodurch völlig neue Anforderungen an die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und des Managements in den Unternehmen gestellt werden.

Lernkultur lässt sich in Unternehmen in mindestens drei Dimensionen abbilden:

1. Lernprozess – Wie wird gelernt?

selbstorganisiert/fremdorganisiert, formell/informell etc.

2. Lernumgebung – Wo wird gelernt?

am Arbeitsplatz, im Team, durch externe Bildungskurse, in der Freizeit etc.

3. Lernprodukte – Was wird gelernt und was sind die Ergebnisse des Lernprozesses?

Kompetenz ist das wichtigste Lernprodukt z. B. in Form von Fachwissen/Methodenwissen, sozialer Kompetenz, Kundenwissen, Wissen über Märkte etc.

Permanentes Lernen wird zu einem entscheidenden Bestandteil zukünftiger Wertschöpfungsketten in den Unternehmen. Dieses Verständnis der Bedeutung von Lernkultur zu fördern, bedeutet in den Unternehmen einen *kulturellen Wandel* anzustoßen.

Zurzeit steckt dieser Wandel bei vielen Unternehmen noch in einem embryonalen Stadium und wird von aktuellen wirtschaftlichen Problemen, dem Glauben an Shareholder Value, Kostensenkung und Profitmaximierung, vor allem aber durch massenhafte „Einsparung“ von Arbeitskräften als scheinbar probates Mittel der Krisenbewältigung überlagert. Diese dominante Unternehmenskultur der Profitmaximierung, die praktisch jeden Arbeitsplatz in den Unternehmen in Frage stellt, kollidiert natürlich mit dem Anspruch nach Herstellung einer Lernkultur. Selbst größte individuelle Bemühungen um Kompetenzentwicklung sind gegenwärtig kein Garant für einen sicheren Arbeitsplatz. Diese Unternehmensstrategie ist sowohl kurzfristig als auch ökonomisch ineffektiv. Bereits heute ist absehbar, dass in wenigen Jahren allein wegen des demografischen Wandels in Deutschland ein starker Fachkräftemangel entstehen wird. Da die Förderung von Lernkultur und

Kompetenzentwicklung der Beschäftigten im Unternehmen ein langfristiger Prozess ist, wird diese Herausforderung für den Erfolg der Unternehmen in der Zukunft jetzt aktuell.

Strategische Kompetenzentwicklung wird als ein Prozess verstanden, in dem die fachliche, methodische und soziale Handlungsfähigkeit sowie die Selbstorganisationsfähigkeit von Mitarbeitern, Teams/Abteilungen und des ganzen Unternehmens – abgeleitet aus strategischen Unternehmenszielen – erweitert, umstrukturiert und aktualisiert wird. Während Qualifikation stärker den formalen Ausbildungszustand von Mitarbeitern und Teams beschreibt, orientiert Kompetenz auf die Entwicklung von Fähigkeiten zur praktischen Bewältigung von Veränderungsprozessen im Unternehmen.

Bezüglich der Kompetenz wurden folgende spezifische Komponenten berücksichtigt:

- Fach- und Methodenkompetenz – auf Basis von Fach- und Methodenwissen Probleme schöpferisch bewältigen (Was und Wie?)
- Sozial-kommunikative Kompetenz – aus eigenem Antrieb kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren (Warum, Interessen und Motive)
- Personale Kompetenz - sich selbst gegenüber kritisch, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln
- Kompetenz beinhaltet neben fachlichen, methodischen, personalen und sozial-kommunikativen Fähigkeiten vor allem „Selbstorganisationsdispositionen“.

Die durch spezifische Lernprozesse erworbenen Kompetenzen zur *Selbstorganisation* befähigen dazu, die in der Risikogesellschaft zunehmend auftretenden neuen Anforderungen und Probleme selbständiger zu bewältigen. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation wird als höchste Entwicklungsform individueller Kompetenz angesehen. Dies spiegelt sich auch in der von wissenschaftlichen Begleitern entwickelten Kompetenzbilanz wider.

Jüngste Veröffentlichungen bestimmen Kompetenzen als „evolutionär entstandene, generalisierte Selbstorganisationsdispositionen komplexer adaptiver Systeme – insbesondere menschlicher Individuen – zu reflexivem, kreativem Problemlösungshandeln in Hinblick auf allgemeine Klassen von komplexen, selektiv bedeutsamen Situationen. Das Fundament von Kompetenzen sind allgemeinste Fähigkeiten zur Selbstorganisation... (vgl. Erpenbeck 2004).

Diese Präzisierung des Kompetenzbegriffes ist wichtig, weil Kompetenz nicht nur analysiert und strukturiert wird, sondern als Ergebnis eines evolutionären

Entwicklungsprozesses verstanden wird. Wir Menschen kommen bereits sehr kompetent auf die Welt und es geht möglicherweise nicht so sehr um die Entwicklung neuer Kompetenzen, aber umso mehr um Arbeits- und Umweltbedingungen für Reduktion oder Entfaltung in uns bereits angelegter quasi vorkonfigurierter Kompetenzen.

2.2 Im Projekt eingesetzte Methoden und Verfahren

Die Untersuchungsmethodik umfasste vielfältige Methoden und Verfahren, wobei die persönliche wissenschaftliche Betreuung der Unternehmen sowie regelmäßige Projektmeetings (alle 4 bis 6 Wochen) einen besonders großen Stellenwert einnahmen. Im Einzelnen wurde folgendes methodisches Vorgehen gewählt:

- Analyse der Rahmenbedingungen und Ausgangssituation in den Unternehmen. Unternehmensbesuch mit Protokoll je Unternehmen bzgl. *externer* und *interner* Anforderungen an Lernkultur und Kompetenzentwicklung.
- Gemeinsame Vereinbarung der strategischen Kompetenzentwicklungsprogramme während der Projektlaufzeit
- Erhebung des Status von Know-how-Transfer
- Erhebung der Kompetenzbilanz – zweimal während der Projektlaufzeit
- Präsentation und Evaluation der Projektverläufe in regelmäßigen Meetings in den einzelnen Unternehmen (Jedes Unternehmen hat zweimal ausführlich seinen Projektstatus, Ziele, Ergebnisse und Probleme präsentiert.)
- Durchführung regelmäßiger Unternehmens-Stammtische ca. alle 4 Wochen mit Know-how-Transfer und Förderung der Netzwerkarbeit
- Bereitstellung einer Projektplattform für Dokumentation, Kommunikation, Präsentation und Netzwerkarbeit der Projekte und Ergebnisse.

Aus dieser Gesamtheit von Methoden und Verfahren der wissenschaftlichen Begleitung sollen nachfolgend die Instrumente „Know-how-Transfer „ und „Kompetenzbilanz“ etwas genauer vorgestellt werden, da sie im Kreis der wissenschaftlichen Begleiter zusätzlich zur Projektarbeit in den Unternehmen entwickelt und bei den Unternehmen dieses Samples praktisch erprobt wurden.

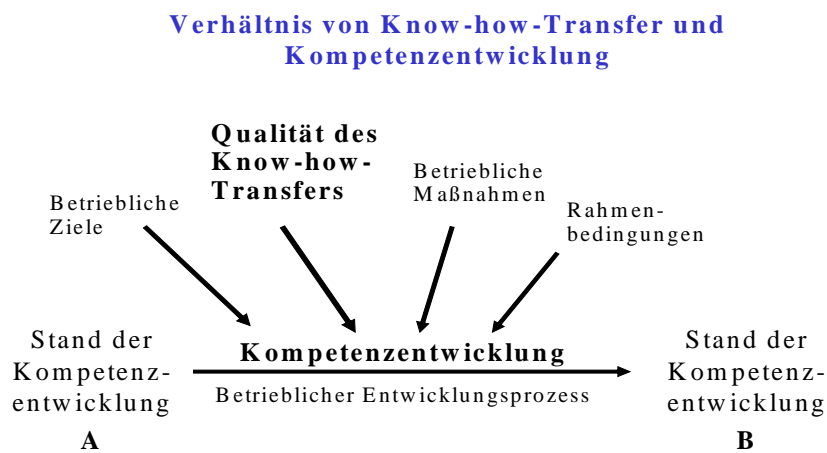
2.2.1 Know-how-Transfer als Element von Kompetenzentwicklung

Im Rahmen dieses Projektes wurden Lernkultur und Kompetenzentwicklung aus *methodischer Sicht* auf das Verhältnis von Know-how-Transfer und Kompetenzentwicklung spezifiziert, da Lernkultur zu diesem Zeitpunkt in seiner Komplexität methodisch noch nicht darstellbar war. Seit Juli 2004 liegt ein Instrument

„Lernkulturinventar“ von Prof. Sonntag vor, der auf Grund der fortgeschrittenen Projektlaufzeit für Praxistests in den Unternehmen nicht mehr berücksichtigt werden konnte. (Vgl. Sonntag/Schaper/Friebe 2005)

Eine im Kreis der wissenschaftlichen Begleiter unter Federführung von Thomas Hardwig (SOFI Göttingen) entwickelte grafische Darstellung macht das Verhältnis von Know-how-Transfer und Kompetenzentwicklung deutlich.

Übersicht 1:



Die Qualität des Know-how-Transfers wird in ihrem Wirkungszusammenhang zur Kompetenzentwicklung betrachtet. Dabei wird von der *Grundannahme* ausgegangen, dass eine hohe Qualität des Know-how-Transfers die Kompetenzentwicklung im Unternehmen positiv beeinflusst. (Vgl. Böhm/Israel/Pawellek 2002, Hardwig 2003, Hardwig u. a. 2004)

3. Die strategischen Kompetenzentwicklungsprogramme

3.1 Überblick

Zu Projektbeginn wurden in den Unternehmen folgende strategischen Kompetenzentwicklungsprogramme, orientiert an strategischen Unternehmenszielen, in Einheit mit der Gestaltung und Organisation kompetenzförderlicher Arbeitsaufgaben und Inhalte formuliert:

- Komplexe Einführung eines Produktions-Planungs- und Steuerungs-Systems (PPS) bei SGW-Werder GmbH
- Einführung eines umfassenden Kundenmanagement-Systems bei Brandenburgische Automobil GmbH
- Bildung von Junior Teams für spezielle Produktlinien bei Starcover GmbH
- Projekt „Inulingewinnung“ aus der Wurzel des Chicorée bei PROTEKUM GmbH
- Gründung einer Tourismusakademie und Ausbildung von Qualitätscoaches beim Tourismusverband Land Brandenburg e. V.
- Erstellung eines umfassenden QM-Handbuches für das Center Management und Unternehmen im Bio-Technologie-Park Luckenwalde GmbH
- Einführung eines Wissensmanagement-Systems bei H.I.P. GmbH

Branche	AN	Kompetenzentwicklungsprogramm
Metall-Verarbeitung	80	Einführung eines PPS-Systems in der Fertigung
Kfz-Vertrieb und Service	130	Einführung Intranet und Kundenmanagementsystem
Kunststoff-Produktion	30	Produktinnovation und Prozessorganisation/Junior Teams
Chemie	30	Verfahren zur Gewinnung von Inulin aus Chicorée
Tourismus-Management	5	Gründung einer Tourismusakademie
Bio-Technologie	4	Qualitätsmanagement für Biotechnologie-unternehmen
Entsorgung	12	Einführung Wissens-Management-System für Kunden und Zulieferer

3.2 Projektziele, Verlauf und Ergebnisse im Detail

3.2.1 Relevanz der strategischen Projektziele in den Unternehmen

Alle sieben Projekte orientieren sich in ihren Zielen, Umsetzungsschritten und Meilensteinen an jeweils strategischen Unternehmenssituationen und erfordern zu ihrer erfolgreichen Realisierung jeweils spezifischen Lernbedarf und Kompetenzerwerb durch primär arbeitsintegriertes Lernen im Prozess der Arbeit.

Die Projekte waren überwiegend deutlich erkennbar im Unternehmen verankert und mit den Beteiligten vor Projektbeginn kommuniziert.

In den Unternehmen SGW-Werder GmbH, Brandenburgische Automobil GmbH, Protekum GmbH, Tourismusverband Land Brandenburg e. V. sowie Biotechnologiepark Luckenwalde GmbH (Center Management) bestand ein professionelles Projektmanagement mit einem Projektverantwortlichen, klaren Zuständigkeiten und Aufgaben. Teilweise gab es Steuerungsteams (z. B. SGW, BA, Protekum).

Bei H.I.P. GmbH war ein spezielles Projektmanagement auf Grund der Unternehmensgröße nicht sinnvoll.

Bei Starcover GmbH wurden die Projektziele allein durch den Geschäftsführer, der auch der Projektleiter in Personalunion war, ohne Einbeziehung der Beschäftigten bestimmt. Dies war keine ideale Lösung für das Unternehmen selbst, wie sich später zeigte und erschwerte die Arbeit der wissenschaftlichen Begleitung im Projektverlauf erheblich.

3.2.2 Verbale Beschreibung der Projektziele, Verläufe und Ergebnisse

SGW Werder GmbH

Projektgegenstand

Einführung eines komplexen IT-gestützten Produktionsplanungs- und Steuerungssystems (PPS-System) im Fertigungsbereich von SGW-Werder GmbH.

Rahmenbedingungen und Kontexte

Die SGW Werder GmbH gehört zu den wenigen klassisch produzierenden Unternehmen in Brandenburg, die den Transformationsprozess von der Plan- zur Marktwirtschaft wirtschaftlich erfolgreich gestaltet haben. Ausschlaggebend hierfür war einerseits die

Persönlichkeit und Kompetenz des Geschäftsführers, verbunden mit der stark ausgeprägten Lernfähigkeit und Lernbereitschaft der Beschäftigten.

Nach einer kritischen Phase mit drastischem Personalabbau zu Beginn der 90er Jahre, gelang es dem Unternehmen, vor allem durch spezielle Kompetenzen im Bereich Aluminiumschweißen und mit der Entwicklung innovativer Produkte, neue Kunden und Märkte bis nach China zu erschließen.

Die Einführung eines PPS-Systems hat für SGW Werder strategische Bedeutung.

Projektverlauf

Während der Vorbereitung und Einführung eines softwareunterstützten PPS-Systems zur Planung, Steuerung und Organisation der Produktion von Luftfiltern kam es zu umfangreichen Lernprozessen bei Mitarbeitern und Führungskräften, die in der ersten Phase in Form von externen Schulungen durchgeführt wurden (2 Tage/Mitarbeiter).

In der zweiten Projektphase – der unmittelbaren Vorbereitung des Einsatzes des PPS-Systems – vollzogen sich bei den am Projekt beteiligten ca. 30 Beschäftigten intensive arbeitsintegrierte Lernprozesse (vgl. Kompetenzbilanz vor und nach Einführung des PPS-Systems in Punkt 4). Diese Lernprozesse erfolgten in den Produktionsteams zunehmend selbstorganisiert. Es entstanden eine neue hierarchieübergreifende Lernkultur und eine veränderte Organisationsstruktur (neue Aufgaben und Arbeitsinhalte bei der IT-gestützten Organisation der Produktion von Luftfiltern).

Der Zieltermin für die Einführung des PPS-Systems Anfang Mai 2003 konnte eingehalten werden.

Mit der erfolgreichen Einführung des PPS-Systems waren die Lernprozesse nicht beendet. Notwendig wurde nun die Integration und Vernetzung aller Unternehmensbereiche, um die tatsächliche Ausschöpfung der Nutzenspotentiale des PPS-Systems für das Unternehmen zu sichern. Ein praktisch permanenter Lernprozess.

Projektplanung und Organisation

In den Prozess der Projektplanung und Organisation des PPS-Systems waren unter Leitung des Projektverantwortlichen ca. 30 Mitarbeiter von SGW-Werder GmbH einbezogen. Zwei interne Arbeitsgruppen aus allen Bereichen des Unternehmens koordinierten die aktuellen Aufgaben. Hierzu fanden regelmäßig Projektgespräche zu fachlichen und organisatorischen Problemen statt.

Professionalität des Projektteams

Die zwei Projektteams haben während des ca. dreijährigen Vorbereitungs- und Einführungsprozesses des PPS-Systems durch intensive arbeitsintegrierte Lernprozesse ein hohes Maß an Professionalität in den Bereichen Projektmanagement, bereichsübergreifender Know-how-Transfer sowie Fachkompetenz bei der Einführung und Beherrschung eines komplexen PPS-Systems lernend erworben.

Projektergebnisse

Die Planung und Steuerung der gesamten Produktion vom Einkauf der Rohware bis zum Endprodukt wurde von personeller Steuerung und Organisation auf rechnergestützte Arbeitsweise umgestellt. Es entstanden völlig neue Arbeitsaufgaben und eine veränderte Arbeitsteilung im Unternehmen.

Die Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit der am Projekt beteiligten ca. 30 Mitarbeiter und Führungskräfte ist neben der praktischen Einführung des PPS-Systems ein zweites Hauptergebnis dieses erfolgreichen Projektes bei SGW Werder.

Die Mitarbeiter haben gelernt, wie weitgehend selbstorganisiert die Planung und Steuerung des Unternehmens neu organisiert wird. Diese Kompetenz kann auf andere Projekte übertragen werden. Die geringe Fluktuation der Mitarbeiter ist dafür ein Beleg. Dieses Projekt kann als „Best Practice“ für andere Unternehmen zur Nachnutzung empfohlen werden.

Brandenburgische Automobil GmbH

Projektgegenstand

Die Gestaltung von Lernprozessen in der Arbeit zur Beherrschung von interner und externer Kommunikation und zur Erhöhung der Motivation mit Fokus hohe Kundenzufriedenheit. Einführung eines Kundenmanagementsystems (CRM).

Rahmenbedingungen und Kontexte

Die Brandenburgische Automobil GmbH hat sich von einer KFZ-Reparaturwerkstatt zum größten Autohaus in Brandenburg entwickelt.

Die Suche nach den konkreten Inhalten der strategischen Kompetenzentwicklungsprogramme war ein längerer Lernprozess. Es galt zunächst

heraus zu finden, in welche Richtung strategische Kompetenzen entwickelt werden sollten, um die Position des Unternehmens als Marktführer in Brandenburg zu behaupten.

Eine bei Start des Projektes durch einen externen Personalberater durchgeführte Befragung von Mitarbeitern und des Managements, verbunden mit einer Schwächen/Stärken-Analyse ergab als Kernaussage, dass die kundenbezogene Kommunikation in den Bereichen Werkstatt, Teilefertigung und Kundendienst besonders gering ausgeprägt ist.

Ein weiteres Ergebnis der Befragung bestand darin, dass auch innerhalb des Managements Kommunikationsprobleme bestehen.

Damit war die strategische Zielrichtung gegeben. Schließlich hatte das Unternehmen zu Projektbeginn eine Kundendatei von ca. 30.000 – ein Schatz, mit dem behutsam und kompetent umgegangen werden muss.

Projektverlauf

Die nachstehend beschriebenen Teilprojekte mit dem Herzstück „Kundenmanagement-System“ wurden zielstrebig und konsequent umgesetzt.

Im Projektverlauf entstanden neue Ziele, die effektiv in die Kompetenzentwicklungsstrategie integriert wurden. Know-how-Transfer und Kompetenzbilanz wurden im Projektverlauf erhoben.

Projektplanung, Organisation und Ergebnisse

Die Projektplanung und Organisation beinhaltete folgende strategische Ziele:

- Verbesserung der internen Kommunikation durch Einführung eines *Intranet-Systems*. Termin: 06.2003 (realisiert)
- Vorbereitung und Einführung eines *Kundenmanagement-Systems* (CRM) für die Beherrschung der Kommunikation zu den ca. 30.000 Kunden. Termin: 09.2004 (realisiert)
- Gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der arbeitsbedingten Kommunikation durch Einführung eines *Werkstattplanungs-Systems*. Termin: 06.2003 (realisiert)
- Bildung einer *Projektgruppe Kommunikation und Arbeitsplanung* aus Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche und Führungsebenen. Termin: 12.2003 (realisiert)
- Erweiterung der Arbeitsaufgaben der Personalverwaltung zur Personalentwicklung
- Schaffung einer betrieblichen Lerninsel. Termin 03.2004 (realisiert)

Professionalität des Projektteams

Das Projektteam, bestand aus dem Projektleiter, weiteren Führungskräften und Mitarbeitern sowie einem externen Personalberater. Es hat im Projektverlauf durch arbeitsintegrierte Lernprozesse deutlich an Professionalität gewonnen. Dies zeigt sich sowohl an der erfolgreichen Realisierung der Projektziele als auch an der permanenten Weiterentwicklung neuer Teilprojekte. Dies spricht für einen wachsenden Grad an selbst organisierten Lernprozessen.

Dieses Projekt kann als „Best Practice“ für andere Unternehmen zur Nachnutzung empfohlen werden.

Starcover GmbH

Projektgegenstand

Systematische Kompetenzentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern zur Gestaltung eines lernfähigen Unternehmens.

Rahmenbedingungen und Kontexte

Die Starcover GmbH ist im Unterschied zu SGW-Werder GmbH und Brandenburgische Automobile GmbH ein sehr junges Unternehmen (Gründung 1995) und kulturell geprägt durch die so genannte „New Economy“. Ziel und Motiv vieler dieser Unternehmen war es, durch innovative Produkte oder Dienstleistungen ein schnelles und profitables Wachstum zu erzielen. Viele Unternehmen der „New Economy“ sind im Ergebnis der Wirtschaftskrise ab 2001 wirtschaftlich gescheitert. Die Ursachen hierfür sind wissenschaftlich noch nicht umfassend aufgearbeitet. Es kann angenommen werden, dass kulturelle Defizite, „Technizismus“, soziale Inkompetenz verbunden mit einer kurzfristigen, auf schnelle Gewinne gerichteten Unternehmensstrategie eine der Hauptursachen des wirtschaftlichen Scheiterns waren.

Insofern müssen die Projektziele und der Projektverlauf bei Starcover GmbH in einem anderen Kontext beurteilt werden.

Für Starcover GmbH ging es nach Aussage des Geschäftsführers um innovative Produktentwicklung als Mittel zur Gewinnerwirtschaftung. Kompetenzentwicklung war interessant, wenn dadurch schnelle Gewinnsteigerung zu erwarten war.

Außerhalb dieser Ziele waren Lernkultur und Kompetenzentwicklung eher uninteressant.

Projektverlauf

Folgende Projektziele bestanden:

- Bildung von projektbezogenen Task-Forces (innovative Produktideen)
- Bildung eines Junior Teams im Bereich Medizintechnik (5 bis 6 Mitglieder)
- Bündelung von Kompetenzen für teamorientiertes Handeln im „Starcover Institut“ mit Partnern (Zukunftsagentur – Brandenburg, Universität Cottbus)
- Effektivere Produktentwicklung (Entwicklung eines Transponders im Bereich Medizin)
Steigerung der Marktanteile im Inland auf über 50 %
- Verstärkung der Vertriebsaktivitäten im Ausland (Skandinavien, England)
- Einbindung eines Finanzierungspartners bei speziellen Krankenhausprojekten

Projektplanung Organisation und Ergebnisse

- | | |
|---|-------------|
| - Förderung von Lernprozessen in der Fertigung | wöchentlich |
| - Spontane Projektmeetings in den Teams | 10-30/Woche |
| - Bildung Junior-Team als eigenständige Org-Einheit | 12/2003 |

Meilensteine für Produktentwicklung

- | | |
|--|----------|
| - Prototyp „Transponder“ Erkennungssystem für PC | 31.03.03 |
| - Serienproduktion „Transponder“ für Klinikbereich | 31.05.03 |

Projektergebnisse

Die praktische Zusammenarbeit mit Starcover GmbH war kompliziert, da kein Projektteam benannt wurde. Da der Projektverantwortliche gleichzeitig als Geschäftsführer des Unternehmens tätig war, kam es aus Zeitgründen nur selten zu Projekt- und Statusgesprächen. An den regelmäßig stattfindenden Projektmeetings und „Stammtischen“ nahm Starcover selten teil. Die Kommunikation über Projektverlauf und Projektergebnisse war eingeschränkt und lückenhaft. Während einer Präsentation von Starcover auf der LIPA Ergebnistagung im Dezember 2003 wurde seitens des Geschäftsführers die Bildung von „Junior Teams“ für die innovative Produktentwicklung als Hauptergebnis des Projektes hervorgehoben. Mitarbeiter über 40 Jahre wären für die innovative Arbeit bei Starcover GmbH nicht geeignet. Diese Aussage führte zu kontroversen Diskussionen unter den Teilnehmern der Tagung.

Bereits zwei Wochen später, Anfang Januar 2004, meldete Starcover Insolvenz an. Die Projektziele konnten nur partiell und zeitweise erreicht werden.

PROTEKUM GmbH

Projektgegenstand

„Entwicklung und Ausbau von strategischen Kompetenzen in der Projektvorbereitung und -durchführung am Beispiel der Integration interner und externer Partner beim Aufbau einer Produktionsanlage zur ganzheitlichen Verwertung von Chicorée“.

Rahmenbedingungen und Kontexte

Die PROTEKUM GmbH wurde Anfang der 90er Jahre gegründet, um die Kompetenz einer Reihe hochqualifizierter Mitarbeiter aus Wissenschaft und Forschung nicht zu verlieren. Dies ist inzwischen seit mehr als zehn Jahren erfolgreich gelungen.

Das konkrete Kompetenzentwicklungsprojekt ergab sich aus dem strategischen Ziel der PROTEKUM GmbH, das Unternehmensprofil weiter zu diversifizieren, um den anspruchsvollen Marktbedingungen gewachsen zu sein. Daher war es zu Projektbeginn erklärte Absicht, die besonders zukunftssträchtige Biotechnologiesparte zu stärken. Das enorme Marktwachstum der letzten Jahre im Bereich der „functional foods“, lässt gute Chancen für innovative Produkte und Technologien erwarten. Das Projekt „Ganzheitliche Verwertung von Chicorée“ zielte in diese Richtung. PROTEKUM GmbH war sich dabei durchaus des technischen und organisatorischen Risikos einer innovativen Produkt- und Prozessentwicklung mit relativ geringen personellen und finanziellen Ressourcen bewusst.

Projektverlauf

Das Unternehmen entwickelte zunächst in intensiven Laboruntersuchungen und Experimenten ein Verfahren, welches es ermöglicht, das Inulin und die Bitterstoffe parallel in bisher nicht bekannten Reinheitsgraden zu gewinnen. Hiermit wird es erstmalig möglich, die klassische Verwertung der Chicoréepflanze als Gemüse mit der Gewinnung der Inhaltsstoffe aus der Wurzel zu koppeln und damit eine komplette Verwertung von Gemüse und Wurzel zu gewährleisten. Bereits dieses Ergebnis zeugte von der hohen Kompetenz der Mitarbeiter von PROTEKUM GmbH.

Danach wurde die großtechnische Verwertung dieses Verfahrens als Hauptziel des Projektes „Lernkultur Strategische Kompetenzentwicklungsprogramme“ formuliert.

Zur erfolgreichen Umsetzung dieser Zielstellung waren völlig neue Kompetenzen notwendig. Nun ging es nicht mehr primär um Forschung, sondern verstärkt um Projektmanagement, das heißt um hohe Fachkompetenz bei der Zusammenführung verschiedener Partner wie z. B. Hochschulen, Institute, landwirtschaftliche Einrichtungen (Schwanteland GmbH) bis hin zu Technologiepartnern.

Projektergebnisse

In Gesprächen mit dem Projektverantwortlichen und dem Geschäftsführer wurde Anfang 2004 eingeschätzt, dass trotz größter Anstrengungen die Zielstellung einer großtechnischen Verwertung von Chicorée während der Projektlaufzeit nicht vollständig realisiert werden kann.

Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung schmälert dies den Wert der erzielten Ergebnisse in keiner Weise. Im Gegenteil! Dieses Projekt ermöglicht wertvolle Einblicke in innovative Lernprozesse in ihrer Komplexität, Vielfalt und Widersprüchlichkeit, ausgelöst durch sehr anspruchsvolle Zielsetzungen an die eigene Arbeit. Das Projekt kann als „Best Practice“ empfohlen werden.

Landestourismusverband Brandenburg e. V.

Projektgegenstand

Aufbau einer Tourismusakademie Brandenburg (TAB) zur Vermittlung von Bildungsinhalten gegenüber den touristischen Leistungsträgern. Zunächst soll die Ausbildung zum "Qualitätscoach" nach Schweizer Modell gefördert werden. Weitere Arbeitsschwerpunkte der TAB sind die Koordinierung und Kommunikation touristischer Aus- und Weiterbildungsangebote sowie touristischer Veranstaltungen im Land Brandenburg.

Rahmenbedingungen und Kontexte

Tourismus ist einer der größten Wirtschaftsbereiche im Land Brandenburg mit einem Umsatz von über 2,5 Mrd. €/Jahr und sichert weit über 100.000 Arbeitsplätze.

Die Tourismusakademie Brandenburg (TAB) zielt auf Know-how-Transfer und Kompetenzentwicklung mit dem Schwerpunkt der Verbesserung der Servicequalität für die Tourismusanbieter in den 13 Reisegebieten des Landes Brandenburg.

Genau in diesem Bereich liegen die größten Potentiale für Kompetenzentwicklung.

Projektverlauf und Ergebnisse

Die Tourismusakademie Brandenburg (TAB) als visionäres Projektziel zu Projektbeginn benannt, wurde bereits am 25.10.2002 im Rahmen des 10. Brandenburgischen Tourismustages vom Wirtschaftsminister des Landes Brandenburg gemeinsam mit dem Arbeitsminister und weiteren sieben Partnern offiziell gegründet. Dies war ein erstes wesentliches Projektergebnis mit weit reichender Bedeutung.

Projektziele und Meilensteine bzgl. Aufbau und Weiterentwicklung der Tourismusakademie

- Organisation von 3 bis 4 Kursen zur Ausbildung "Qualitätscoach"
Stufe I T.: 30.01.03
- Einrichtung Prüfstelle für Zertifizierung des Gütesiegel T.: 30.02.03
- Vorbereitung/Teilnahme ITB, Vergabe erster QM-Gütesiegel T.: 11.03.03
- Bereitstellung Web-Auftritt für TAB T.: 30.03.03
- Vorbereitung und Durchführung Projektmeeting T.: 11.04.03
- Weiterentwicklung Gütesiegel Stufe II T.: 30.06.03
- Entwicklung von Qualitätskriterien für Bildungsangebote T.: 30.09.03
- Anbindung der E-Learning Plattform an den WEB-Auftritt der TAB T.: 01.02.04
- Entwicklung des Software Tools Q-Siegel Stufe II T.: 01.04.04
- Breite Akzeptanz des Q-Siegels im Brandenburger Tourismus T.: 31.12.04
- TAB als selbständiges Proficenter T.: 01.01.06

Professionalität des Projektteams

Das Projekt „Tourismusakademie“ zählt zu den erfolgreichsten Projekten im Sample.

In diesem strategischen Kompetenzentwicklungsprogramm verschmelzen mehrere Ziele zu einem herausragenden Gesamtergebnis.

Genannt werden muss:

1. die Kompetenz zur Bedarfsermittlung von Servicequalität als Kernkompetenz für erfolgreiche Tourismusanbieter in Brandenburg,
2. die schnelle und effektive Umsetzung in Form einer virtuellen Tourismusakademie,
3. die Nutzung bereits vorhandenen Know-hows in Form des Schweizer Modells,
4. die enge Kooperation und Vernetzung im Land Brandenburg,

5. der Erfahrungsaustausch mit anderen Bundesländern, die bereits mit dem Schweizer Modell arbeiten bzw. dies in Zukunft tun wollen (Sachsen, Sachsen-Anhalt, Baden-Württemberg, Thüringen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein) und mit der Schweiz. Selbst organisierte Lernprozesse sind nach Aussage des Projektteams der Schlüssel zum Erfolg.

Das Projekt kann als „Best Practice“ empfohlen werden.

Biotechnologiepark Luckenwalde GmbH

Projektgegenstand

Entwicklung eines übergreifenden QM-Systems nach GMP/ISO 9001 für das Center Management und die Zentrale Technik.

Lernprozesse im Bereich Qualitätsmanagement sollen von der Betreibergesellschaft in die Verwaltung der Zentralen Technik sowie in die Biotech-Unternehmen hineingetragen werden. Ohne Nachweis von Prozess- und Produktqualität haben junge Biotechnologie-Unternehmen auf den Weltmärkten keine Chance.

Der Biotechnologiepark Luckenwalde bietet bisher als einziger diese Dienstleistung an.

Rahmenbedingungen und Kontexte

Die Biotechnologiepark Luckenwalde GmbH (BTPL) wurde 1995 als 100%-Tochter der Struktur- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Landkreises Teltow-Fläming mbH (SWFG) gegründet. Ziel war die Schaffung von zukunftsfähigen Industriekernen in einer strukturschwachen Region Brandenburgs.

Innerhalb weniger Jahre haben sich auf dem ehemaligen Militärgelände ca. 40 innovative Biotechnologieunternehmen angesiedelt. Es konnten über 430 Arbeitsplätze neu geschaffen werden. Eine Erfolgsgeschichte in Brandenburg, die in Anbetracht anderer gescheiterter Großprojekte umso bemerkenswerter ist.

Kompetenz war auch für diesen Erfolg der entscheidende Faktor.

Geld allein hätte nicht gereicht, wie auch andere Großprojekte in Brandenburg zeigten.

Ziele und Meilensteine für die Erarbeitung des QM-Systems

Ziel 1: Erstellung Qualitätsmanagementhandbuch

Stand: Das QM-Handbuch wurde wie vorgegeben zum 31.12.2003 fertig gestellt.

Ziel 2: Einführung des QM-Systems in alle technischen Anlagen

Stand: Das QM-System wurde wie geplant zum 31.12.2003 in den technischen Anlagen implementiert.

Ziel 3: Durchsetzung des QM-Systems in allen technischen Bereichen

Stand: Das QM-System wurde zum 31.12.2003 zu 75% in allen Bereichen etabliert.

Zum Projektabschluss war das System vollständig in allen technischen Bereichen etabliert.

Ziel 4: Erstellung eines allgemeinen Leitfadens zur Etablierung eines QM-Systems nach ISO 9001/GMP in den Unternehmen

Stand: Der Leitfaden wurde mit Stand vom 31.12.2003 zu 80 % erstellt.

Zum Projektabschluss war der Leitfaden fertig gestellt und wurde zum Projektmeeting am 08.09.2004 präsentiert.

Projektverlauf und Ergebnisse

Im Rahmen dieses Gesamtprojektes kam nach Aufbau des Biotechnologieparks dem Qualitätsmanagement eine Schlüsselfunktion zu. Ohne Qualitätsstandards gibt es keinen Marktzugang für die jungen Unternehmen. Dies wurde vom Center Management im richtigen Moment erkannt und im Rahmen dieses Projektes zielstrebig und effektiv realisiert. Es ist Ausdruck für eine spezielle Kompetenz, die darin besteht, das Richtige zur richtigen Zeit im richtigen Umfang zu tun.

Die BTPL hat durch seine Kompetenz in der Region mittlerweile eine „Leuchtturmfunktion“ bei der Schaffung technologieorientierter nachhaltiger Arbeitsplätze mit nationaler und internationaler Signalwirkung eingenommen.

Ausblick

Um die Nachhaltigkeit des Standortes und der angesiedelten Firmen zu sichern, ist es essentiell, die neuen Anlagen und Räumlichkeiten in das während der Projektlaufzeit erarbeitete Qualitätsmanagementsystem zu integrieren. Das QM-System kann somit als Marketinginstrument genutzt werden, da die Qualität der angebotenen Dienstleistungen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern weltweit darstellt. Ein weiterer Faktor ist der Kompetenztransfer in das neu errichtete Biotechnologieausbildungszentrum am Standort.

Der Bau einer Bio-Chipfabrik am Standort Luckenwalde ist in der Planungsphase.

Insgesamt eine kompetenzbasierte Erfolgsgeschichte im strukturschwachen Brandenburg, die fort geschrieben werden sollte.

Das Projekt wird als „Best Practice“ empfohlen.

H.I.P. Entsorgungs- und Beförderungstechnik GmbH

Projektgegenstand

Systematische Kompetenzentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern zur Gestaltung eines lernfähigen Unternehmens.

Rahmenbedingungen und Kontexte

Die H.I.P. Entsorgungs- und Beförderungstechnik GmbH ist ein 1991 gegründetes kleines Unternehmen der privaten Entsorgungswirtschaft. Hauptgeschäftsfeld des Unternehmens ist das Einsammeln und Befördern von Abfällen aus Industrie, Gewerbe und kommunalen Unternehmen, speziell von besonders überwachungsbedürftigen Abfällen. Die gewerbliche Tätigkeit der H.I.P. ist dem Wirtschaftszweig Recycling, Behandlung, Vernichtung oder Endlagerung von festen und flüssigen Abfällen zuzuordnen. Die Kompetenz des Unternehmens liegt vor allem in der

- Beratung von Abfallerzeugern,
- Behälterlogistik (Bevorratung, Handling, Gestellung, Abholung),
- vertraglichen Zusammenarbeit mit Betreibern von Entsorgungsanlagen,
- Suche nach innovativen Verwertungsmethoden, -technologien und -anlagen,
- Durchführung von Transporten im Entsorgungsbereich.

Das Unternehmen geriet Anfang 2003 in eine wirtschaftlich schwierige Situation, nachdem ein Hauptkunde mit einem Umsatzanteil von über 40 % auf Grund gesetzlicher Regelungen (Dosenpfand) seine Produktion einstellte.

Die für 2003 gesetzten Ziele und Meilensteine konnten nicht vollständig umgesetzt werden.

Ziele und Meilensteine

- | | |
|---|--------------|
| - Wiederholung des Öko-Audits | T.: 30.03.03 |
| - Aufbau eines Intranets für interne Kommunikation | T.: 30.04.03 |
| - Aufbau Content-Management-System und Pflege | T.: 30.05.03 |
| - Übertragung von Aufgaben der Führungsebene an Mitarbeiter | T.: 30.06.03 |

- Entwicklung von Geschäftsmodellen über Mittelstandsnetzwerk T.: 30.08.03

Bewertung der Projektergebnisse

Am Beispiel von H.I.P. GmbH zeigt sich, dass Lernprozesse und Kompetenzentwicklung nicht nur bei erfolgreichen Projekten stattfinden, sondern gerade in extremen Situationen. H.I.P. GmbH zeigt auch, wie schnell Projekte zum Thema Lernkultur und Kompetenzentwicklung unter Bedingungen von Existenzkampf in Frustration und Demotivation abgleiten können. Dies verdeutlicht auch ein authentischer Statusbericht. (Vgl. Abschnitt 4)

3.3 Projektergebnisse aus Sicht von Unternehmens- und Lernkultur

3.3.1 Unternehmenskultur und Lernkultur – Lernkulturinventar

Lernkultur wird als Bestandteil von Unternehmenskultur verstanden. Dabei bestimmt die Unternehmenskultur die Lernkultur. Praktikable Methoden zur Erfassung und Bewertung von Lernkultur waren während der Projektlaufzeit durch den Bereich Grundlagenforschung noch in Entwicklung. Am Ende der Projektlaufzeit wurde ein Instrument zur Erfassung und Bewertung von Lernkultur das „Lernkulturinventar“ (LKI) von Prof. Sonntag, Universität Heidelberg, im Kreis der wissenschaftlichen Begleiter vorgestellt.

Dieses Instrumentarium wurde nach einer ausführlichen Diskussion im Kreis der wissenschaftlichen Begleiter im Juni und November 2004 praktisch nachträglich genutzt, um die Qualität der Unternehmens- und Lernkultur aus der Kenntnis der Ereignisse, Zielsetzungen und Handlungsweisen in den sieben wissenschaftlich begleiteten Unternehmen verbal zu beurteilen.

Zu den acht Merkmalsbereichen für Lernkultur aus dem „Lernkulturinventar“ wie:

- lernorientierte Unternehmensleitlinien,
- organisationale Rahmenbedingungen des Lernens,
- Aspekte der Personalentwicklung im Unternehmen,
- Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter,
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen,
- lernorientierte Führungsleitlinien und –aufgaben,
- Information und Partizipation im Unternehmen,
- Lernkontakte des Unternehmens mit seiner Umwelt

wird vorgeschlagen, noch ein weiteres quasi übergeordnetes Merkmal in die Beurteilung einzubeziehen – und zwar die Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur im Kontext der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Erst durch dieses übergreifende Merkmal wird die Qualität und Funktion von Lernkultur in ihren jeweiligen Merkmalsbereichen und Ausprägungen verständlich.

Aus praktischen Gründen werden jeweils nur die besonders typischen Merkmalsbereiche von Lernkultur je Unternehmen beschrieben.

3.3.2 Verbale Beschreibung von Unternehmens- und Lernkultur

Die zwei traditionellen Firmen aus der Metallverarbeitung und dem Kfz-Gewerbe (SGW Werder GmbH und Brandenburgische Automobil GmbH) zielten mit ihren Kompetenzentwicklungsprogrammen – durch umfassende IT-Unterstützung und Wissensmanagement – auf eine Stabilisierung und Sicherung ihrer Unternehmen in wirtschaftlich turbulenten Zeiten durch explizite Einbeziehung der Beschäftigten in die Veränderungsprozesse. Inhaltlicher Schwerpunkt der Projekte war die Integration und Vernetzung aller Unternehmensbereiche. Neue kompetenzbasierte Arbeitsanforderungen entstanden. Diese Unternehmenskultur ermöglichte eine positive Entwicklung der Lernkultur in beiden Unternehmen.

Unternehmens- und Lernkultur bei SGW Werder GmbH

Die Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie wird bei SGW Werder GmbH maßgeblich durch das ganzheitliche Verantwortungsbewusstsein des langjährigen Geschäftsführers bestimmt und erklärt sich aus der Geschichte des Unternehmens. So war nach 1990 die Weiterführung dieses Unternehmens bei praktisch über Nacht wegbrechenden Märkten keineswegs selbstverständlich. Für den Geschäftsführer war die Übernahme und Weiterführung des Unternehmens ein hohes persönliches Risiko. Verantwortung für die Mitarbeiter und Beschäftigung in der Region war dabei ein wichtiges Motiv. Gewinnerzielungsabsicht war notwendig, aber nicht der eigentliche Zweck. Aus dieser Motivation entsteht eine Unternehmenskultur die Unternehmensfortschritt und Mitarbeiterentwicklung in Einklang bringen kann. Dies zeigt sich dann auch in den konkreten Zielen und Projekten von SGW-Werder GmbH.

Mit der Einführung des PPS-Systems wurden Planung und Steuerung der gesamten Produktion, vom Einkauf der Rohware bis zum Endprodukt, von personeller Steuerung und Organisation auf rechnergestützte Arbeitsweise umgestellt. Damit verbunden waren völlig neue Arbeitsaufgaben und eine veränderte Arbeitsteilung im Unternehmen. Die Mitarbeiter haben schrittweise gelernt, wie man weitgehend selbstorganisiert die Planung und Steuerung von Aufgaben realisiert. Aus Sicht der Qualität von Lernkultur haben sich folgende Merkmalsbereiche positiv entwickelt:

Typische Merkmalsbereiche der Lernkultur von SGW Werder GmbH

- Organisationale Rahmenbedingungen des Lernens – Bildung von zwei Lernteams
- Personalentwicklung im Unternehmen – Förderung selbst organisierten Lernens
- Positive Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter – siehe Kompetenzbilanz

- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen – durch PPS-System deutlich erweitert
- Information und Partizipation im Unternehmen – durch Vernetzung deutlich verbessert
- Lernkontakte des Unternehmens mit seiner Umwelt – mehr internationale Kontakte z. B. nach China und Russland

Unternehmens- und Lernkultur bei Brandenburgische Automobile GmbH

Auch im traditionsreichen KFZ-Dienstleistungsbetrieb hat der ebenfalls langjährige geschäftsführende Eigentümer prägenden Einfluss auf die Unternehmenskultur und Philosophie. Das Gewinnstreben des Unternehmens wird hier nicht durch reine Kostensenkung zu Lasten der Beschäftigten sondern mit der gezielten Kompetenzentwicklung der Beschäftigten verbunden. Hieraus entsteht ein Klima des Vertrauens zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern als Basis für Lernkultur. Ausgangspunkt im Projekt war folgerichtig eine Stärken-Schwächen-Analyse und die Analyse des Know-how-Transfers sowie das Thema interne und externe Kommunikation als strategischen Ansatz für die Behauptung als Marktführer. Hieraus wurden konkrete Teilprojekte im Rahmen der Kompetenzentwicklungsstrategie abgeleitet.

Typische Merkmalsbereiche der Lernkultur von Brandenburgische Automobile GmbH

- Personalentwicklung im Unternehmen - Erweiterung der Arbeitsaufgaben der Personalverwaltung um die Personalentwicklung
- Geforderte und geförderte Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter – siehe Kompetenzbilanz
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen – Schaffung einer Lerninsel
- Information und Partizipation im Unternehmen – Einführung eines Intranet-Systems
- Lernkontakte des Unternehmens mit seiner Umwelt – die Einführung eines Kundenmanagement-Systems (CRM) für 30.000 externe Kunden

Unternehmens- und Lernkulturkultur Starcover GmbH

Das 1995 gegründete junge Unternehmen der Kunststoffproduktion Starcover GmbH unterscheidet sich in der Qualität der Unternehmenskultur deutlich von den beiden erstgenannten Unternehmen. Die Ziel- und Zwecksetzung dieser Unternehmensgründung wie auch vieler anderer in dieser Zeit (vgl. New Economy) war nach Aussage des Geschäftsführers eindeutig maximale Gewinnerzielung. Mitarbeiter und ihre Kompetenzen sowie Innovationen sind dabei nur Mittel zum Zweck, austauschbare Objekte. Starcover

GmbH wollte diese Zielsetzung mit innovativer Produktentwicklung und vor allem jungen Mitarbeitern (Junior Teams) erreichen. Diese sind nach Aussage des Geschäftsführers besonders lern- und anpassungsfähig, während ältere Mitarbeiter (über 40 Jahre) bei Starcover GmbH kaum Beschäftigungschancen hätten.

Tatsächlich wurden im Kompetenzentwicklungs-Programm zunächst arbeitsorganisatorische Maßnahmen anvisiert:

- Förderung von Lernprozessen in der Fertigung durch Job-Rotation
- Bildung eines Junior Teams im Bereich Medizintechnik.

Eine typische Lernkultur gemäß den Kriterien von LKI konnte bei Starcover GmbH nicht festgestellt werden, obwohl natürlich Lernprozesse stattgefunden haben.

Aus heutiger Sicht war die strategische Zielsetzung von Starcover primär orientiert auf Profit mit „Junior Teams“ nicht ausreichend und geeignet, um eine nachhaltige und erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu ermöglichen. Im Januar 2004 musste die Firma Starcover GmbH wie viele andere Firmen aus dem Umfeld der „New Economy“ Insolvenz anmelden und schied deshalb vorzeitig aus dem Unternehmenssample aus.

Unternehmens- und Lernkultur Protekum GmbH

Erfolgreicher wurde Unternehmenskultur und das hierauf basierende Kompetenzentwicklungsprogramm in einer weiteren Firma mit dem anspruchsvollen Fokus Produktentwicklung und Prozessinnovation in der PROTEKUM GmbH umgesetzt. Dieses Unternehmen sieht seine Ziel- und Zwecksetzung vor allem in der sinnvollen Beschäftigung von älteren Know-how-Trägern und Forschern z. B. aus der ehemaligen Akademie der Wissenschaften in Verbindung mit der Förderung junger Auszubildender. Auch dieses Unternehmen muss Gewinn erzielen aber das ist nicht das eigentliche Ziel sondern ein Ergebnis.

Bei dem Anbieter für komplexe Lösungen auf dem Gebiet des Abfallmanagements sollten Entwicklung und Ausbau von strategischen Kompetenzen in der Projektvorbereitung und Durchführung am Beispiel der Integration interner und externer Partner beim Aufbau einer Produktionsanlage zur ganzheitlichen Verwertung von Chicorée gelernt werden.

Verschiedene Partner wie Hochschulen, Institute, landwirtschaftliche Einrichtungen, Technologen mit hoher Fachkompetenz, aber völlig unterschiedlichen Erfahrungswerten, mussten im konstruktiven Dialog zum gemeinsamen Wirken finden.

Typische Merkmalsbereiche der Lernkultur von Protekum GmbH

- Lernorientierte Unternehmensleitlinien – wurden erarbeitet
- Organisationale Rahmenbedingungen des Lernens – Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter – wird ausdrücklich gefördert
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen – durch Projektarbeit
- Lernkontakte des Unternehmens mit seiner Umwelt – enge Zusammenarbeit mit Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen

Unternehmens- und Lernkultur bei Tourismusverband Brandenburg e. V. und Biotechnologiepark Luckenwalde GmbH

Die Unternehmenskultur hat sich in beiden jungen und durch öffentliche Mittel finanzierten Unternehmen noch nicht vollständig herausgebildet.

Die Ziel- und Zwecksetzung richtet sich auf die Schaffung neuer Strukturen für Ansiedlung von Unternehmen (Biotechnologiepark) bzw. die gezielte Unterstützung bestehender oder neu entstandener Strukturen im Bereich Tourismus. Es handelt sich jeweils um unterstützende Dienstleistungen die nicht primär kommerziell ausgerichtet sind.

Beide Unternehmen hatten das Qualitätsmanagement als strategisches Thema für ihre Kompetenzentwicklungsprogramme bestimmt. Als Dienstleister für andere Firmen war es ihr Ziel, durch neue Organisations- und Lernstrukturen die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Partner bzw. Kunden nachhaltig zu verbessern.

So zielt der Aufbau der Tourismusakademie Brandenburg (TAB) auf Know-how-Transfer und Kompetenzentwicklung mit Schwerpunkt Verbesserung der Servicequalität für die Tourismusanbieter in den 13 Reisegebieten des Landes Brandenburg.

Auch das Center Management im Biotechnologiepark Luckenwalde schätzte ein, dass nach dem Aufbau des Biotechnologieparks dem Qualitätsmanagement eine Schlüsselfunktion zukommt. Ohne Qualitätsstandards gibt es keinen Marktzugang für junge Biotechnologieunternehmen. Der Biotechnologiepark hat durch seine Kompetenz mittlerweile eine „Leuchtturmfunktion“ bei der Schaffung technologieorientierter

zukunftsfähiger Arbeitsplätze mit nationaler und internationaler Signalwirkung eingenommen. Das QM-System kann inzwischen auch als Marketinginstrument genutzt werden, da es ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber allen Mitbewerbern in Deutschland darstellt.

Ein weiteres Ergebnis ist der Know-how-Transfer in das neu errichtete Biotechnologie-ausbildungszentrum.

Typische Merkmalsbereiche der Lernkultur

- Lernorientierte Unternehmensleitlinien – als Bestandteil des QM-Systems
- Organisationale Rahmenbedingungen des Lernens – Tourismusakademie
- Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter – bei Einführung von QM-Systemen
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen – durch Projektarbeit
- Lernkontakte des Unternehmens mit seiner Umwelt – durch Netzwerkarbeit

Unternehmens- und Lernkultur H.I.P. GmbH

Das siebte Unternehmen in der Projektgruppe, H.I.P. GmbH, wurde 1991 gegründet und hatte sich für das zweite Jahrzehnt seines Bestehens eine Erweiterung seiner Geschäftstätigkeit als reiner Abfallentsorger um die Beratung vorgenommen.

Die Unternehmenskultur war auch in diesem Unternehmen sehr stark von den Zielen und Kompetenzen des Geschäftsführers geprägt. Die stärkere Einbeziehung der Beschäftigten durch Mitarbeitermodelle wurde zu Projektbeginn als ein wichtiges Ziel zur Förderung der Motivation benannt, konnte aber im weiteren Projektverlauf nicht umgesetzt werden.

Konkret waren folgende Projekte für die strategische Kompetenzentwicklung vorgesehen:

- Aufbau eines internen Contentmanagement-Systems
- Übertragung von Aufgaben der Führungsebene an Mitarbeiter
- Entwicklung von Geschäftsmodellen für ein Mittelstandsnetzwerk
- Aufbau einer IT -Plattform für Abfallerzeuger und -Entsorger

Das Unternehmen geriet Anfang 2003 in eine wirtschaftlich schwierige Situation. Die ab 2003 gesetzten Ziele und Meilensteine konnten deshalb nicht vollständig umgesetzt werden. Die Überlebensfähigkeit wurde jedoch durch eine Partnerschaft mit einem anderen Unternehmen mit ähnlichem Spektrum gesichert.

4. Projektergebnisse zur Lernkultur (Know-how-Transfer) und Kompetenzentwicklung an ausgewählten Praxisbeispielen

Im folgenden Abschnitt werden 2 Analyse- und Bewertungsmethoden „Know-how-Transfer“ und „Kompetenzbilanz“ ausführlicher vorgestellt, da sie im Kreis der wissenschaftlichen Begleiter während der Projektlaufzeit erarbeitet und in den Unternehmen praktisch erprobt wurden. (Vgl. Böhm/Israel/Pawellek 2002, Hardwig 2003, Hardwig u. a. 2004)

4.1 „Know-how-Transfer“ – Konzept und Vorgehensweise

Das gemeinsam im Kreis der wissenschaftlichen Begleiter nach intensiven, teilweise konträren Diskussionen, entwickelte Instrumentarium „Know-how-Transfer“ unterstützt die Ermittlung der Qualität des Know-how-Transfers als wichtiges Element von Lernkultur. Dem Instrument liegt folgender Gesamtansatz zugrunde:

Übersicht 2:



Die im Unternehmen genutzten Instrumente des Know-how-Transfers wurden erfasst und nach ausgewählten Kriterien bewertet, die für die Kompetenzentwicklung als relevant angesehen wurden (quantitative Bewertung). Eine Zuordnung der unterstützten Wissens-

und Kompetenzarten sowie deren erlebte Wirkung im Unternehmen durch die individuelle Bewertung der Personen der Zielgruppen der Kompetenzentwicklung und die Nutzung der Instrumente auf den unterschiedlichen Ebenen der Kompetenzentwicklung (Individuum, Team/ Gruppe, Organisation) kennzeichnen die qualitative Bewertung.

In den Unternehmen wurde folgendes Vorgehen gewählt:

Schritt 1:

Erfassung/Sammlung aller im Unternehmen angewandten technologie-, dokumenten-, organisations- und personenorientierter Instrumente, Tools und Verfahren.

Danach erfolgt eine Strukturierung nach den verschiedenen Instrumenten-Gruppen.

Schritt 2:

Bewertung der erfassten Instrumente des Know-how-Transfers in Bezug auf ihre Wichtigkeit für die Kompetenzentwicklung im Unternehmen.

Schritt 3:

Bewertung der fünf wichtigsten Instrumente des Know-how-Transfers

Schritt 4:

Erarbeitung von Ausprägungsprofilen des Know-how-Transfers anhand von Einzelprofilen zur Qualität des Know-how-Transfers, die die Wirkungen auf die individuelle Kompetenzentwicklung der jeweiligen Zielgruppe verdeutlichen.

Schritt 5:

Verdichtung der Profile und unternehmensübergreifenden Analysen im Zusammenhang mit den Daten zur Kompetenzbilanz. (Vgl.: Böhm/Israel/Pawellek 2002)

4.2. Überblick über die wichtigsten Instrumente des Know-how-Transfers in den sieben wissenschaftlich begleiteten Unternehmen

In nachfolgender Tabelle sind die am häufigsten genannten Instrumente des Know-how-Transfer aus den sieben Unternehmen ab mindestens fünf Nennungen dargestellt.

Am häufigsten genannt wurden Team-/Gruppengespräche, Mitarbeitergespräche, Projektarbeit, Internet und Arbeitsbesprechungen.

Technologieorientierte Instrumente	Wichtigkeit	Dokumentenorientierte Instrumente	Wichtigkeit
Internet (E-Mail, Online-Recherche, Online-Datenbanken)	12 X	Literatur , Zeitschriften, Zeitschriftensammlung	
Intranet	6 X	Akten – Projektakten, Personalakten	5 X
Elektronische Diskussionsforen		Projekthandbücher	5 X
Telefonkonferenz, Telefongespräche		Wissenslandkarte	
EDV-gestützte Datenbanken: Adressdatenbank, Kundendatenbank, Skill-Datenbank (Fähigkeitsmatrix, Überblick über Kompetenzprofile) u. a.		Gelbe Seiten/Anzeigenblätter	
Wissensmanagementsysteme	5 X	Arbeitsanweisungen	5 X
Expertensystem		QM-Handbuch	6 X
CBT		Manuale, Kurz-Bedienungsanleitungen	
Multimediale Lernsysteme		Orga-Handbücher	
Organisationsorientierte Instrumente	Wichtigkeit	Personenorientierte Instrumente	Wichtigkeit
Benchmarking		Seminare	
Kooperationen, Allianzen mit anderen Unternehmen	5 X	Bildungstage	
Informelle Netzwerke		Selbst organisierte Lernformen (Arbeitskreise, Lerngruppen etc.)	
Arbeitsbesprechungen	11 X	Selbststudium	
Arbeit im Team	4 X	Beobachtendes Lernen, Hospitationen	
Projektarbeit	12 X	Seminare mit externer Moderation	
Job-Rotation		Mitarbeitergespräche	12 X
Arbeitskreis (interne und externe Spezialisten)		Team-/ Gruppengespräche	13 X
Fachveranstaltung/Kongresse/Messen		Prozessbegleitendes	

		Coaching/Beratung	
weitere:		Interne Workshops	6 X
		Personalbeschaffung – neue Mitarbeiter	
		Coaching/Beratung/ Mentoring	5 X

4.2.1 Beispiel Know-how-Transfer Brandenburgische Automobil GmbH

Beurteilung der wichtigsten Instrumente des „Know-how-Transfer“ im Bereich Service

Person

1	Mitarbeitergespräche	6
	Coaching	5
	Projektarbeit	4
	Datenbanken	3
	Arbeitsanweisungen	2
	Arbeitsbesprechungen	1

Person

2	Teamgespräche	6
	Mitarbeitergespräche	5
	Coaching	4
	Handbücher	3
	Intranet	2
	Datenbanken	1

Person

3	Teamgespräche	6
	Telefongespräche	5
	Mitarbeitergespräche	4
	Handbücher	3
	Datenbanken	2
	Intranet	1

Person

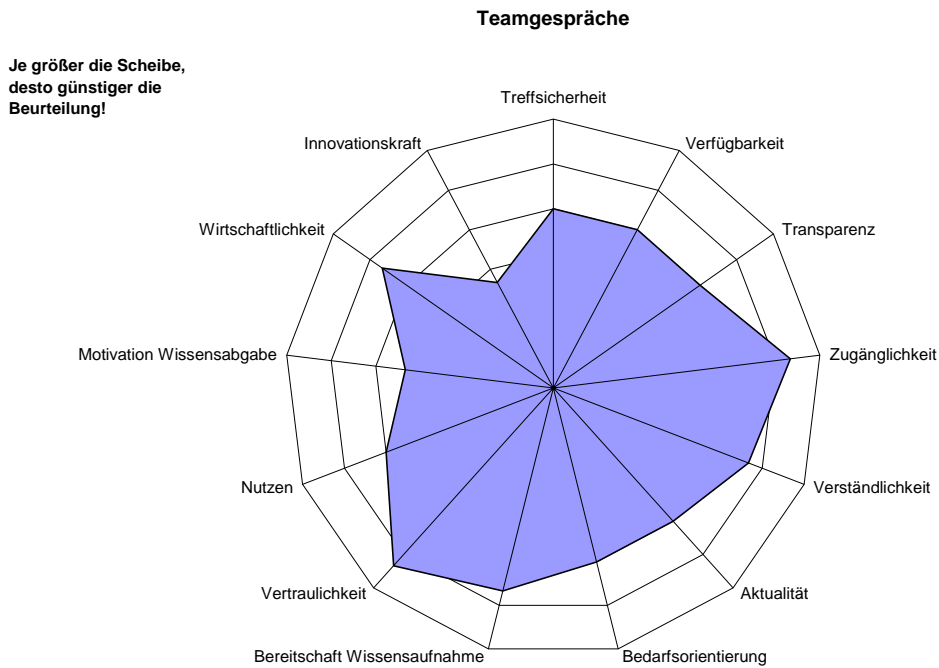
4	Teamgespräche	6
	Arbeitsbesprechungen	5
	Intranet	4
	Datenbanken	3
	Handbücher	2
	Arbeitsanweisungen	1

Person

5	Mitarbeitergespräche	5
	Intranet	4
	Teamgespräche	3
	Datenbanken	2
	Handbücher	1

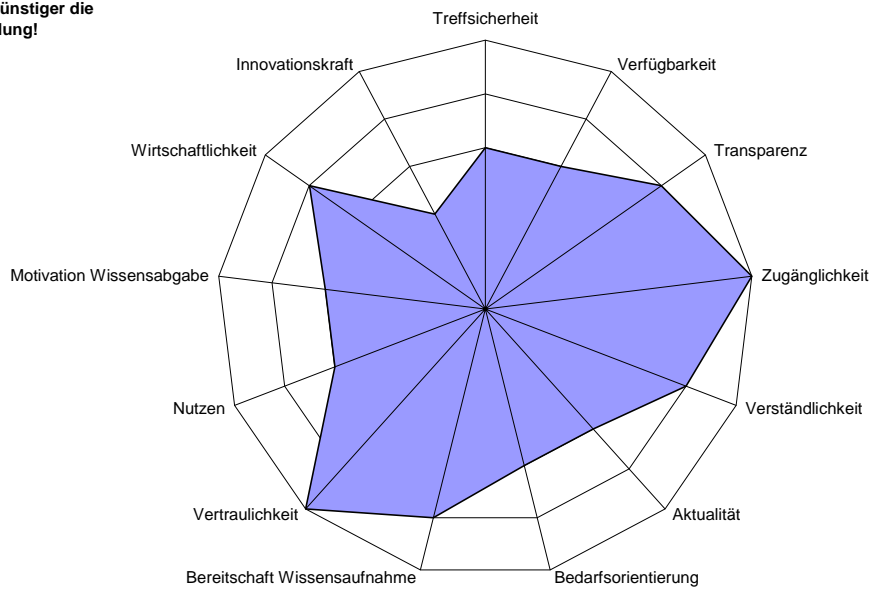
Bewertung KHT bei BA	Treffsicherheit	Verfügbarkeit	Transparenz	Zugänglichkeit	Verständlichkeit	Aktualität	Bedarfsorient.	Bereitschaft	Wissensabgabe	Vertraulichkeit	Benutzen	Motivation	Wissensaufnahme	Wirtschaftlichkeit	Innovationskraft
1. Teamgespräche	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3
2. Mitarbeitergespräche	4	4	5	5	4	3	3	4	5	3	3	3	4	4	4
3. Projektarbeit	2	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4. Arbeitsanweisung	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3	5	3	3
5. Intranet	4	4	4	4	4	2	4	4	5	3	3	3	5	3	3
6. Coaching	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4

**Grafische Darstellung der wichtigsten Instrumente des „Know-how-Transfer“
exemplarisch bei Brandenburgische Automobile GmbH**



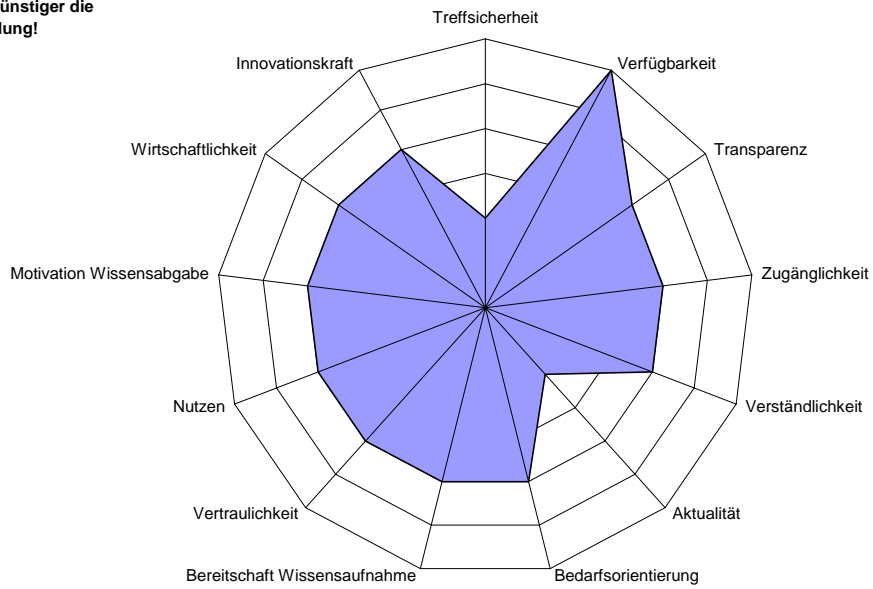
Mitarbeitergespräche

Je größer die Scheibe, desto günstiger die Beurteilung!



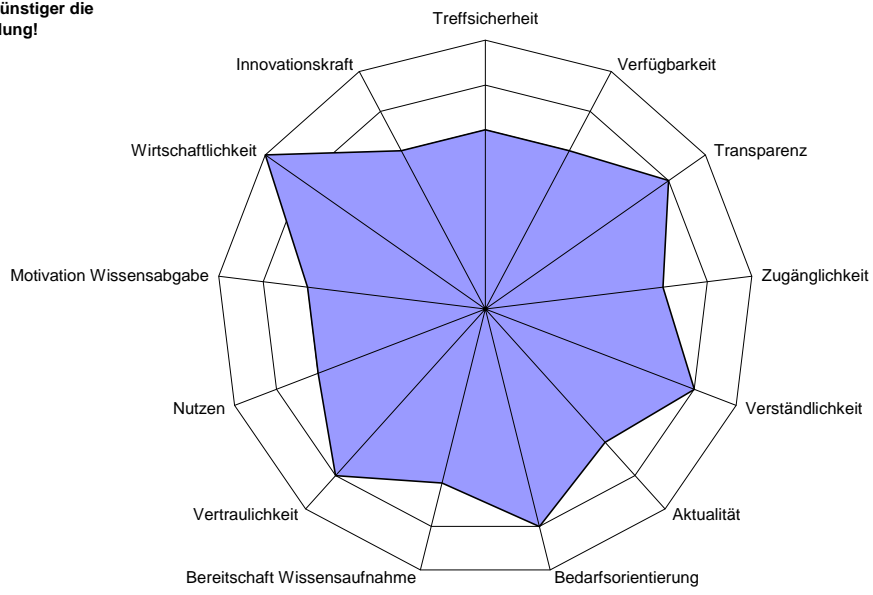
Projektarbeit

Je größer die Scheibe, desto günstiger die Beurteilung!



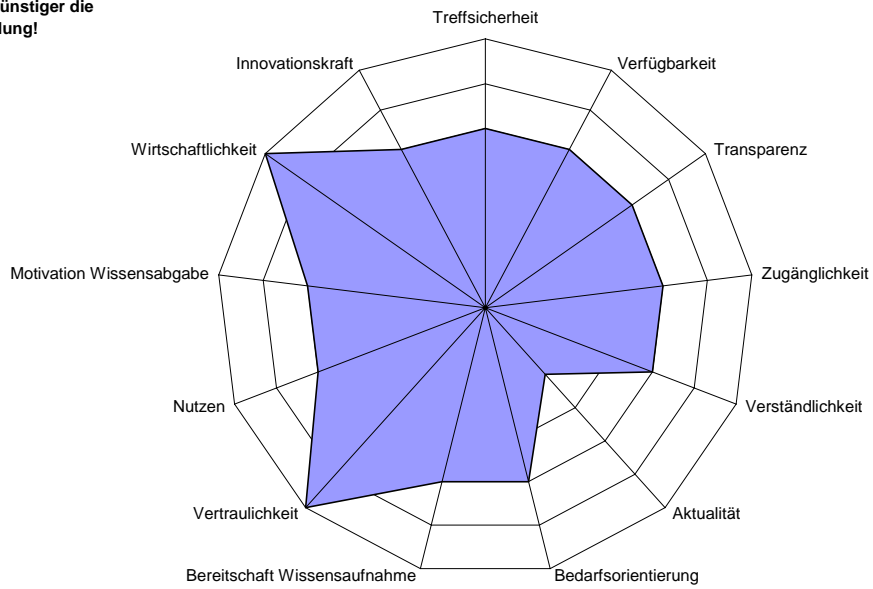
Arbeitsanweisung

Je größer die Scheibe, desto günstiger die Beurteilung!



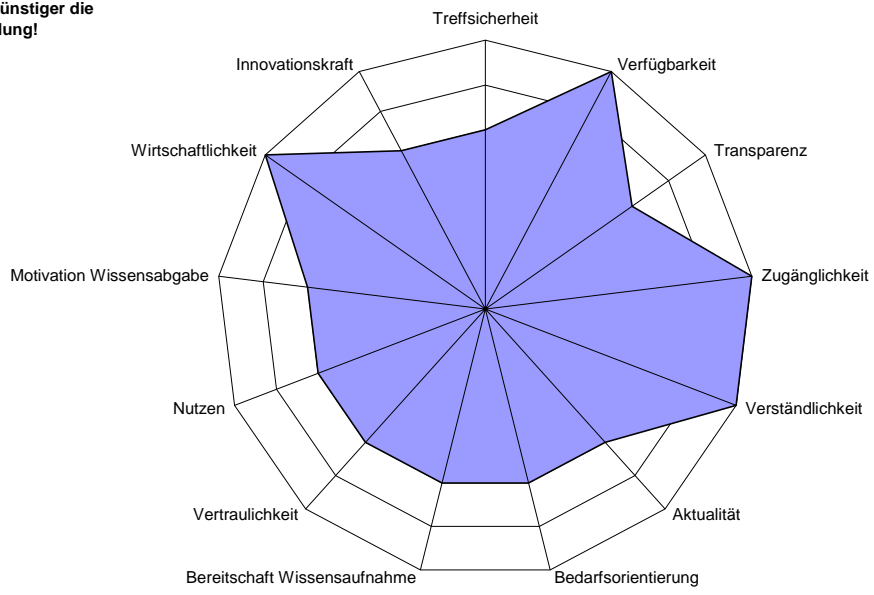
Intranet

Je größer die Scheibe, desto günstiger die Beurteilung!



Coaching

Je größer die Scheibe,
desto günstiger die
Beurteilung!



4.2.2 Know-how-Transfer bei SGW- Werder GmbH (Kurzfassung)

Bei SGW Werder GmbH vollzog sich der Know-how-Transfer und die damit verbundenen Lernprozesse vor allem durch Mentoring, Arbeitsbesprechungen und Teamgespräche. Lernprozesse fanden vorwiegend im Prozess der Arbeit bei der Vorbereitung und Einführung des PPS-Systems statt.

Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse sind Durchschnittswerte von insgesamt 6 Befragungen aus zwei Projektteams.

Bewertung KHT bei SGW	Treffer-sicherheit	Verfüg-barkeit	Transparenz	Zugäng-lichkeit	Verständ-lichkeit	Aktualität	Bedarfsorient.	Bereitschaft	Wissensabgabe	Vertraulichkeit	Benutzen	Motivation	Wissensaufnahme	Wirtschaftlichkeit	Innovationskraft
Mittelwert aus der Befragung von 6 Personen aus Team 1 und 2															
1. Mentoring	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2. Arbeitsbesprechungen	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3
3. Teamgespräche	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3
4. Internet	2	3	2	4	2	2	2	5	4	3	3	3	3	3	3
5. Telefongespräche	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3

4.2.3 Know-how-Transfer bei Biotechnologiepark Luckenwalde (Kurzfassung)

Bei Biotechnologiepark Luckenwalde vollzogen sich der Know-how-Transfer und die damit verbundenen Lernprozesse vor allem über Coaching und Nutzung des Internets. Auch Arbeitsanweisungen, Kooperationen und Workshops waren von Bedeutung. Letzteres z. B. bei der Ansiedlung von Unternehmen auf dem Gelände des Biotechnologieparks.

Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse sind Durchschnittswerte von insgesamt 4 Befragungen aus dem Centermanagement des Biotechnologieparks.

Im Biotechnologiepark Luckenwalde haben neben personenorientierten und organisationalen Instrumenten des Know-how-Transfer auch technische Instrumente wie z. B. Internet einen höheren Stellenwert.

Instrumente des KhT	Treffsicherheit	Verfügbarkeit	Transparenz	Zugänglichkeit	Verständlichkeit	Aktualität	Bedarfsorient.	Bereitschaft	Wissensabgabe	Vertraulichkeit	Benutzen	Motivation	Wissensaufnahme	Wirtschaftlichkeit	Innovationskraft
1. Coaching	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	
2. Internet	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	
3. Arbeitsanweisungen	4	5	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	5	
4. Kooperationen	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	
5. Workshops	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	

4.3 „Kompetenzbilanz“ – Konzept und Vorgehensweise

Die „Kompetenzbilanz“ wurde ebenso wie das Instrumentarium „Know-how-Transfer“ während der Projektlaufzeit im Kreis der wissenschaftlichen Begleiter entwickelt und in den Unternehmen dieses Samples praktisch erprobt. Bevor ausgewählte Beispiele vorgestellt werden, zunächst eine kurze Darstellung von Konzept und Vorgehensweise.

Bei der Bilanzierung der Kompetenzentwicklung handelt es sich um eine Bewertung der Kompetenzentwicklung von einzelnen Beschäftigten, Teams und des gesamten Unternehmens. Sie wurde in den jeweiligen Projektteams der Unternehmen zwei Mal während der Projektlaufzeit durchgeführt. Erhebungszeitpunkte waren April und Mai 2002 sowie August und September 2004. So konnte über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren die Kompetenzentwicklung in Verbindung mit den jeweils konkreten Projektverläufen bilanziert werden.

Das Vorgehen war in den Unternehmen folgendermaßen:

Erstens: Vorbereitung der Bewertung, in dem der Gegenstand der Bewertung genauer definiert und die Datengrundlage bestimmt wurde.

Zweitens: Einstufung des bestehenden Kompetenzniveaus pro Cluster bei Beschäftigten, Teams und dem gesamten Unternehmen durch den Projektleiter bzw. gemeinsam mit der wissenschaftlichen Begleitung.

Vorbereitung der Bewertung:

Zunächst wird ein Datenblatt zum Austausch der wesentlichen Informationen ausgefüllt

Untersuchte Organisation	Beispiel Automobilhändler aus Brandenburg
Größe (Anzahl der MA)	130 Mitarbeiter
Bewertetes Entwicklungsvorhaben	Einführung CRM-System
Projektbereich (Aufgabe)	Personal/Organisation, Marketing-Vertrieb und IT
Zielgruppen der Kompetenzentwicklung	alle Beschäftigten des Bereiches, d. h. Fach- und Führungskräfte (technische Angestellte), Meister, Facharbeiter
Größe der Zielgruppen der KE:	sechs Beschäftigte und zwei externe Mitarbeiter
Erhebung	Mai 2002

„Ausgangssituation“	
Datengrundlage für Bewertung	Beobachtungen, Bereichsbegehungen; sechs Expertengespräche; vier Interviews mit Zielgruppen
Erhebung „Ergebnis“	September 2004
Datengrundlage für Bewertung	Beobachtungen, Bereichsbegehungen; sechs Expertengespräche; Interviews mit Zielgruppen;

Logik der Bewertung:

Die Kompetenzbilanz wird durch den Vergleich von Ausgangssituation und Ergebnis des Entwicklungsprozesses erstellt.

Die Einstufung erfolgt in:

- drei Ebenen (Individuum, Arbeitssystem, Organisation) und in drei Aspekten
- Arbeits- und Leistungsprozesse;
- Lern- und Veränderungsprozesse,
- Motivation und Selbstorganisation.

Für die Einstufung sind jeweils zwei Dimensionen zur Bewertung vorgesehen. Der Erfolg oder Misserfolg jedes Kompetenzentwicklungsprojektes wird also in 18 Dimensionen wie folgt bewertet:

Übersicht 3:

Kompetenzbilanz		
Ebene	Aspekt	Dimension
Individuum	Arbeits- und Leistungsprozesse	Erweiterung der Aufgaben und Zuständigkeiten
		Ganzheitliche Aufgabenerfüllung
	Lern- und Veränderungsprozesse	Erhöhung des Lernaufwandes
		Höherer Grad der Partizipation am Lernprozess
	Motivation	Höhere Motivation, erweiterte Aufgaben aktiv wahrzunehmen
		Höhere Motivation, sich aktiv in Kommunikations- und Lernprozessen einzubringen
Arbeitssystem	Arbeits- und Leistungsprozess	Bessere Prozessbeherrschung, Beherrschung zusätzlicher Leistungen, Produkte etc.
		Verbesserung der internen Zusammenarbeit
	Lern- und Veränderungsprozesse	Zunahme kollektiver Lernprozesse
		Zunahme der Beteiligung an Arbeitsgestaltung und Innovationsprozessen
	Selbstorganisation	Erhöhung der Bereitschaft zur Zusammenarbeit
		Bereitschaft zur Initiierung/Teilnahme an selbstorganisierten Lern-/Veränderungsprozessen
Organisation	Arbeits- und Leistungsprozesse	Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens
		Intensivierung der Bereiche übergreifenden internen und externen Zusammenarbeit
	Lern- und Veränderungsprozesse	Zunahme organisationaler Lernprozesse
		Höherer Grad der Beteiligung an organisationalen Lern- und Veränderungsprozessen
	Selbstorganisation	Erhöhung der Bereitschaft zur Bereiche übergreifenden Zusammenarbeit
		Erhöhung der Bereitschaft zur Teilnahme an organisationalen Veränderungsprozessen

Da es sich bei den begleiteten Entwicklungsvorhaben um betrieblich gezielt geförderte und wissenschaftlich begleitete Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung handelt, ist die Vermutung begründet, dass es sich bei den gewonnenen Ergebnissen eher um Erfolge der konkreten Kompetenzentwicklung handeln wird und andere Einflüsse keine entscheidende Bedeutung hatten.

Berücksichtigt ist dabei, dass organisationale Lernprozesse nicht immer zu einem Erfolg führen und selbst der Verlust von Kompetenzen möglich ist. Die Fälle, dass keine Veränderung oder sogar eine „negative“ Kompetenzentwicklung stattgefunden hat, sind auch methodisch berücksichtigt. Die stagnierende oder negative Kompetenzentwicklung wird bei der Operationalisierung als „keine Veränderung“ und „Rückschritt“ erfasst.

Die Logik der Bewertung führt zu fünf Ausprägungs-Stufen der Kompetenzbilanz:

Ausprägungsstufen der Dimensionen bei der Bilanzierung der Kompetenzentwicklung				
*	0	1	2	3
Rückschritt	keine Veränderung	geringe Verbesserung	mittlere Verbesserung	hohe Verbesserung

Die Ausprägungsstufen bedeuten:

- hohe Verbesserung: die Kriterien der Stufe 3 werden *alle* erfüllt
- mittlere Verbesserung: die Kriterien der Stufe 2 werden *alle* erfüllt,
- geringe Verbesserung: die Kriterien der Stufe 1 werden *alle* erfüllt
- keine Veränderung: die Kriterien des Niveaus 1 werden *nicht alle* erfüllt.
- Rückschritt: der Grad der Kompetenznutzung war in der Ausgangssituation höher als am Ende des Prozesses.

(Vgl. Hardwig 2003)

4.3.1 Beispiel für eine Kompetenzbilanz

Ebene Individuum – Bereich/Verkauf

Erhebung der individuellen Kompetenzentwicklung anhand der Arbeitsprozesse

Individuelle Kompetenzentwicklung anhand der Arbeitsprozesse drückt sich aus in

- einer Erweiterung der tatsächlich ausgefüllten Arbeitsaufgaben.

Punktwert:	- 1	0 05/2002	1	2 08/2004	3
Kommentar:		eindeutige Definition der Arbeitsauf- gabe		Erweiterung der Arbeitsauf- gabe um Kundenpfle- ge	

- einer Erweiterung der tatsächlich wahrgenommenen Verantwortung für selbständige Planung, Durchführung und Kontrolle von Arbeitsaufgaben.

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
Kommentar:			eigene Termin- planung	eigene Termin- und Zielplanung	

Erhebung der individuellen Kompetenzentwicklung anhand von Lernprozessen

Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernprozesse drückt sich aus in

- einer Erhöhung und Verstetigung des persönlich getätigten Lern-Aufwandes.

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
Kommentar:			intensives Selbststu- dium	Lernen im CRM- System	

- einer Zunahme des Grades der Partizipation an Lernprozessen.

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
------------	-----	---	---	---	---

Kommentar:			durch PC-Lernsystem und Fachliteratur	durch CRM und mehr interne Kommunikation im Intranet	
------------	--	--	---------------------------------------	--	--

Erhebung der individuellen Kompetenzentwicklung anhand der individuellen Motivation

Individuelle Kompetenzentwicklung drückt sich aus in

- zunehmender Motivation und Bereitschaft, erweiterte Arbeitsanforderungen und Aufgabenprofile aktiv anzunehmen, auszufüllen und erhöhte Verantwortung zu tragen.

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
Kommentar:			Engagement bei Kunden-Akquise	Höhere Motivation, mehr Verantwortung	

- zunehmender Motivation und Bereitschaft, sich aktiv in Kommunikations- und Lernprozessen einzubringen.

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
Kommentar:			arbeitsbedingte Kommunikation findet statt	verbesserte arbeitsbedingte Kommunikation	

Ebene Arbeitssystem/Team im Servicebereich und Kundencenter

Erhebung der Kompetenzentwicklung eines Arbeitssystems /Teams an Hand der Leistungsprozesse

Gelungene Kompetenzentwicklung im Arbeitssystem drückt sich darin aus, dass

- die Prozesse besser beherrscht (Durchlaufzeit, Termintreue, Fehlerquote etc.), weitere, zusätzliche Leistungen bewältigt (Funktions- und Aufgabenintegration) und / oder neue Produkte, Prozesse und Technologien beherrscht werden.

Punktwert:	- 1	0 05/2002	1	2 08/2004	3
Kommentar:		Modell- wechsel		neue Software	

- die interne Zusammenarbeit der Mitarbeiter des Bereichs intensiver und reibungsärmer geworden ist (Kooperation, Kommunikation, Konfliktaustragung).

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
Kommentar:		Kommunika- tion über Meister		stärkere Kooperation zwischen den Bereichen	

Erhebung der Kompetenzentwicklung eines Arbeitssystems/ Teams anhand der kollektiven Lern- und Veränderungsprozesse

Gelungene Kompetenzentwicklung im Arbeitssystems drückt sich darin aus, dass

- kollektive Lernprozesse (organisiert und informell) stärker verbreitet sind.

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
Kommentar:		nur bedingt		Entwicklung Lernkultur	

- die aktive Arbeitsplatzgestaltung, die ständige Optimierung und die Beteiligung an Innovationsprozessen zugenommen haben.

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
Kommentar:		nur bedingt	verstärkt		

3. Erhebung der Kompetenzentwicklung eines Arbeitssystems/Teams anhand der Selbstorganisation in einem Arbeitssystem

Gelungene Kompetenzentwicklung drückt sich darin aus, dass im Arbeitssystem insgesamt

- eine Zunahme der Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zum gemeinsamen Austausch verzeichnet wird.

Punktwert:	- 1	0 05/2002	08/20041	2	3
Kommentar:		teilweise	verstärkt		

- die Bereitschaft zur Initiierung und zur Teilnahme an selbst organisierten, kollektiven Lernprozessen und zur Beteiligung an Veränderungsprozessen im Arbeitssystem gestiegen ist.

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
Kommentar:		teilweise	verstärkt		

Ebene Organisation

Erhebung der Kompetenzentwicklung der Organisation anhand der Leistungsprozesse

Gelungene Kompetenzentwicklung der Organisation drückt sich darin aus, dass

- sich die Leistungsfähigkeit des Unternehmens erhöht hat, z. B. durch höhere Wertschöpfung, breiteres Produktspektrum, größere Flexibilität, bessere Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche und Marktveränderungen.

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
Kommentar:		Zusammen spiel Reception, Meister, Teiledienst	Reaktions- fähigkeit verbessert		

- eine intensivere, Funktionen und Bereiche übergreifende, interne und externe Zusammenarbeit erfolgt (Kooperation, Kommunikation, übergreifende

Problemverfolgung). Gemeint ist hier die Kooperation zwischen vor- und nachgelagerten und unterstützenden Bereichen sowie die kompetente Gestaltung der Kunden- und Partnerbeziehungen.

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
Kommentar:		Telefonreport muss verbessert werden	intensive Großkundenbetreuung		

Erhebung der Kompetenzentwicklung der Organisation anhand der Lern- und Innovationsprozesse

Gelungene Kompetenzentwicklung der Organisation drückt sich aus in

- der Zunahme organisationaler Lernprozesse

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
Kommentar:		noch keine Einschätzung möglich, da nicht angewendet	verstärkte Teamarbeit zwischen Service und Vertrieb		

- in einem höheren Grad der Beteiligung an organisationalen Lern- und Veränderungsprozessen.

Punktwert:	- 1	05/2002 0	1	08/2004 2	3
Kommentar:		noch keine Einschätzung möglich		deutliche Verbesserung durch Projektarbeit	

Erhebung der Kompetenzentwicklung der Organisation anhand der Selbstorganisation

Gelungene Kompetenzentwicklung der Organisation drückt sich aus in

- der zunehmenden Bereitschaft zur Bereiche übergreifenden Zusammenarbeit.

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
Kommentar:		muss noch wesentlich verbessert werden		deutlich verbessert	

- der zunehmenden Bereitschaft zur Teilnahme an selbst organisierten Veränderungsprozessen.

Punktwert:	- 1	0	1	2	3
Kommentar:		noch keine Einschätzung möglich, da keine Anwendung	mehr Freiraum für selbst organisiertes Lernen, z. B: Lerninsel		

4.3.2 Zusammenfassung der Ergebnisse der Kompetenzbilanzen in 3 ausgewählten Unternehmen

Zusammenfassung Kompetenzbilanz Individuell Zeitpunkt A und B (Frühjahr 2002 und Herbst 2004)

Unternehmen BioTech BA SGW

Aspekt	Dimension	*	BioTech				BA				SGW			
			0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
Arbeits- und Leistungsprozesse	Erweiterung der Aufgaben und Zuständigkeiten		A		B		A		B		A		B	
	Ganzheitliche Aufgabenerfüllung			A		B		A	B		A	B		
Lern- und Veränderungsprozesse	Erhöhung des Lernaufwandes			A		B		A	B		A		B	
	Höherer Grad der Partizipation am Lernprozess			A	B			A	B		A		B	
Motivation	Höhere Motivation, erweiterte Aufgaben aktiv wahrzunehmen			A		B		A	B			A		B
	Höhere Motivation sich aktiv in Kommunikations- und Lernprozesse einzubringen			A		B		A	B			A	B	

Zusammenfassung Kompetenzbilanz Team Zeitpunkt A und B

Unternehmen BioTech BA SGW

Aspekt	Dimension	*	BioTech				BA				SGW			
			0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
Arbeits- und Lernprozesse	Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens		A	B			A	B			A		B	
	Intensivierung der Bereiche übergreifenden Internen und externen Zusammenarbeit		A		B		A	B			A		B	
Lern- und Veränderungsprozesse	Zunahme organisationaler Lernprozesse			A		B	A		B		A			B

Veränderungsprozesse	Höherer Grad der Beteiligung an organisationaler Lern- und Veränderungsprozesse	A	B	A	B					A	B		
Selbstorganisation	Erhöhung der Bereitschaft zur Bereiche übergreifender Zusammenarbeit		A	B	A	B				A	B		
	Erhöhung der Bereitschaft zur Teilnahme an organisationalen Veränderungsprozessen		A	B	A	B				A	B		

Zusammenfassung Kompetenzbilanz Unternehmen Zeitpunkt A und B

Unternehmen BioTech BA SGW

Aspekt	Dimension	*	0				1				2				3			
Arbeits- und Leistungsprozesse	Bessere Prozessbeherrschung, Beherrschung zusätzlicher Leistungen, Produkte etc.		A		B		A		B			A		B				
	Verbesserung der internen Zusammenarbeit			A	B		A	B			A	B						
Lern- und Veränderungsprozesse	Zunahme kollektiver Lernprozesse		A		B		A		B			A		B				
	Zunahmen der Beteiligung an Arbeitsgestaltung und Innovationsprozessen		A		B		A		B			A		B				
Selbstorganisation	Erhöhung der Bereitschaft zur Zusammenarbeit		A		B		A		B			A		B				
	Bereitschaft zur Initiierung / Teilnahme an selbst organisierten Lern- / Veränderungsprozessen		A				B	A	B			A	B					

In diesen drei Unternehmen wurde deutlich, dass die gezielte Förderung des Know-how-Transfers durch konkrete Projekte einen positiven Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der in diesen Projekten aktiv tätigen Beschäftigten während eines Zeitraums von ca. zwei Jahren (Zeitpunkt A und B) ermöglichte. In insgesamt fünf von sieben Unternehmen konnte aus den Bewertungen eine gleichläufige Entwicklung zwischen Know-how-Transfer und Kompetenzbilanz ermittelt werden.

Dass dies nicht generell so sein muss, zeigt der nachfolgende Statusbericht eines von zwei nicht so erfolgreich verlaufenden Projekten.

4.3.3 Arbeitsbericht zum Status der Projektarbeit bei H.I.P.

Neben zwei erfolgreichen Unternehmensbeispielen für gelungene Kompetenzentwicklung anbei ein unkommentierter Bericht, verfasst vom Projektleiter in der Mitte der Projektlaufzeit, als dieses Unternehmen in starke wirtschaftliche Turbulenzen geriet. Zu Projektende stabilisierte sich dieses Unternehmen wieder.

„Die Arbeit im letzten halben Jahr war gekennzeichnet durch ungeordnetes, nicht planmäßiges, sich dem Tagesgeschäft anpassendes Manövrieren.

Die zunächst festgesteckten Ziele wurden immer wieder durch den Geschäftsführer umgeschrieben.

Die Mitarbeit der verantwortlichen Person am Projekt LK KE erfolgte aus eigenem Antrieb und eigener Motivation ohne große Unterstützung der Geschäftsführung.

Kompetenzentwicklung wurde zeitweise und sporadisch durchgesetzt. Hierbei ging es vor allem um die Anpassung der Kompetenz der Mitarbeiter an betriebliche Abläufe und Absicherung der betrieblichen Prozesse. Dies sind aber Dinge, die auch ohne die Nutzung der Förderung für das Unternehmen unerlässlich gewesen wären.

Kommunikation zum Thema LIPA fand nur wenig statt.

Kommunikation allgemein im Unternehmen war nur gering ausgebildet.

Ausschöpfung der Potentiale der MA war mangelhaft.

Fluktuation der MA war im letzten Jahren erschreckend hoch.

Die schwierige Situation des Unternehmens wurde den Mitarbeitern ungenügend dargestellt. Unsicherheit, unzureichende Motivation waren das Ergebnis.

Ab 01.01.2004 kann man von einem „Neuanfang“ sprechen. (Veränderte Rahmenbedingungen durch einen Eigentümerwechsel und damit verbundene Neustrukturierung.)

Aufteilung der Kompetenzen unter den 3 Geschäftsführern.

„Den Innendienstmitarbeitern wurden durch persönliche Gespräche die Erwartungen und Ziele der zukünftigen Unternehmung dargelegt und Entwicklungen für den MA selbst aufgezeigt. Es wird Wert auf Austausch von Informationen gelegt.

Ziele:

- Einbeziehung der MA in Entscheidungsprozesse
- Selbständigkeit der MA weiter entwickeln, da die neuen Strukturen und Verteilung der Aufgaben auf eine verringerte Anzahl von Mitarbeitern dies notwendiger verlangen
- Einarbeitung der MA in neue rechnergestützte Verwaltungs- (Büro-)aufgaben
- Weiterentwicklung / Förderung der Kompetenzen und Potentiale der Mitarbeiter
- Erfüllung der Aufgaben durch die MA kann nur gewährleistet werden, wenn die Möglichkeit zur Selbstorganisation vorhanden ist.

Entsprechend der Strategie des neuen Eigentümers wurde folgende Entwicklungsrichtung vorgegeben:

- fehlertolerantes, angstfreies Betriebsklima
- Nutzung und Förderung der Kompetenzen der MA
- Kenntnis über wirtschaftliche Zahlen
- Aufbau eines funktionierenden Informationssystems
- Denken in der gesamten Prozessbreite
- Selbstorganisationsfähigkeit bei sich selbst und bei anderen zulassen
- eingeschliffene Bahnen sollten verlassen werden.

Den allwissenden Geschäftsführer gibt es nicht.

Es geht um Kompetenzentwicklung und Aufbau eines Kommunikationssystems nicht durch den Geschäftsführer sondern in Kooperation mit dem Geschäftsführer. Eine Firma mit 5 MA erfordert andere Maßstäbe der Leitung und Mitarbeit des GF als es bei größeren Unternehmen der Fall ist.

Fehler, die in der Vergangenheit die Firma in die bestehende Situation geführt haben, müssen analysiert und eine Wiederholung vermieden werden.

Ein erstes konkretes Projekt in diesem Zusammenhang ist die Durchführung des Wiederholungsaudits für das Umweltmanagementsystem im Rahmen ISO 14001.

Ohne selbst organisierte Arbeit des Verantwortlichen wird die Lösung der Aufgabe beträchtlich erschwert.

Anhand eines solchen Beispiels kann man die Umsetzung der Gedanken des Geschäftsführers sehr gut im Einzelnen darstellen und kann dieses auf das ganze Unternehmen transferieren. Durch Selbstbestimmung, Selbstorganisation und Lernen im Prozess der Arbeit innerhalb einer kleinen Gruppe (1 bis 3 Personen) kann man aufzeigen, wie diese Entwicklung bzw. dieser Prozess auf andere Bereiche und Personen im Unternehmen übergreift.

Die Geschäftsführung erbittet sich noch eine kleine Frist, um sich gemeinsam Gedanken zu machen, welche Aufgaben und Ziele für die nahe Zukunft anzustreben sind und wie man sie in Zusammenhang mit den Anforderungen der ABWF bringen kann.“

5. Diskussion der Projektergebnisse aus Sicht von Lernkultur und Kompetenzentwicklung

5.1 Lernkultur durch Kommunikation – Basis für Know-how-Transfer

Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass der arbeitsbedingten Kommunikation zwischen Mitarbeitern (Teamgespräche) und der Kommunikation mit Vorgesetzten (Mitarbeitergespräche) für den innerbetrieblichen „Know-how-Transfer“ große Bedeutung zukommt. Ein Ergebnis, das mit gewissen Variationen in den meisten Unternehmen festgestellt wurde.

Besonders hoch bewertet wurden bei diesen Formen des „Know-how-Transfers“

- die Zugänglichkeit des Wissens,
- die Verständlichkeit,
- die Vertraulichkeit und
- die Wirtschaftlichkeit.

Persönliche und arbeitsbedingte Kommunikation ist im Arbeitsprozess in vielen Arbeitssituationen offensichtlich der schnellste und direkteste Weg, um notwendige Daten, Informationen und Wissen als Basis für praktisch umsetzbares Know-how zu erhalten. In den Unternehmen SGW Werder GmbH, Tourismusverband e. V. sowie im Biotechnologiepark Luckenwalde GmbH wurde die Kommunikation zwischen den Beschäftigten und dem Management als entscheidender Faktor des Know-how-Transfers und damit auch als Basis für das Entstehen einer Lernkultur beurteilt.

Die Qualität der Lernkultur kommt dadurch zum Ausdruck, inwieweit Know-how-Transfer im Unternehmen ermöglicht bzw. gezielt gefördert wird oder aber gehemmt und Wissen und Know-how eher zurückgehalten wird.

Hieraus folgt, gestörte Kommunikation im Unternehmen wirkt sich tendenziell negativ auf den Know-how-Transfer und damit auch die Lern- und Unternehmenskultur aus.

Dies war auch tatsächlich in einigen Unternehmen der Fall (H.I.P. GmbH, Starcover GmbH).

Im ausführlich dargestellten Beispiel der Brandenburger Automobil GmbH gab es bei Projektstart ebenfalls eine gestörte Kommunikation zwischen dem Management und bestimmten Bereichen der Mitarbeiter z. B. dem Bereich Kundenservice und KFZ-Werkstatt.

Im Verlauf des Projektes konnte die Kommunikation und der hierauf basierende Know-how-Transfer zwischen Geschäftsführung und den Beschäftigten durch eine Vielzahl von technischen und organisatorischen Einzelmaßnahmen deutlich verbessert werden.

5.2 Potentiale für strategische Kompetenzentwicklung

Wenn strategische Kompetenzentwicklung in das Zentrum unternehmerischen Handelns gestellt und offensiv vermittelt werden soll, stellt sich die Frage nach den Effekten für die individuellen Arbeitskompetenzen und den unternehmerischen Nutzen. Im Projekt entwickelten sich drei unterscheidbare Ausprägungen von individueller Kompetenzentwicklung, die aus qualitativ unterschiedlichen Typen von unternehmerischen Kompetenzentwicklungsstrategien resultierten.

Kompetenzentwicklung im Sinne der Verbreiterung von bestehenden Verhaltensmöglichkeiten der Beschäftigten

Hierbei geht es um das Erlernen zusätzlicher Verhaltensmöglichkeiten und Kompetenzen bedingt durch gezielt veränderte Arbeitsanforderungen. Die Beschäftigten müssen ihre bestehende Kompetenz nicht grundsätzlich ändern. Es ist ausreichend, zusätzliche Verhaltensalternativen im Prozess der Arbeit lernend zu erwerben. In den Unternehmen hat sich *Projektarbeit* als entscheidende Lernform dafür erwiesen.

Kompetenzentwicklung durch Veränderung von Sichtweisen und Einstellungen

Vielen Beschäftigten und dem Management ist häufig nicht bewusst, dass die kompetente Lösung von Problemen im Prozess der Arbeit durch die Art ihrer Sichtweise begrenzt wird.

Übliche un-systemische Sichtweise

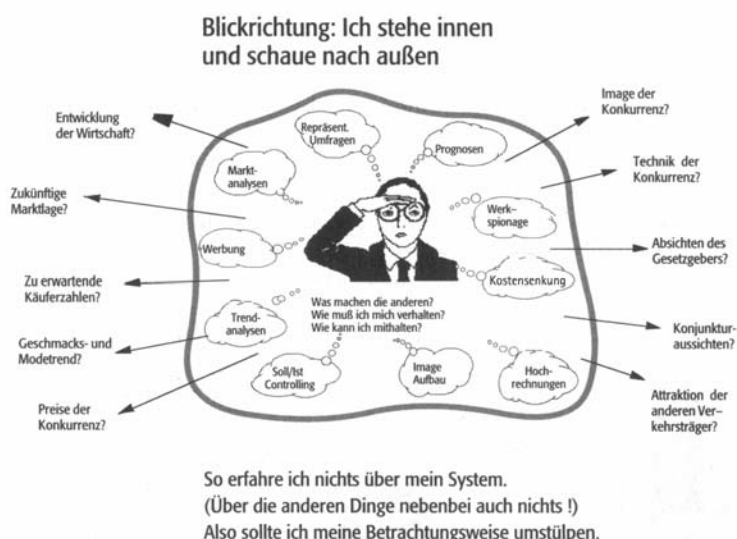


Abbildung 1

Vorherrschende Sichtweise nach Frederic Vester

Die viel zitierte „Betriebsblindheit“ ist eine Form einer eingeschränkten Sichtweise auf die Realität. Radikale Kostensenkungsprogramme mit Fokus Personalkosten ist eine andere, gegenwärtig weit verbreitete und ebenso beschränkte Sichtweise, die die Kompetenzpotentiale der Beschäftigten als Innovations- und Wachstumsquelle nicht wahrnimmt. Diese Sichtweise reduziert die Kompetenzen der Beschäftigten auf die gerade ausgeführten Tätigkeiten. Viele Beschäftigte werden jedoch an ihren Arbeitsplätzen qualitativ unterfordert und sind davon überzeugt, anspruchsvollere und damit produktivere Arbeitsaufgaben kompetent ausführen zu können. Hier liegen große Potentiale für Wachstum brach, die vor allem durch das Management der Unternehmen in folge veränderter Sichtweisen erschlossen werden können.

Neue systemische Sichtweise

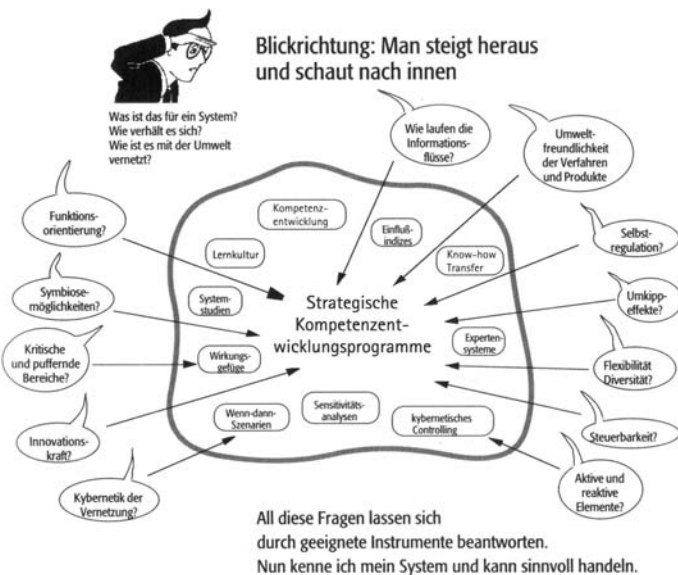


Abbildung 2

Neue systemische Sichtweise nach Frederic Vester

Eine veränderte Sichtweise auf Probleme im Unternehmen erfolgt meist durch kritische, z. B. die Existenz des Unternehmens gefährdende Erfahrungen, aber auch durch Coaching und Fähigkeit zur Selbstreflexion.

Kompetenzentwicklung durch Vollzug eines echten Persönlichkeitswandels

In diesem Fall werden durch starke Reize lange bestehende Verhaltensmuster abgelegt und durch neue ersetzt. Diese radikale Art der Kompetenzentwicklung setzt starken Veränderungsdruck voraus. Notwendig ist weiterhin die Kompetenz für Ziel und Weg (Vision) von Veränderungen sowie für die konkreten Schritte zu seiner Erreichung. Diese

Art von Kompetenzentwicklung berührt den inneren Kern der Persönlichkeit und dessen Existenz. Kompetenzentwicklung in Form veränderter Verhaltensmuster ist möglich, wenn Unternehmen völlig neue Ziele mit unbekanntem Verlauf und Ergebnis in Angriff nehmen, bei denen auf bekanntes Wissen und Kompetenz kaum zurückgegriffen werden kann und völlig neue Herausforderungen bewältigt werden müssen.

Individuelle Kompetenzentwicklung durch die Realisierung strategischer Kompetenzentwicklungsprogramme kann auf diesen drei Stufen erreicht werden.

5.3. Merkmale von Lernkultur in den Projekten

Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung war wichtig, durch welche Eigenschaften, Merkmale und Kriterien kompetentes Denken und Handeln von den an der Realisierung der konkreten Kompetenzentwicklungsprogramme beteiligten Akteure beschreibbar ist. Diese Eigenschaften sind qualitativ bestimmt und noch nicht methodisch untersetzt. Sie sind ein erster Ausdruck für den Grad von Lernkultur und zeigen, dass trotz oder wegen der wirtschaftlich schwierigen Bedingungen Handlungsspielraum und Bedarf für kompetenzbasierte Unternehmensstrategien besteht.

In fünf von sieben Projekten fanden sich folgende Denk- und Handlungsweisen:

- Zielorientierung und Weitsicht, z. B. bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens mit Fokus Kompetenzentwicklung der Beschäftigten (BA, SGW, PROTEKUM)
- Vernetztes Denken und Arbeiten in reproduktiven Kreislaufprozessen. Gleichmaßen Nutzen von analytischen und synthetischen Erkenntnisweisen (besonders PROTEKUM, SGW, Biotechnologiepark)
- Der Unbestimmtheit komplexer Prozesse Rechnung tragen (alle).
- Einer evolutionären Sicht der Entstehung von Ordnung in ihren Unternehmen folgen (SGW, BA).
- Eigendynamik und selbst organisierte Entwicklung zuzulassen (Tourismusverband, SGW).
- Fähigkeit, die entfernteren Wirkungen ihrer Handlungen abzuschätzen (in Anfängen vorhanden).
- Förderung der Lern- und Entwicklungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter (alle)
- Streben nach flexiblen, nachhaltig lebensfähigen Unternehmen (alle).

Diese Werte und Kompetenzen können zu inhaltlichen Leitlinien für kompetentes Handeln und Verhalten in Veränderungsprozessen für die Praxis weiterentwickelt werden.

Nur in Teilen zutreffend waren diese qualitativen Merkmale von Lernkultur für das Unternehmen Starcover GmbH.

Hinter den verbalen Ankündigungen zur Förderung von Kompetenz und Innovation verbargen sich bei Starcover GmbH primär finanzielle Motive. Praktisch wurde keines der durchaus interessanten und ambitionierten Projektziele ernsthaft in Angriff genommen bzw. realisiert. Inwieweit dies die Insolvenz von Starcover befördert hat bleibt Spekulation. Tatsache ist, dass sich die anderen sechs Unternehmen trotz vergleichbarer wirtschaftlicher Probleme nicht zuletzt wegen der erfolgreich realisierten Kompetenzentwicklungsprogramme am Markt behaupten konnten.

Aus Sicht der Kompetenzforschung symbolisiert Starcover GmbH in diesem Projekt einen bestimmten Unternehmenstyp, der die Gewinnmaximierung mit absoluter Priorität in den Mittelpunkt seiner Unternehmenskultur und Kompetenz stellt. Da sich diese Tendenz seit Mitte der 90er Jahre auch in Deutschland unter dem Begriff des Neoliberalismus oder als das „Rennen der Besessenen“ (US-Ökonom Paul Krugman) ohne Rücksicht auf Verluste weiter durchsetzt, wäre ein Forschungsschwerpunkt zu dieser Thematik wichtig.

Weitere Überlegungen zu dieser Thematik finden sich auch in einem jüngst von Reinhard Blomert in der Berliner Zeitung veröffentlichten Artikel unter der Überschrift „Applaus auf dem Zauberberg – Die Manager kündigen den Gesellschaftsvertrag“.

R. Blomert stellt hier sehr plastisch den krassen Gegensatz der neuen Wirtschaftseliten zwischen analytischer Brillanz kombiniert mit sozialer Inkompetenz dar, wenn er schreibt: „Das Hauptinstrument der neuen Manager ist die Reorganisation der Betriebe. 82 % der befragten Manager deutscher Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern haben in den letzten zwei Jahren Reorganisationen durchgesetzt. Zwei Drittel dieser Maßnahmen dienen der Kostensenkung und Verschlinkung. Es geht dabei hauptsächlich um die Aussonderung von wenig profitablen Betriebsteilen und um Fusionen, also die Reduzierung von Konkurrenz durch Übernahmen und die dadurch möglichen „Synergieeffekte“, nämlich Entlassungen und Preissteigerungen.

Soziale Situationen kommen nicht vor, da sie sich nicht in Zahlen darstellen lassen, und der gesellschaftliche Rahmen in dem sie arbeiten, entgleitet ihrem Blick völlig.

Die Aufkündigung des Gesellschaftsvertrages durch diese neue Manager-Söldnerkaste wird von Seiten der übrigen Vertragspartner („stakeholder“), die aus Mitarbeitern, Umwelt und öffentlichen Organen bestehen, zunehmend als Verrat empfunden.

Die neuen Manager fühlen sich nicht mehr verpflichtet zum allgemeinen wirtschaftlichen Wohlstand beizutragen.“

Dieser sich ausbreitende „Ökonomismus“ darf nicht mit Kompetenz verwechselt oder damit in Verbindung gebracht werden. Notwendig sind vielmehr wissenschaftliche Projekte und Konzepte, die kompetenzbasierte Handlungsalternativen aufzeigen.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen dieses Gestaltungsprojektes wurde bei sieben Brandenburger Unternehmen die explizite Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf Lernkultur und strategische Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit auf Praktikabilität und wirtschaftliche Machbarkeit überprüft.

Lernen im Prozess der Arbeit wird möglich, wenn es Unternehmen gelingt, anspruchsvolle Arbeitsaufgaben aus neuen Anforderungen und Bedarfen zu generieren. Es zeigte sich, dass dies durch eine strategische Ausrichtung der Unternehmen auf Lernkultur und Kompetenzentwicklung erreichbar wird. Dieser Weg ist verbunden mit intensiven Lernprozessen bei allen Beteiligten. Letztlich geht es darum, das gesamte Unternehmen, seine Wertschöpfungskette von der Bedarfsanalyse über Produktentwicklung Personalorganisation, Leistungserstellung bis hin zum Kunden-, Qualitäts- und Projektmanagement zu einer ganzheitlichen Kompetenzentwicklungsstrategie zu bündeln. Die am Projekt beteiligten Unternehmen haben jeweils Teile ihrer Wertschöpfungsketten durch strategische Kompetenzentwicklungsprogramme in Projektform mit neuen Arbeitsaufgaben umgestaltet und dadurch Lernprozesse und Kompetenzentwicklung initiiert.

Bisher dominieren Unternehmensstrategien, bei denen „Humanressourcen“ gleichrangig mit anderen Ressourcen als Produktions- oder Kostenfaktor angesehen werden, die es zu optimieren gilt. Ein wesentliches Projektergebnis besteht darin, dass sich in diesem Projekt fünf Unternehmen der neuen Bundesländer einem Paradigmenwechsel in ihrer Unternehmensstrategie zu gezielter Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit zugewandt haben. Die wirtschaftlich positiven Ergebnisse sind bereits heute deutlich erkennbar. Die erworbenen Kompetenzen, neue Einsichten und Verhaltensweisen der Beteiligten stehen als Best Practice zum Know-how-Transfer bereit.

Die Mehrzahl der Kompetenzentwicklungsprojekte ist mit dem Projektabschluss vom 30.09.2004 keineswegs abgeschlossen. Die Nachhaltigkeit der Projekte kann derzeit noch nicht abschließend eingeschätzt werden.

Die Unternehmen und die wissenschaftliche Begleitung haben vereinbart, die erfolgreiche Zusammenarbeit auch nach Projektabschluss in Form regelmäßiger Stammtischmeetings fortzuführen.

Literatur

Baron, St.: Leitartikel. In: „Wirtschaftwoche“, Heft 53/2004, S. 3

Blomert, R.: „Applaus auf dem Zauberberg“. In: Berliner Zeitung, 2/3.04.05, Magazin, S. 1-2

Böhm, I.; Israel, D.; Pawellek, I.: „Know-how-Transfer – Einflussfaktor auf Kompetenzentwicklung im Unternehmen – Präsentation eines Instrumentariums“. In: QUEM-Bulletin, 4/2002, S. 2-6

Hardwig, Th.: Vergleichende Bewertung der Kompetenzentwicklung der betrieblichen Praxisprojekte aus dem Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit“ . In: QUEM-Bulletin, 3/2003, S. 8-13

Hardwig, Th.; Sporket, M.; Pawellek, I.; Israel, D.; Böhm, I.: „Empirische Befunde zum Verhältnis von Know-how-Transfer und Kompetenzentwicklung“. QUEM-Materialien, Nr. 56

Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L.: Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart 2003

Erpenbeck, J.; Sauer, J.: Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. In: Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung. QUEM-report, Heft 67. Berlin 2001, S. 9-66

Erpenbeck, J.: „Gedanken nach Innsbruck. Kompetenz – Kompetenzentwicklung - Kompetenzbilanz“. In: QUEM-Bulletin, 6/2004, S.1-7

Güldenbergs, S.: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Wiesbaden 2001, S.51-73

Hinz, H.: Entwicklungen wirkungsvoll und erfolgreich initiieren. In: Weiterlernen – neu gedacht. Erfahrungen und Erkenntnisse. QUEM-report, Heft 78. Berlin 2003, S.83-94

Kompetenzentwicklung 2003. Technik – Gesundheit – Ökonomie. Band 8. Münster, New York, München, Berlin

Krugman, P.: „Klarstellung zu Lohn und Gewinn“, Berliner Zeitung 5/6.02.2005, S.4

Probst, G. J. B.: Was macht ein ganzheitlicher Manager? Management Wissen, 1989, Heft 6, S. 108-109

Sonntag, K.; Schaper N.; Friebe J.: Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen. In: Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. edition QUEM, Band 18. Münster, New York, München, Berlin 2005, S. 19-340

Vester, F.: Die Kunst vernetzt zu denken. In: Der neue Bericht an den Club of Rome 2001, S.157-172