

Impulse für die Arbeitsgestaltung

## >> Kompetenzentwicklung – Das Lerninselkonzept von John Deere

*Mit Arbeitssystemen von gestern sind die Herausforderungen von morgen nicht zu bewältigen. Im RKW-Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme“ diskutieren Experten aus Unternehmen aktuelle Themen und Herausforderungen für die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation. Im Mittelpunkt stehen dabei die Perspektiven und Potenziale von Gruppenarbeit. Sie ist nach wie vor ein zukunftsfähiges Arbeitsmodell, das allerdings kontinuierlich weiterentwickelt werden muss. Ziel ist eine kompetente, verantwortungsvolle und produktive Arbeit und Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Impulse für die Arbeitsgestaltung dokumentieren regelmäßig die Erfahrungen und Diskussionsergebnisse des RKW-Arbeitskreises. Sie sollen Anregungen für die betriebliche Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme geben.*

### >> Kompetenzentwicklung

Moderne flexible Arbeitsformen wie Gruppenarbeit erfordern andere Kompetenzen als traditionelle, tayloristisch ausgerichtete Arbeitssysteme. Dies gilt sowohl für die unmittelbar in Gruppen arbeitenden Beschäftigten als auch für Führungskräfte und Mitarbeiter in Serviceeinheiten wie z.B. der Personal- und Organisationsentwicklung.

Der veränderte Kompetenzbedarf leitet sich vor allem aus fünf Merkmalen dieser Arbeitssysteme ab:

- teilautonome Planung und Organisation auf Gruppenebene;
- situative Regelung der Zusammenarbeit in der Gruppe;
- regelmäßige Rotation der Mitarbeiter zwischen den Teilaufgaben der Gruppe;
- kontinuierliche Optimierung der Arbeitsprozesse in der Gruppe und
- hohe Veränderungs- und Innovationsdynamik.

Für die Beschäftigten bedeutet dies, dass sie planende und regelnde Aufgaben übernehmen, die in traditionellen Arbeitssystemen vom Vorgesetzten oder Meister erledigt werden. Außerdem sollen sie möglichst viele Teilaufgaben innerhalb der Gruppenaufgabe beherrschen, zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsprozesse beitragen und Veränderungen bzw. Innovationen reibungslos und erfolgreich bewältigen können.

Auch Führungskräfte und Mitarbeiter in Serviceeinheiten sind in kompetenten Arbeitssystemen mit neuen Aufgaben konfrontiert. Führung, Personal- und Organisationsentwicklung beispielsweise müssen sich stärker an der Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter orientieren und die fachliche und soziale Entwicklung der Gruppen gezielt unterstützen (siehe Faktenblätter Gruppenentwicklung und Einbettung von Gruppenarbeit).

Die Kompetenzentwicklung bei Mitarbeitern und Führungskräften ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Weiterentwicklung von Arbeitssystemen. Aber um welche Kompetenzen geht es dabei konkret und wie kann der Prozess der Kompetenzentwicklung initiiert und verstetigt werden?



© Peter Zankl, John Deere

## LEISTUNG / PERFORMANZ

Fachliche Kompetenzen	Überfachliche Kompetenzen	Einstellungen / Motive
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausbildung</li> <li>▪ Weiterbildung</li> <li>▪ Berufserfahrung</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikationsfähigkeit</li> <li>▪ Teamfähigkeit</li> <li>▪ Konfliktfähigkeit</li> <li>▪ Reflektionsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigeninitiative</li> <li>▪ Veränderungsbereitschaft</li> <li>▪ Lernbereitschaft</li> <li>▪ Engagement</li> <li>▪ ...</li> </ul>
<b>Handlungsermöglichender Kontext</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zuständigkeiten</li> <li>▪ Ressourcen</li> <li>▪ Aufgaben/Anforderungen</li> </ul>		

### >> Kompetenzbegriff

Der Kompetenzbegriff hat in der wissenschaftlichen Diskussion und in der betrieblichen Praxis in den letzten Jahren eine erhebliche Aufmerksamkeit erfahren. Dabei wurde er, je nach wissenschaftlichem Ansatz und praktischem Bezugsrahmen, in unterschiedliche Kompetenzdimensionen aufgeschlüsselt und zu unterschiedlichen Kompetenzbegriffen (Innovationskompetenz, Veränderungskompetenz, Problemlösungskompetenz etc.) kombiniert.

*Nach der heute meist zitierten Definition sind Kompetenzen „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösung in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“.*

*(Weinert 2001)*

### Kompetenzdimensionen

- **Fachkompetenz:** Organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifische berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse sowie die Fähigkeit, Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu generieren.
- **Methodenkompetenz:** Situationsübergreifend und flexibel einzusetzende Fähigkeiten, die z.B. zur Problemstrukturierung oder Entscheidungsfindung erforderlich sind.
- **Sozialkompetenz:** Fähigkeit, in sozialen Interaktionssituationen kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, um Ziele und Pläne erfolgreich zu entwickeln und zu realisieren.
- **Selbstkompetenz:** Fähigkeit, sich selbst einzuschätzen und sich in der Arbeit entwickeln zu können.

Individuelle Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft können nur in einem „handlungsermöglichenden Kontext“ zu Leistung werden. Daher wird dem Kompetenzbegriff auch eine „organisationale Komponente“ zugeordnet. Die Organisation muss dem Individuum die Zuständigkeiten und Ressourcen für sein Handeln zuweisen und ihm Gelegenheit geben, seine Kompetenzen anzuwenden und weiter zu entwickeln.

### >> Kompetente Arbeitssysteme

Die Gesamtheit der Kompetenzen, über die ein Unternehmen verfügt, gilt als ein entscheidender Faktor im internationalen Wettbewerb. Seine Bedeutung wird aus der hohen Innovations- und Veränderungsdynamik abgeleitet, die ständig neue Anforderungen an die Mitarbeiter und die Organisation stellen. Arbeitssysteme, in denen es gelingt, die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Entwicklungsfähigkeit (Lernfähigkeit) der Mitarbeiter und der Organisation zu erhalten und ständig weiter zu entwickeln, bilden nicht nur eine gute Voraussetzung für hohe Produktivität, Innovations- und Veränderungsfähigkeit. Sie stellen außerdem ein spezifisches Alleinstellungsmerkmal dar, das von den Wettbewerbern kaum imitiert werden kann.

Der Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme – Perspektiven der Gruppenarbeit“ hat sich bei seinem dritten Treffen mit dem Lerninselkonzept in den John Deere Werken Mannheim befasst. Das Konzept ist ein gutes Beispiel für eine systematische Kompetenzentwicklung, die Aspekte von fachlichem und sozialem Lernen und konkreter Anwendung in der Arbeit verbindet.

Während der Begriff der Qualifikation im Wesentlichen die erlernten Wissensbestände und Fähigkeiten des Einzelnen beschreibt, leitet sich die Kompetenz aus der Leistung des Einzelnen ab. Leistung erfordert neben Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Methodenkenntnis (Leistungsfähigkeit) auch Motive, Eigeninitiative, Engagement usw., die kurz als Leistungsbereitschaft bezeichnet werden können.

## >> Das Beispiel Lerninsel Montage bei den John Deere Werken Mannheim

### Hintergrund

Zu Beginn der 1990er Jahre haben die John Deere Werke Mannheim ihre Produktion auf teilautonome Gruppenarbeit umgestellt. Dahinter stand die Notwendigkeit, die Produktivität, Qualität und Flexibilität der Produktion erheblich zu verbessern. Um die etwa 3.000 Mitarbeiter systematisch auf die Anforderungen der neuen Arbeitsform vorzubereiten, wurde das Schulungs- und Trainingskonzept Lerninsel Montage entwickelt und umgesetzt.

### Umstrukturierung der John Deere Werke Mannheim 1992/1993

- Tayloristisch geprägte Arbeitsstrukturen werden durch beteiligungsorientierte Strukturen ersetzt (teilautonome Gruppenarbeit)
- Entwicklung in Richtung ganzheitlicher Tätigkeiten durch die Verknüpfung von produktiven, instand haltenden und planenden Aspekten
- Job-Enrichment: Arbeitsplätze werden erweitert bzw. zusammengefasst und vernetzt
- Die Mitarbeiter haben Einfluss auf die Optimierung von Produktionsabläufen (z.B. durch KVP-Strukturen)

Nach der erfolgreichen Umstellung der Produktion und Vorbereitung der Mitarbeiter auf die neue Arbeitsform wurde das Lerninselkonzept zu einem Instrument der kontinuierlichen Kompetenzentwicklung weiterentwickelt. Neben der Lerninsel Montage wurden weitere Lerninseln in der Fertigungstechnik und im Kabinenwerk eingerichtet.

### Das Lerninselkonzept

Das Lerninselkonzept beruht auf der Erkenntnis, dass komplexe Arbeitsstrukturen und Produktionsprozesse nicht allein durch Lehrgänge vermittelt werden können. In einem handlungsorientierten Ansatz verbinden die Lerninseln daher Lernen und Arbeiten und fördern so – neben fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen – auch die Handlungsfähigkeit und die Persönlichkeitsentwicklung der Lernenden.

Die Lerninsel Montage bei John Deere ist unmittelbar im Produktionsbereich angesiedelt und bearbeitet reale Kundenaufträge. Die Aufgabe wird von den Teilnehmern gemeinsam geplant, ausgeführt und bilanziert. Erfahrungen werden gemeinsam reflektiert und Konsequenzen formuliert. Die Verantwortung für Qualität und Termintreue der Auftragserledigung liegt bei jedem einzelnen Teilnehmer. Von den Teilnehmern wird erwartet, dass sie sich eigenverantwortlich um den Erwerb der erforderlichen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen bemühen.

Der Lerninselbegleiter unterstützt sie dabei als Moderator und Prozess- und Entwicklungsberater. Er sorgt dafür, dass im Verlauf des Lernens der Grad der Selbstorganisation und Selbststeuerung steigt und interveniert, wenn Konflikte auftreten oder sich informell hierarchische Strukturen oder starre Spezialisierungen herausbilden.

### Rolle und Aufgaben des Lerninselbegleiters

- Identifizierung der Gruppe mit allen Arbeits- und Teamproblemen
- Eigenverantwortliche Lösungssuche durch die Gruppe
- Entwicklung von Selbstorganisation und Selbststeuerung der Gruppe

### Aufgaben (exemplarisch):

- Vermittlung von Kenntnissen der Gruppenarbeit (Gruppendynamik, KVP...)
- Moderation von Gruppenprozessen (Planung von Montageaufträgen, KVP- Reflexionen)
- Erstellung von Gruppen- und Kommunikationsregeln
- Steuerung von Feedback- und Reflexionsschleifen
- Trainieren der methodischen Vorgehensweise (Leittextmethode) sowie von
- Moderations- und Präsentationskenntnissen
- Kommunikations- und Kooperationsprozesse auswerten, aufzeigen und mit der Gruppe reflektieren
- Konfliktmoderation
- Aufzeigen von Informationsquellen (PC-Systeme, Fertigungsunterlagen etc.) und Ansprechpartnern
- Beratung bei der Montage

### Ziele

Mit dem Lerninselkonzept wird bei John Deere nicht nur das Ziel verfolgt, den Teilnehmern die erforderlichen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen zu vermitteln. Durch die Vermittlung von „Unternehmensvisionen“, also strategisch wichtigen Momenten der Unternehmensentwicklung, wird auch der organisatorische Kontext der Arbeit thematisiert. Außerdem zählt der Transfer der erworbenen Kompetenzen im Rahmen vereinbarter KVP-Projekte zu den wichtigen Zielen. Im Wesentlichen werden mit dem Lerninselkonzept vier Ziele verfolgt:

### Vermittlung von Sozial- und Persönlichkeitskompetenz

- Gruppenarbeit kennen lernen und trainieren
- Kommunikation, Kooperation, Teamfähigkeit
- Selbstständigkeit, Selbstmotivation, Selbstverantwortung
- Verantwortung übernehmen

### Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenz

- Denken und Handeln im Sinne von KVP
- Projektmanagement
- Qualitätsbewusstsein
- Arbeitsabläufe verstehen, analysieren, planen, organisieren, bewerten
- Produktkenntnisse
- praktische und theoretische Montage-Kenntnisse

### Vermittlung von relevanten Unternehmensvisionen

- KVP und Gruppenarbeit
- Qualitätsstandards
- Auftragserfüllungsprozess (OFF)
- Projektmanagement

### Transfer der Lerninhalte durch praktische KVP-Projekte

- Vorbereitung der Teilnehmer durch Qualifizierungsgespräche in ihrem Bereich (Modulleiter)
- Übernahme eines KVP-Projektes in der eigenen Gruppe
- Evaluation des KVP-Projektes

## >> Lerninsel Montage in der Praxis

### Teilnehmer

An der Lerninsel Montage können prinzipiell alle Mitarbeiter der John Deere Werke Mannheim teilnehmen. Die Lerngruppen setzen sich aus Mitarbeitern aller Berufsgruppen und Hierarchieebenen zusammen. Über die Teilnahme entscheidet der jeweilige Vorgesetzte. Die Kosten werden von der jeweiligen Gruppe (Kostenträger) getragen. Jährlich können etwa 60 Mitarbeiter an dem Programm teilnehmen.

### Auftrag

Jede Lerngruppe – bestehend aus sechs Mitarbeitern aus unterschiedlichen Berufsgruppen – übernimmt einen realen Kundenauftrag: Innerhalb von 15 Arbeitstagen stellt sie einen funktionsfähigen Traktor (Null-Fehler) in Handmontage fertig und übergibt ihn an den Händler bzw. Kunden.

### Programm

In der ersten Woche werden grundlegende fachliche und überfachliche Kenntnisse vermittelt und erprobt. Dazu gehören

- Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz,
- Unfallverhütungsvorschriften,
- Traktorhauptkomponenten,
- Drehmomentschulung,
- Planung und Dokumentation sowie
- erste Montagearbeiten.

Außerdem werden persönliche Handlungspläne erarbeitet und besprochen.

Am Ende der zweiten Woche ist die Montage des Traktors soweit abgeschlossen, dass er von der Hebebühne gefahren werden kann. Das Wissen für die einzelnen Montageschritte haben sich die Teilnehmer zum Teil selbst durch Beobachtungen und Interviews am Hauptmontageband und durch PC-Informationssysteme organisiert.

In der dritten Woche werden letzte Montage und Einstellarbeiten sowie Qualitäts- und Funktionstests durch die Gruppe selbst durchgeführt. Am 13. Tag, dem Audittag, wird der Traktor von der Qualitätskontrolle auf Funktion, Qualität und Vollständigkeit geprüft. Bei Null-Fehler-Qualität liefert die Gruppe „ihren Traktor“ selbst an den Kunden aus.

Der letzte Tag des Lernprogramms wird für die Abschlusspräsentation und die Vorstellung der individuellen Handlungspläne vor den Vorgesetzten sowie für ein umfassendes Feedback genutzt.



© Peter Zankl, John Deere

### Ergebnisse

- Das Programm Lerninsel Montage wurde bisher mehr als 110 mal durchgeführt.
- Etwa 20% aller Mitarbeiter haben die Lerninsel Montage absolviert.
- Etwa jede zweite Gruppe hat auf Anhieb die Null-Fehler-Qualität ihres Traktors erreicht.
- Mitarbeiter mit unterschiedlicher Qualifikation und unterschiedlichem beruflichen Status lernen und arbeiten gemeinsam.
- Die Teilnehmer des Programms entwickeln anschließend in ihren Bereichen konkrete KVP-Projekte und wirken als Multiplikatoren.
- Traktoren aus der Lerninsel erfreuen sich bei den Kunden großer Beliebtheit.

### Impressum:

**Text:** Peter Zankl, John Deere Werke Mannheim

Jörg Hentrich, RKW Kompetenzzentrum

**Herausgegeben vom :** RKW Kompetenzzentrum,  
Jörg Hentrich (hentrich@rkw.de)