

Wegweiser „Demografiefeste Arbeit“ – Leitfaden 4

## **Kompetent arbeiten**

Wie Sie Wissen und Können am Arbeitsplatz fördern

Dieser Leitfaden ist Bestandteil des  
**Wegweisers Demografiefeste Arbeit**

Weitere Bestandteile sind:

Leitfaden 1

**Arbeit demografiefest gestalten**

Warum es sich lohnt und wie es gelingen kann

Leitfaden 2

**Gesund arbeiten**

Wie Sie alle Mitarbeiter leistungsfähig erhalten

Leitfaden 3

**Miteinander reden**

Wie Kommunikation zum Schlüssel für gute Zusammenarbeit wird

Tools zum Download finden Sie im Internet unter  
[rkw.link/demografiefeste-arbeit](http://rkw.link/demografiefeste-arbeit)

#### Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Autoren: Gabriele Held, Dr. Andreas Hinz, Beate Schlink,  
RKW Kompetenzzentrum

Redaktion: Ulrike Heitzer-Priem, RKW Kompetenzzentrum

Art Direction: Claudia Weinhold, RKW Kompetenzzentrum

Gestaltung: Carolin Dürrenberg

Bildnachweis: contrastwerkstatt – Fotolia.com

Druck: Druckerei + Verlag Esser

November 2016

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.*

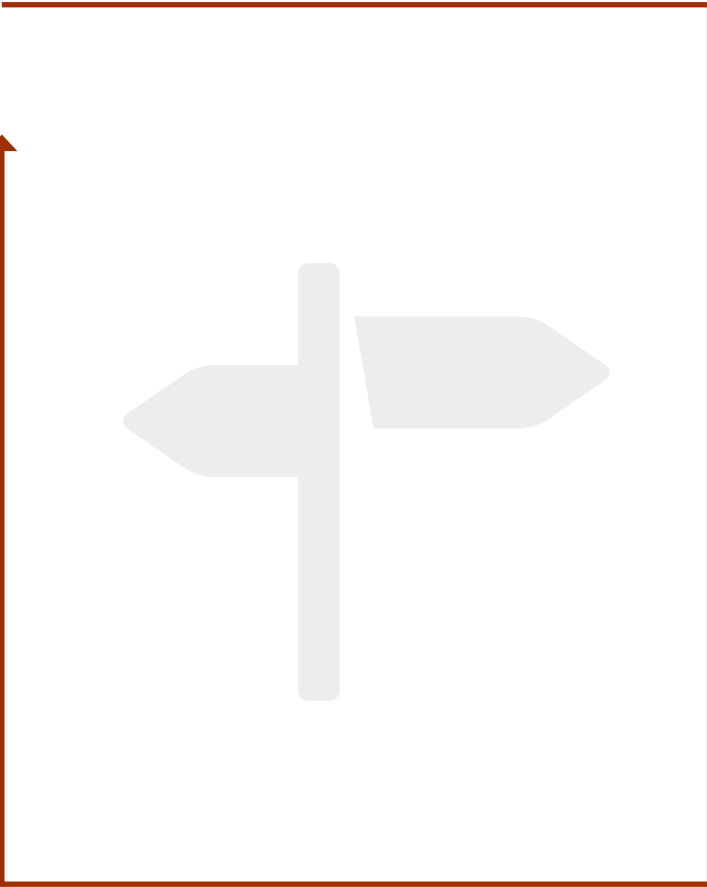


# Kompetent arbeiten

## Wie Sie Wissen und Können am Arbeitsplatz fördern

### Inhalt

Kompetenzentwicklung – Lernort Arbeitsplatz .....	5
Die Qualifikationsmatrix – Bedarfe erheben und Maßnahmen planen .....	7
Lernförderliche Arbeitsorganisation – Mit den Aufgaben wachsen .....	12
Gruppen- und Teamarbeit – Gemeinsam und voneinander lernen .....	16
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – Lernend optimieren, optimierend lernen .....	18
Arbeitsprozessnahe Weiterbildung – Organisiertes Lernen im Betrieb .....	21
Literatur & Links .....	23

<b>Arbeit demografiefest gestalten</b>	Checkliste: Wo steht mein Unternehmen heute?	Warum sich demografiefeste Maßnahmen lohnen	Die Altersstrukturanalyse	Die Fehlzeitenanalyse	Die Gefährdungsbeurteilung	<b>Gesund arbeiten</b>
Arbeitsprozessnahe Weiterbildung						Leistungsfähige Mitarbeiter für ein erfolgreiches Unternehmen
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess						Heben, Halten und Tragen
Gruppen- und Teamarbeit						Lärm
Lernförderliche Arbeitsorganisation						Büroarbeitsplatz
Die Qualifikationsmatrix						Jobrotation
Kompetenzentwicklung – Lernort Arbeitsplatz						Betriebliches Eingliederungsmanagement
<b>Kompetent arbeiten</b>	Die Mitarbeiterbefragung	Das Mitarbeitergespräch	Das Teammeeting	Kommunikation	<b>Miteinander reden</b>	



# Kompetenzentwicklung – Lernort Arbeitsplatz

Die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter bilden die Grundlage für effiziente und flexible Abläufe in Ihrem Unternehmen, für Kundenorientierung und eine hohe Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Kompetenzen sind dabei mehr als bloßes Wissen: Neben fachlichem Know-how und methodischen Fähigkeiten, um ihr jeweiliges Fachgebiet zu beherrschen, brauchen die Mitarbeiter auch soziale Kompetenzen. Sie sind für die Zusammenarbeit mit Kollegen und den Umgang mit Kunden erforderlich. Wichtig sind auch persönliche Kompetenzen, womit beispielsweise Eigenverantwortung und Motivation gemeint sind.

Das Zusammenspiel der verschiedenen Kompetenzbausteine (Abbildung 1) ermöglicht es Ihren Mitarbeitern, neue Herausforderungen bei der Arbeit und im Betrieb zu bewältigen. Es hält sie flexibel und veränderungsfähig, so dass sie zum Beispiel lernen, neue Digitalisierungstechniken souverän anzuwenden und den Überblick in vernetzten Organisationen zu behalten. Ihre Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung bilden Bausteine einer zukunftsfähigen Unternehmensorganisation. Damit sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter

- ein gutes Prozessverständnis haben und über den „Tellerrand“ des eigenen Arbeitsplatzes hinausschauen,
- flexibel einsetzbar sind und neue Aufgaben übernehmen können,
- ihr Wissen immer wieder auf den neuesten Stand bringen und
- mit ihren Kollegen, Vorgesetzten und Kunden gut kooperieren und kommunizieren.

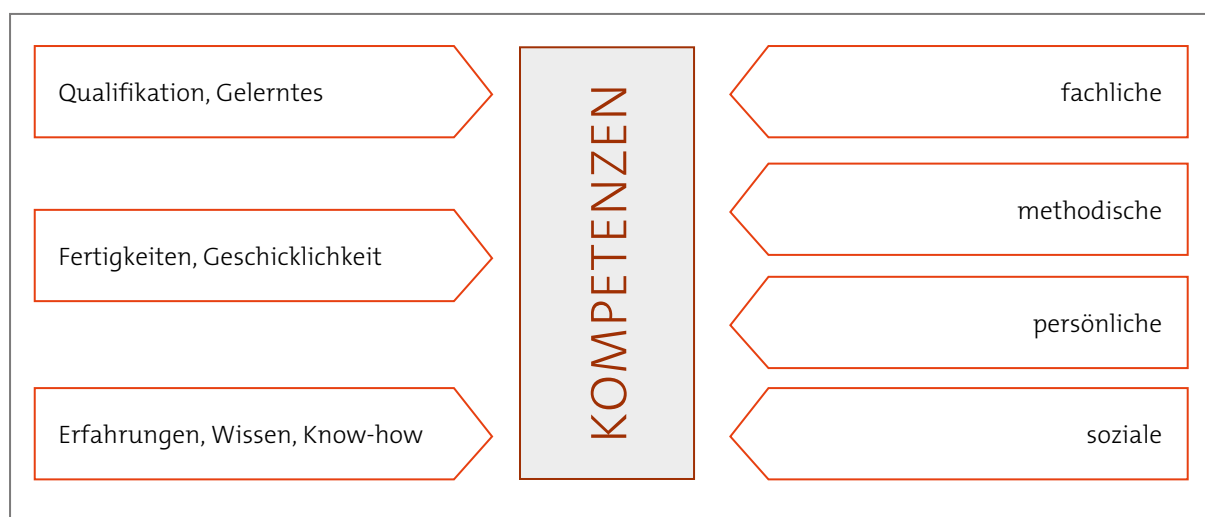


Abbildung 1: Kompetenzbausteine

Quelle: nach Post 2015

Wenn Sie kontinuierlich auf den Gebieten der Kompetenzentwicklung aktiv sind, leisten Sie einen Beitrag dazu, dass Ihre Mitarbeiter bis zum Eintritt in das Rentenalter beruflich leistungsfähig bleiben. Angesichts der Schwierigkeiten, auf dem Arbeitsmarkt neue Mitarbeiter zu finden, ist es besonders wichtig alle Belegschaftsgruppen einschließlich der Älteren dabei zu berücksichtigen. Denn die Lernfähigkeit bleibt auch in fortgeschrittenem Alter erhalten, wenn sie kontinuierlich „trainiert“ wird. „Lernarrangements“, die den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter entsprechen, erweisen sich in der Regel als günstig für alle Altersklassen. Das Lerntempo selbst zu steuern, neue Lerninhalte mit dem eigenen Erfahrungswissen zu verknüpfen sowie der Praxisbezug durch Betriebs- und Arbeitsplatznähe sind einige Möglichkeiten.

In diesem Leitfaden geht es also nicht um Weiterbildung im klassischen Sinne mit Seminaren und Schulungen. Sie haben sicher ihre Berechtigung, aber mit organisatorischen Lösungen schaffen Sie es, effizientes Lernen (nahe) am Arbeitsplatz zu ermöglichen und voranzutreiben. Sie sind geprägt durch erweiterte bzw. neue Aufgaben und Handlungsspielräume und nutzen das Wissen und die Erfahrungen von Mitarbeitern und Teams.

Dies im Blick zeigen wir Möglichkeiten auf, wie Sie die Arbeit für Ihre Mitarbeiter – und zwar Alt und Jung – kompetenzförderlich gestalten können. Dafür haben sich verschiedene Maßnahmen und Instrumente bewährt:

- Eine lernförderliche Arbeitsorganisation gestaltet Arbeit geistig anregend, damit die Mitarbeiter Neues lernen können und im Betrieb flexibel einsetzbar sind. In Ihrem Unternehmen können Sie dies durch die Anreicherung von Tätigkeiten, Aufgabenwechsel und Beteiligungsmöglichkeiten gewährleisten.

- Gruppen- und Teamarbeit bietet als eine Form der Arbeitsorganisation den Rahmen für lernförderliches Arbeiten. Durch erweiterte Handlungs- und Verantwortungsbereiche sowie durch ganzheitliche Arbeitsprozesse wird das Verständnis für Abläufe vertieft, Ideen für Optimierungen und Innovationen können gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden.
- Kontinuierliche Verbesserungsprozesse verbinden ökonomische Optimierungsmaßnahmen mit der Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen gerade im Hinblick auf den Umgang mit Prozessdaten und Kennziffern. Der Rückgriff auf das Erfahrungswissen der Mitarbeiter ist dabei grundlegend.
- Arbeitsprozessnahe Weiterbildung ermöglicht eine passgenaue und praxisnahe Qualifizierung der Mitarbeiter. Darüber hinaus fördern die Maßnahmen den Wissenstransfer im Betrieb und das Prozessverständnis Ihrer Mitarbeiter.

Da aber auch Lernen am Arbeitsplatz ein Ziel haben muss, sollten Sie zuerst festlegen, wer welche Qualifikationen benötigt. Dafür bietet sich eine Qualifikationsmatrix an. Das Analyseinstrument bildet gleichsam den Dreh- und Angelpunkt für Aktivitäten der Kompetenzentwicklung in den Arbeitsbereichen und Abteilungen. Auf dieser Grundlage können Sie den Weiterbildungsbedarf feststellen und die Qualifizierung auf neue Herausforderungen einstellen.



## Die Qualifikationsmatrix – Bedarfe erheben und Maßnahmen planen

In der Qualifikations- oder auch Kompetenzmatrix stellen Sie vorhandene und verfügbare fachliche Qualifikationen (Elerntes im kaufmännischen, technischen, sozialen Bereich) und methodische bzw. persönliche und soziale Kompetenzen wie Projektmanagement und Teamfähigkeit den zu erfüllenden Aufgaben systematisch gegenüber. So können Sie Lücken erkennen und gezielte Lernmaßnahmen einleiten. Mit der Matrix ermitteln Sie auch den arbeitsbereichsbezogenen Qualifizierungsbedarf.

### Der Nutzen für Ihr Unternehmen

Die Matrix zeigt Ihnen zum einen, welche Tätigkeiten in einem Arbeitsbereich anfallen und welche Kompetenzen dafür erforderlich sind. Zum anderen zeigt Sie Ihnen, welche Tätigkeiten die einzelnen Mitarbeiter im Arbeitsbereich ausüben können. Sie sehen damit, wer in dem betreffenden Arbeitsbereich möglicherweise auch für andere Tätigkeiten als an seinem angestammten Arbeitsplatz eingesetzt werden kann. So erhöhen Sie Ihre Flexibilität in der Einsatzplanung. Bei der Jobrotation ist dieses Wissen eine Voraussetzung. Es schützt die Beschäftigten vor Über- oder Unterforderung.

Um langfristig Nutzen aus der Qualifikationsmatrix zu ziehen, sollten Sie sie in bestimmten Abständen aktualisieren. Dies kann in Zusammenarbeit der Vorgesetzten und der Mitarbeiter geschehen. Anlass dazu bieten beispielsweise die regelmäßigen Mitarbeitergespräche.

Qualifikationsmatrix (vereinfachtes Beispiel)					
Maschine/ Aufgabe	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 3	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 5
A	■	■	■	■	■
B	■	■	■	■	■
C	■	■	■	■	■

■ Mitarbeiter beherrscht Maschine / Aufgabe vollständig  
■ Mitarbeiter beherrscht Maschine / Aufgabe teilweise  
■ Mitarbeiter beherrscht Maschine / Aufgabe überhaupt nicht

Abbildung 2: Qualifikationsmatrix

Quelle: RKW Kompetenzzentrum 2012

## So können Sie vorgehen:

### Die einfache Qualifikationsmatrix

Mit einer relativ einfachen Excel-Tabelle verschaffen Sie sich einen Überblick, welche Aufgaben von welchen Mitarbeitern in welchem Maße beherrscht werden. Daraus ergibt sich sehr schnell die Grundlage für Qualifizierungsmaßnahmen (Abbildung 2).

➔ Eine Mustervorlage zum Ausfüllen der Qualifikationsmatrix finden Sie unter [rkw.link/demografiefeste-arbeit](https://www.rkw.at/link/demografiefeste-arbeit).

### Die erweiterte Kompetenzmatrix

In dem Beispiel in Abbildung 2 geht es um fachliche Anforderungen wie die Beherrschung einer Maschine. Oft sind aber neben fachlichen Qualifikationen weitere Kompetenzen der Mitarbeiter erforderlich. SOLL-IST-Zustände lassen sich pro Mitarbeiter, pro Arbeitsbereich und Funktion („Rolle“) in einer erweiterten Kompetenz-Matrix darstellen (Abbildung 3).

## 1. Schritt: Identifikation von Anforderungen und Mitarbeiterkompetenzen

Zur Erstellung der Matrix können Sie auf bestehende Dokumentationen zurückgreifen. Hierzu gehören beispielsweise Arbeitsplatz- oder Prozessbeschreibungen. In einem Teammeeting lassen sich auch Kompetenzanforderungen herausarbeiten und konkretisieren, die Sie im Betrieb möglicherweise noch nicht ausreichend beachtet haben oder die künftig gebraucht werden, um das Leistungsangebot zu erbringen (SOLL). In Gesprächen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern werden bei jedem Einzelnen die vorhandenen Qualifikationen eingeschätzt und anschließend ein SOLL-IST-Vergleich durchgeführt. Qualifikationslücken zeigen den Weiterbildungsbedarf an und geben Hinweise auf Art und Umfang der einzuplanenden Weiterbildungsmaßnahmen.

## 2. Schritt: Kompetenzen bewerten

Für die fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen können Sie jeweils fünf bis zehn Kompetenzkriterien festlegen. Entsprechend den identifizierten Kriterien lässt sich damit für jedes Team oder jeden Bereich detailliert festhalten, wer welche der erforderlichen Anforderungen in welcher Ausprägung bereits erfüllt.

➔ Eine Mustervorlage mit Rechenfunktion finden Sie unter [rkw.link/demografiefeste-arbeit](https://www.rkw.at/link/demografiefeste-arbeit).

## 3. Schritt: SOLL festlegen

Anschließend ergänzen Sie bei jeder Rolle bzw. jeder Person einen Sollwert für jedes Kompetenzkriterium. In unserem Beispiel sollte Mitarbeiter GH im Bereich „Planung“ für seine Rolle „Applikation“ bei der Kompetenz „Technik in Handwerk/Industrie“ den Wert 7 („ausgelernt, mehr als 12 Jahr Erfahrung“) erreichen.





Bereich	Service, Leistungsangebot/Rolle	Name	Kompetenzen	Fachliche			Methodische			Persönliche			Ist: 92%	
				Technik im Handwerk/Industrie	Kaufmännisch/Betriebswirtschaft	Service/Dienstleistung	Fehlersuche/Problemlösungsfähigkeit	Prozessmanagement	Projektmanagement	Qualitätsmanagement	Selbstorganisation Leistungsorientierung	Kommunikation/Sprachen/Teamarbeit	Kundenorientierung	Kompetenzgrad (Index)
Erbringung	Installation, Hotline, Instandhaltung /FSE	AB	SOLL	9	1	4	9	4	2	6	5	5	5	
	Installation, Hotline, Instandhaltung /FSE	AB	IST	9	1	4	9	4	2	6	5	5	5	100 %
	Hotline, Help Desk, Support, Training	CD	SOLL	7	2	5	9	6	3	6	5	5	5	
	Hotline, Help Desk, Support, Training	CD	IST	6	2	5	9	6	3	6	5	5	5	98 %
	Logistik mit Ersatzteile/Externer Partner	EF	SOLL	4	8	6	3	6	2	7	5	5	5	
	Logistik mit Ersatzteile/Externer Partner	EF	IST	4	8	6	3	6	2	7	5	5	5	100 %
Planung	Anwenderunterstützung/Applikation	GH	SOLL	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	
	Anwenderunterstützung/Applikation	GH	IST	5	1	3	7	7	7	7	6	6	6	82 %
	Neue Konzepte, Innovation/Entwickler	IJ	SOLL	8	8	8	9	9	9	9	7	7	7	
	Neue Konzepte, Innovation/Entwickler	IJ	IST	3	3	3	3	7	9	9	7	7	7	72 %
Vertrieb	Beratung, Alternativen, Angebote /Berater	KL	SOLL	5	8	5	7	6	6	6	8	8	8	
	Beratung, Alternativen, Angebote /Berater	KL	IST	5	8	5	7	6	6	6	8	8	8	100 %
	Akquise, Information, Voranalyse /GF	MN	SOLL	5	7	6	5	5	5	5	9	9	9	
	Akquise, Information, Voranalyse /GF	MN	IST	5	7	6	5	5	5	5	9	9	9	100 %

### Kompetenz = Qualifikation + Fertigkeiten + Erfahrungen

#### Bewertung

- 1 ungelernt, weniger als 3 Jahre Erfahrung
- 2 intern eingewiesen, weniger als 3 Jahre Erfahrung
- 3 angelernt, Basis Qualifikation, weniger als 3 Jahre Erfahrung
- 4 fortgeschrittene Qualifikation, weniger als 3 Jahre Erfahrung
- 5 ausgelernt, mehr als 3 Jahre Erfahrung
- 6 ausgelernt, mehr als 6 Jahre Erfahrung
- 7 ausgelernt, mehr als 12 Jahre Erfahrung
- 8 geeignet für schwere Aufgaben
- 9 geeignet für komplexe Aufgaben

#### Maßnahmen

- Kleine Kompetenzlücke
  - neue Aufgaben, Einarbeitung
- Mittlere Kompetenzlücke
  - internes Training, Coaching
- Größere Kompetenzlücke
  - externes Training, Coaching

#### Kompetenzgrad (Index)

- 87 % – 100 %
- 78 % – 86 %
- 0 % – 77 %

Abbildung 3: Kompetenzmatrix

Quelle: nach Post 2015

#### 4. Schritt: Maßnahmen entwickeln aufgrund des SOLL-IST-Vergleichs

Ziel ist es, dass die IST-Bewertung der SOLL-Bewertung entspricht. Wenn eine Differenz zwischen SOLL und IST-Bewertung auftritt, sollten Sie Maßnahmen ableiten. Die Größe der Differenz ist ausschlaggebend für die organisatorische Form des Kompetenzerwerbs: Eine Einer-Lücke können Sie durch die Zuweisung geeigneter Aufgaben bzw. Einarbeitung schließen (Job Enrichment). Eine Zweier-Lücke könnte durch interne Information oder Coaching geschlossen werden. Eine Dreier-Lücke oder größere SOLL-IST-Differenzen erfordern eventuell eine umfassendere und aufwändigere Weiterbildung gegebenenfalls bei einem externen Träger.

In unserem Beispiel hat der Mitarbeiter GH eine Zweier-Lücke (7-5=2). Sie kann durch internes Training geschlossen werden.

#### 5. Schritt: Maßnahmen planen, umsetzen und Wirkung kontrollieren

Planen Sie nun die jeweils erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen mit dem jeweiligen Zeitaufwand, den Terminen und Kosten. Achten Sie darauf, dass die Einsatzfähigkeit des Teams erhalten bleibt, wenn jemand für eine Weiterbildung ausfällt. Eventuell setzen Sie Prioritäten bei der Reihenfolge, in der einzelne Mitarbeiter qualifiziert werden. Mit einer Planungsliste kann die Durchführung von Maßnahmen überwacht werden.

Die Mustervorlage einer Planungsliste zum Ausfüllen finden Sie unter [rkw.link/demografiefeste-arbeit](http://rkw.link/demografiefeste-arbeit).

Weiterbildungsmaßnahmen	Teilnehmer		Anbieter	Tage	Datum	Datum	Wirksam	
	Name(n)	Anz.		Aufwand	Beginn	Erledigt	Ja	Nein
Bedienen und Programmieren		1	Trainingsakademie	5	24.06.2002	nein/ok		x
Lohn und Gehalt		1	Handwerkskammer	5	01.11.2002	01.11.2002	x	
Arbeitssicherheit – U4M		1	SMBG	2	3.12.2005	31.12.2005	x	
KSM-Infoveranstaltung	Alle	26	Trainingsakademie	1	7.3.2006	7.3.2006	x	
Sicherheits-Unterweisung	Alle	26	ASI-Fachkraft	1	15.1.2007	15.1.2007	x	
QM-Einführung		3	QM-Trainer	1	1.5.2009	5.5.2009	x	
Azubi Seminare		3	Innung	5	8.12.2013	8.12.2013	x	
Schleifmaschine		2	Trainingsakademie	5	5.5.2014	10.5.2014	x	

Abbildung 4: Liste zur Planung und Überwachung von Weiterbildungsmaßnahmen (Ausschnitt)


Quelle: [www.afsmi.de](http://www.afsmi.de)



Anhand von Arbeitsproben bzw. einer Bewertung der Arbeitsleistung durch Vorgesetzte kann der Erfolg von Maßnahmen abgelesen werden. Die Wirksamkeit wird ebenfalls in der Planungsliste dokumentiert.

In jedem Fall sind Mitarbeitergespräche einige Monate nach der Weiterbildung sinnvoll, um die Zielerreichung zu überprüfen und gegebenenfalls neue Ziele zu definieren bzw. weitere Maßnahmen zu planen.

Ein Weiterbildungsbericht gibt Aufschluss über die Summe geplanter/erledigter und wirksamer Weiterbildungstage und eignet sich zur Präsentation, etwa als Grundlage zur Strategiediskussion im Kreis von Führungskräften bzw. Entscheidungsträgern.

 **Beispiel: Kompetenzen für technische Dienstleistungen bei WMA Schmidt & Bittner GmbH**

Die Firma WMA Schmidt & Bittner GmbH (25 Mitarbeiter) entwickelt und produziert in Ilsfeld aus eigenen und fremden Produktteilen individuelle, kundenangepasste Schweißsysteme. Andreas Bechtle, WMA-Geschäftsführer, betont: „Als Partner unserer Kunden vertrauen wir auf unsere technischen Lösungen zusammen mit unseren Dienstleistungen für Reparatur, Überholung, Mieten, Konstruktion und Schulung. Dafür sind kompetente Mitarbeiter die Voraussetzung. Die WMA-Kompetenzmatrix konzentriert sich auf technische Dienstleistungen und fordert an fachlichen Kompetenzen unter anderem Maschinenbau, Montage, Service, Betriebswirtschaft. Methodische Kompetenzen benötigt WMA unter anderem in den Bereichen Problemlösungsfähigkeit, Projektmanagement, Prozessmanagement. Persönliche Kompetenzen beziehen sich zum Beispiel auf EDV-Kenntnisse, Teamarbeit, Führung.“

*Quelle: Post 2015*

 **Beispiel: Kompetenzentwicklung – gut geplant bei Metoba**

Modernste Veredelungstechniken sind das Metier der Metoba GmbH in Lüdenscheid. Für den Wissenstransfer nutzt das Unternehmen bevorzugt Einzel- und Gruppenschulungen sowie Workshops, die von Meistern bzw. internen Spezialisten, zum Beispiel der Qualitätssicherung, durchgeführt werden. Eine Maßnahme, die nach Einschätzung der Personalverantwortlichen Anke Woitschig ebenfalls die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern fördert, ist die Einführung von KVP-Workshops. Sie werden seit kurzem auf Bereichsebene in unterschiedlichen Intervallen durchgeführt.

Bei Bedarf setzt Metoba auch externe Trainer ein, etwa für Projektmanagementschulungen oder Sprachkurse. „Weiterbildungsangebote gibt es für alle Mitarbeiter“, so Anke Woitschig. Der persönliche Qualifizierungsbedarf wird in einer regelmäßig auf Bereichsebene stattfindenden Teambesprechung festgestellt. „Wir setzen dazu eine Qualifizierungsmatrix ein. Sie dient in den Produktionsbereichen als wichtige Planungsgrundlage, wer an welcher Anlage eingesetzt werden kann. So können Personalengpässe verhindert werden. Die Matrix zeigt auch, welcher Wissensstand vorhanden ist bzw. wo noch Schulungsbedarf besteht. Alle – auch die internen – Schulungsmaßnahmen werden von den Schulungsleitern dokumentiert und von den Teilnehmern bewertet. Die Ergebnisse fließen in einen Schulungsplan ein.“

# Lernförderliche Arbeitsorganisation – Mit den Aufgaben wachsen

Eine lernförderliche Arbeitsorganisation ist durch geistig anregende Arbeitsaufgaben geprägt. Sie gibt den Mitarbeitern Handlungs- und Entscheidungsspielräume bei der Planung, Durchführung und Kontrolle der Arbeitsschritte. Gelegenheiten zur Kommunikation mit den Kollegen im Arbeitsbereich sind ein weiterer wichtiger Baustein.

Sie schaffen so die strukturellen Bedingungen dafür, dass Ihre Mitarbeiter beruflich flexibel einsetzbar sind, lernfähig bleiben und neue technische und organisatorische Herausforderungen im Betrieb bewältigen. Sie motivieren Ihre Mitarbeiter, selbstständig und gemeinsam mit Kollegen nach Problemlösungen zu suchen und Verantwortung über den eigenen Arbeitsplatz hinaus zu übernehmen.

Eine lernförderliche Arbeitsorganisation hält die Mitarbeiter bis in ein hohes Erwerbsalter geistig fit. Sie ermöglicht es ihnen, alltäglich durch vielfältige und interessante Aufgaben ihr Wissen und ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln. Gerade für ältere Mitarbeiter sind die Handlungsspielräume bei der Arbeit wichtig. Dadurch können sie ihre Erfahrungen zur Optimierung des eigenen Arbeitsvorgehens einbringen. Auch fördert eine lernförderliche Arbeitsorganisation den Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen Alt und Jung.

**So können Sie vorgehen:**

## 1. Schritt: Organisation der Arbeit

Als wettbewerbsfähiges Unternehmen brauchen Sie gut abgestimmte, flexible Prozesse und müssen – gerade im Hinblick auf Digitalisierung und Vernetzung – offen für technische und organisatorische Neuerungen sein. Prüfen Sie daher, ob und wo in Ihrem Unternehmen Handlungsbedarf auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation und -gestaltung besteht.

- **Entscheidungsspielräume:** Sind sie ausreichend, damit Mitarbeiter schnell und souverän auf unerwartete Anforderungen, zum Beispiel bei Ablaufstörungen, reagieren können?
- **Aufgabenzuschnitt:** Gibt es breite Aufgabenzuschnitte und Zuständigkeiten der Mitarbeiter in den Arbeitsbereichen? Reagieren Mitarbeiter fachlich flexibel, wenn eine neue Aufgabe übernommen werden muss?
- **Überblickwissen:** Sind die Aufgaben so gestaltet, dass sich die Mitarbeiter einen guten Überblick über technische und wirtschaftliche Prozessdaten (zum Beispiel Kennzahlen) verschaffen können? Ein solcher Überblick ist erforderlich, um betriebliche Erfordernisse zu verstehen und um Abläufe gemeinsam mit Kollegen, Vorgesetzten und „benachbarten Abteilungen“ verbessern zu können.
- **Arbeitszufriedenheit:** Äußern Ihre Mitarbeiter, dass ihre Aufgaben interessant und abwechslungsreich sind? Sehen Sie genug Gestaltungsspielräume und Entscheidungsmöglichkeiten bei ihrer täglichen Arbeit?

## 2. Schritt: Aufgaben und Kompetenzen aufeinander abstimmen

Nutzen Sie Ihre Qualifikationsmatrix, in der Sie Lernanforderungen pro Mitarbeiter und Rolle festgelegt haben. Orientierung für die Einleitung von passge-



neuen Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter bietet die vierstufige Skala: 1 = muss qualifiziert werden, 2 = kann Aufgabe mit Unterstützung ausführen, 3 = kann Aufgabe eigenständig ausführen und 4 = kann selber Kollegen anlernen.

Berücksichtigen Sie, wer in dem betroffenen betrieblichen Bereich welche Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten hat. Eingriffe, die als Verlust oder Gewinn von Macht und Prestige verstanden werden, haben Einfluss auf die Aufgabenverteilung und das Klima der Zusammenarbeit.

### **3. Schritt: Organisieren Sie die Arbeit lernförderlich**

Damit die gewünschten Lerneffekte eintreten, sollten Sie klären, wer wen anlernt, wer wen unterstützt etc. Die Mitarbeiter sollten räumlich nah beieinander arbeiten. Der Anleitende sollte dafür Zeit haben. Fragen Sie nach einiger Zeit nach, ob Fortschritte erzielt wurden, und passen Sie die Maßnahmen eventuell an.

In Organisationen, in denen Mitarbeiter einfache und monotone Tätigkeiten mit wenig Abwechslung durchführen müssen und wo gegebenenfalls auch enge Taktvorgaben vorherrschen, ist es sinnvoll, auf die bewährten Konzepte Job Enrichment, Job Rotation und Job Enlargement zurückzugreifen.

#### **Anreicherung der Arbeitsaufgaben (Job Enrichment)**

Bei solchen Maßnahmen ergänzen Sie durchführende Tätigkeiten um Aufgaben mit höherem Anforderungsniveau. Einfache Produktionstätigkeiten können Sie zum Beispiel um planende Funktionen, Qualitätssicherungstätigkeiten sowie auch Aufgaben der Prozesssteuerung erweitern. Auch die Sachbearbeitung in kaufmännisch-verwaltenden Bereichen lässt sich durch Aufgaben der Kommunikation mit Kunden oder der Kostenrechnung anreichern. Mit

anspruchsvolleren Arbeiten sind für die Mitarbeiter mehr Zuständigkeiten verbunden. Damit erhöhen Sie die Entscheidungsspielräume für die Mitarbeiter vor Ort. Wenn Sie mit der Anreicherung der Arbeitsaufgaben das Prozessverständnis Ihrer Mitarbeiter verbessern, können diese die Abläufe besser steuern und flexibel auf Anforderungen reagieren.

Dieses Instrument eignet sich sehr gut für ältere Mitarbeiter: Geistig anregende und lernhaltige Arbeitsaufgaben verhindern Lernentwöhnung und bieten die Voraussetzung dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter in ihrem gesamten Erwerbsverlauf beruflich weiterentwickeln und neue Anforderungen kreativ bewältigen. Beachten Sie dabei: Arbeitsaufgaben sollen herausfordern aber nicht überfordern! Einer fachlichen Überforderung können Sie am besten durch praxisnahe und passgenaue Qualifizierungsangebote entgegenzutreten (siehe auch arbeitsprozessnahe Weiterbildung). Vermeiden Sie auch eine Überforderung durch die Menge an Aufgaben und enge Vorgabezeiten. Es kommt zu Stress durch Zeitdruck und Multitasking, wenn mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erfüllen sind. Die gewonnenen Handlungsspielräume werden dadurch regelrecht unterhöhlt. Schaffen Sie am besten im Gespräch mit den betroffenen Mitarbeitern angemessene Spielräume für eine selbstbestimmte Zeiteinteilung, einschließlich der Möglichkeit, Pausen selbst wählen zu können.

Nehmen Sie auf die Belange älterer und leistungsgewandelter Mitarbeiter Rücksicht. Ältere Menschen können in der Regel Informationen weniger schnell verarbeiten. Im Gegenzug gewinnen sie hinsichtlich Erfahrung und Urteilsfähigkeit. Zeit- und Handlungsspielräume sind vor diesem Hintergrund für Ältere besonders wichtig. Sie wirken dem Stress entgegen und ermöglichen es, Belastungen auszugleichen und mit Hilfe ihrer Arbeitserfahrungen das Vorgehen bei der Arbeit zu optimieren.



### Beispiel: Handlungsspielräume bei genau definierten Prozessstandards bei der Optikron GmbH

Die Firma Optikron beschäftigt 16 Mitarbeiter und produziert mikrooptische Komponenten, die zum Beispiel in Sonden für medizinische Untersuchungen eingesetzt werden. Die Ingenieure und qualifizierten Facharbeiter müssen in der Produktion hohe Präzisionsanforderungen erfüllen. Dies erfordert eine gute Balance zwischen der Einhaltung von Verfahrensstandards zum einen sowie Handlungsspielräumen zum anderen.

Der Geschäftsführer schildert, welche Lösungen die Firma in diesem Spannungsverhältnis gefunden hat: „Es gibt Prozesse, wo über viele Jahre Erfahrungen gesammelt wurden, die zu extrem gut etablierten Prozessvarianten geführt haben, und wo man sicher ist, dass bereits kleine Abweichungen

zu Schäden führen (die man nicht gleich sieht). Da wäre eine im Einzelschritt vielleicht berechtigte Kreativität für das Gesamtergebnis falsch.“

Allerdings können die Beschäftigten einen gewissen Einfluss darauf nehmen, welche Tätigkeiten sie wann machen. Dies gilt am Beispiel der mechanischen Fertigung von Linsen bei den Operationen Kitten, Anschleifen, Messen. Diese Gestaltungsmöglichkeiten erlauben dem einzelnen Beschäftigten eine Selbstorganisation zum Ausgleich körperlicher Belastungen und um eigenen Vorstellungen, was sinnvoll ist, nachzukommen. Die Selbstenteilung ist prinzipiell dann möglich, wenn die Reihenfolge nicht kritisch ist. Die Orientierungsmarke bildet das Tagesziel bzw. das Arbeitspaket.

### Aufgabenvielfalt durch Tätigkeitswechsel in Teams (Job Rotation und Job Enlargement)

Lernförderliche Arbeit sowie ein vielseitig einsetzbares und flexibles Personal können Sie auch durch einen systematischen Tätigkeitswechsel erreichen. Was bei Handwerkern Standard ist, lässt sich in der industriellen Fertigung über Gruppenarbeitslösungen realisieren. Sie bringen für die Mitarbeiter vielfältigere Tätigkeiten und sorgen für Abwechslung. Damit der Effekt der Lernförderlichkeit und geistigen Anregung tatsächlich eintritt, sollten Sie dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter auch geistige Anforderungen erfüllen. Dies bedeutet, dass nicht nur wechselnde Handgriffe nach strikten Vorgaben in kurzen Zyklen durchzuführen sind, sondern zum Beispiel Aufgaben in der Qualitätssicherung mit übernommen werden.



Wie Sie Job Rotation einführen und gestalten können, erfahren Sie im **Leitfaden 2** „Gesund arbeiten“.



## Mitarbeiter beteiligen

Der Kontakt und der Austausch mit Arbeitskollegen spielen für das Lernen bei der Arbeit und für die Förderung sozialer Kompetenzen eine große Rolle. Schaffen Sie im Umfeld der alltäglichen operativen Tätigkeiten zeitliche und organisatorische Spielräume zur Kommunikation in den Arbeitsbereichen und in den Teams. Ihre Mitarbeiter können diese zur Auseinandersetzung mit fachlichen und organisatorischen Anforderungen der Arbeit nutzen und Möglichkeiten zur Optimierung von Abläufen diskutieren.

- Die Beschäftigten entwickeln dabei zum einen ihre Kompetenzen und bringen zum anderen ihre intimen Kenntnisse und Erfahrungen mit den Prozessen ein. Damit handeln sie nicht nur als Empfänger von Weisungen, sondern nehmen an der Fortentwicklung des Unternehmens teil.
- Möglichkeiten für Kommunikation und Beteiligung bilden beispielsweise Gespräche zum Schichtbeginn sowie regelmäßige von Teamsprechern moderierte Teamsitzungen mit planenden und problemlösenden Inhalten (siehe auch Leitfaden 3 „Miteinander reden“).
- Besonders zu empfehlen ist es, die Mitarbeiter bei der Planung und Durchführung weitreichender Reorganisations- und Modernisierungsprojekte zu beteiligen. Damit ist nicht nur sichergestellt, dass sie die Neuerungen akzeptieren. Die Mitarbeiter können sich dabei neue Kenntnisse aneignen und die Lösungen auf eigene Bedürfnisse und betriebliche Effizienzziele zuschneiden. Dies gilt, wie das folgende Beispiel zeigt, gerade für die Einführung und Nutzung von Industrie 4.0-Technologien.



## Beispiel: Einführung von Industrie 4.0 mit Mitarbeiterbeteiligung

Die Firma Bender in Grünberg ist ein Hersteller von Sicherheitstechnik. Das Unternehmen führte Industrie 4.0 schrittweise ein. Mitte 2012 nahm das Unternehmen eine neue Produktionshalle in Betrieb. Zunächst waren die Fertigungsprozesse noch nach herkömmlichen Prinzipien gestaltet. Damit sollte ein reibungsloser Übergang zur neuen Fabrikationsstätte gewährleistet werden. Parallel dazu wurden Voraussetzungen für eine Vernetzung von Maschinen und Werkstücken geschaffen.

Neben dem Erfahrungsaustausch mit anderen Firmen beteiligte das Unternehmen die Mitarbeiter bei der Lösungssuche und nutzte deren Ideen zur Verbesserung und Automatisierung der Abläufe. Resultat war die Abschaffung einfacher, repetitiver Tätigkeiten, wie das Suchen, Rausholen, Zurückbringen, Einlagern von Werkstücken und die Anreicherung der Tätigkeiten. Verbunden war dies mit der Einführung dezentraler, sich selbst regulierender Prozesse in den Werkstätten. Das serielle Abarbeiten großer Lose gehört der Vergangenheit an. Zugleich wurden die Umlaufbestände durch den verbesserten Werkstückfluss stark reduziert.

*Quelle: eBusiness-Lotse Mittelhessen (2014)*

## Gruppen- und Teamarbeit – Gemeinsam und voneinander lernen

Betriebliche Gruppen- und Teamarbeit bezeichnet eine Arbeitsform, bei der mehrere Arbeitskräfte dauerhaft eine gemeinsame Aufgabe ausführen. Dies beinhaltet dispositive Tätigkeiten wie Aufgabenverteilung und Planung von Arbeitsschritten sowie Aufgaben der Qualitätssicherung. In den meisten Industriezweigen hat sich die Gruppenarbeit als erfolgreiches Instrument zur Produktivitätssteigerung etabliert. Rund ein Fünftel der kleinen und mittleren Unternehmen wendet dieses Instrument konsequent an.


Die Vorteile sind:

- Gruppenarbeit fördert die Arbeitseffektivität und Motivation durch erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie die Zuweisung zusätzlicher/wechselnder Aufgaben und Verantwortung. Kreative Potenziale werden besser genutzt.
- Gruppen- und Teamarbeit kann dem Belastungswechsel, der Stressbewältigung, dem sozialen Zusammenhalt („Wir-Gefühl“) und der Integration älterer bzw. leistungsgewandelter Mitarbeiter dienen.
- Monotones Arbeiten wird verhindert, die Tätigkeiten werden lernhaltiger.
- Durch die Übertragung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben auf Arbeitsgruppen vermeiden Sie Nachteile der Fremdsteuerung von Arbeitsprozessen und daraus entstehende Konflikte.
- Eigenverantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten in der Gruppe vor Ort mindern den Kontrollaufwand. Zudem können sich die Führungskräfte wieder stärker auf ihre Kernaufgaben konzentrieren.
- Mit Gruppenarbeit in der Produktion erzielen Sie kürzere Durchlaufzeiten, eine höhere Auslastung der Maschinen und Anlagen, geringere Stillstandszeiten, ein verbessertes Qualitätsniveau sowie weniger Nacharbeit und Ausschuss.

**So können Sie vorgehen:**

### 1. Schritt: Vorbereiten

Wenn Sie Gruppenarbeit einführen, neu aufstellen oder weiterentwickeln wollen, sollten Sie dies gut vorbereiten. Beziehen Sie dabei die Betroffenen ein, ebenso den Betriebsrat, der ein Mitbestimmungsrecht hat. (Externe) Fachleute für Arbeitsorganisation, Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin können Sie beraten. Bilden Sie einen Steuerkreis, der ein Konzept für die Einführung entwickelt und gegebenenfalls einen Pilotbereich auswählt. Informieren Sie frühzeitig die Belegschaft über die geplante Veränderung.

 Ob Gruppenarbeit für Ihr Unternehmen in Betracht kommt, können Sie anhand der Checkliste unter [www.perso-net.de/rkw/Gruppenarbeit](http://www.perso-net.de/rkw/Gruppenarbeit) überprüfen.

Grundlegende Veränderungen bei der Arbeitsform sind verbunden mit Belastungsänderungen und erfordern eine neue Gefährdungsbeurteilung. Wichtig ist die Schulung von Führungskräften, Gruppenbetreuern, Gruppenmitgliedern, Meistern, Teamleitern bzw. Gruppensprechern zur Vorbereitung auf die neue Arbeitsweise.





## 2. Schritt: Teamarbeit demografiefest gestalten

Denken Sie daran, Mitarbeiter mit (unterschiedlich ausgeprägten) Leistungseinschränkungen zu integrieren. Deren Anteil wird mit der demografisch bedingten Alterung der Belegschaften voraussichtlich zunehmen. Einen Königsweg zur Bewältigung dieser Herausforderung können wir Ihnen nicht präsentieren, aber einige Empfehlungen und Leitplanken für das Vorgehen:

- Setzen Sie auf altersgemischte Teams. Damit können Sie die Stärken der Mitarbeitergruppen kombinieren und Schwächen kompensieren. Ältere können ihren Erfahrungsschatz und ihre Urteilsfähigkeit einbringen, Jüngere ihre Fähigkeit zur schnelleren Verarbeitung von Informationen. Dies gibt Ihrem Unternehmen die Schlagkraft, aufbauend auf den betrieblichen Stärken und Traditionen, neue organisatorische und technische Herausforderungen zu bewältigen.
- Untermauern Sie die Entscheidung für altersgemischte Teams durch einen altersgerechten Zuschnitt von Arbeitsaufgaben und der Arbeitsplatzrotation.
- Achten Sie auf einen fairen Lastenausgleich: Die Entlastung Älterer (zum Beispiel von schwerer körperlicher Arbeit) sollte nicht einseitig auf Kosten der Jüngeren erfolgen. Dies könnte zu einer Überlastung und einer gesundheitlichen Gefährdung der Jüngeren führen und dem Zusammenhalt schaden. Eine Möglichkeit dies zu vermeiden besteht darin, Zielvorgaben an die Gruppe mit Rücksicht auf Leistungseinschränkungen zu mindern.

## 3. Schritt: Wirksamkeit kontrollieren

Überprüfen Sie von Zeit zu Zeit, inwieweit die Ziele der Gruppenarbeit aus wirtschaftlicher Perspektive (Kennzahlen) und im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit erreicht wurden. Wenn das neue System zuverlässig funktioniert, können Sie es auf weitere Bereiche ausdehnen. Dauerhafte Insellösungen erschweren die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, ohne eine Einbettung in das Gesamtunternehmen hat Gruppenarbeit geringe Aussicht auf Erfolg.

### **Beispiel: Teamarbeit für ältere Beschäftigte**

Die Deutschen Gasrußwerke (DGW) sind ein Unternehmen der Grundstoffchemie mit zurzeit 170 Beschäftigten. Die Firma stellt Gasruß her, der in Automobilreifen zur Vermeidung von Abrieb und in vielen Produkten als Farbstoff verwendet wird. Im Rahmen eines großen Organisationsentwicklungsprojekts wurde die Teamarbeit auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter zugeschnitten:

- Arbeitsplätze wurden neu strukturiert und Tätigkeitsbereiche ausgebaut, bei denen Leistungsgewandelte vollwertig eingesetzt werden konnten. Es handelte sich dabei zum Beispiel um Qualitätskontrollen in Laboren.
- Ältere Beschäftigte, die Überforderung in kritischen Situationen befürchteten, wurden von Tätigkeiten an der Messwarte befreit.

Darüber hinaus bildete die Firma Prozessteams mit weitreichenden Kompetenzen auf den Gebieten Produktionsplanung, Technik, Qualitätssicherung, Sicherheit. Diese Teams boten älteren Mitarbeitern aller Arbeitsbereiche die Möglichkeit ihr Wissen und ihre Erfahrungen einzubringen.

## Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – Lernend optimieren, optimierend lernen

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) beschreibt eine Denkweise, die mit stetigen Verbesserungen in kleinen Schritten die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken will. Er erstreckt sich auf die Produkt-, Prozess- und Servicequalität. Die KVP-Projekte können auf eine Optimierung von Arbeitsabläufen und Prozessen abzielen, aber auch auf Verbesserungen im Arbeitsschutz und beim Arbeitsklima ausgerichtet sein.

Ziel von KVP ist es, die Problemlösungskompetenzen und Kreativität der Mitarbeiter für die Erreichung von Bereichs- und Unternehmenszielen zu nutzen und zu entwickeln. Die Mitarbeiter sind eng vertraut mit den Prozessen, in denen sie täglich arbeiten. Sie erkennen Probleme und Defizite in den Abläufen schneller und können Vorschläge unterbreiten, die die betrieblichen Ergebnisse erheblich verbessern. Unternehmen, die KVP intensiv nutzen, haben niedrigere Nacharbeits- und Ausschusskosten, eine höhere Prozessqualität und Produktvariabilität.

Für die Kompetenzentwicklung hat ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess den Vorteil, die Mitarbeiter bei der alltäglichen Arbeit geistig beweglich zu halten und Lernentwöhnung zu verhindern. Sie können ihr Erfahrungswissen einbringen und ihre Arbeitsbedingungen (zum Beispiel bei Arbeitsschutzprojekten) verbessern. KVP eignet sich gut für die Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Beschäftigten.

### Die Erfolgsfaktoren

Um KVP lebendig zu halten, sollten Sie regelmäßig überprüfen, ob das System noch angemessen ist.

- **Themenspektrum und Ziele:** Benennen Sie Themenbereiche für KVP-Projekte, die sich an strategischen Entscheidungen und vordringlichen betrieblichen Zielen orientieren. Beispiele sind Qualität, Ablauffeffizienz, Arbeitssicherheit oder Kommunikation. Sorgen Sie dafür, dass diese Themenbereiche im Unternehmen bekannt sind und akzeptiert werden. Definieren und kommunizieren Sie auch die Kennzahlen, die zur Bewertung der Zielerreichung herangezogen werden können. Kennzahlen beispielsweise zu Durchlaufzeiten, Ausschussproduktion und Termintreue geben den Beteiligten und Mitarbeitern eine Orientierung und Verbindlichkeit für die KVP-Projekte.
- **Führung und Kommunikation:** KVP ist nur dann erfolgreich, wenn ein Grundbestand an Vertrauen, eine offene Kommunikation, Wertschätzung und eine Feedbackkultur vorherrschen. Besonders wichtig sind zeitnahe, unterstützende und wertschätzende Rückmeldungen der Vorgesetzten. Sie können KVP nutzen, um solche Faktoren einer guten Zusammenarbeit in Ihrem Hause zu stärken.



- **Zuständigkeiten:** Wichtig sind die sogenannten „Kümmerer“ im Unternehmen. Benennen Sie daher einen Koordinator für KVP-Projekte. Er unterstützt die KVP-Gruppen bei der Auswahl konkreter Themen und beim Projektablauf, übernimmt Controllingaufgaben und treibt Themen voran. Auch Moderatoren mit einschlägigen Methodenkompetenzen werden für KVP-Projekte gebraucht. Die Koordinatoren und Moderatoren sollten fachlich und als Person eine hohe Anerkennung im Betrieb genießen. Koordinatoren- und Moderatorenfunktionen können Bestandteil der Laufbahnentwicklung für ältere Mitarbeiter sein, die beispielsweise von Zwängen der Taktarbeit und Zeitdruck entlastet werden sollen.
- **Entscheidungsregeln:** Entscheidungsregeln sind für die Verbindlichkeit und Beteiligungsorientierung von KVP sehr bedeutsam. Stecken Sie den Rahmen ab, inwieweit KVP-Teams über die Themenauswahl (mit)bestimmen und Verbesserungsmaßnahmen (mit geringen Investitionskosten) eigenständig umsetzen können. Schaffen Sie zudem Regeln für Arbeitsformen, Abstimmungsprozesse, Feedbacks und Unterstützungsmaßnahmen. Auch damit setzen Sie Signale der Wertschätzung.
- **Qualifizierung:** Für die Wahrnehmung der Rollen als Koordinatoren und Moderatoren sowie auch für die an KVP beteiligten Mitarbeiter sind möglicherweise ergänzende Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich. Sorgen Sie deshalb dafür, dass die betreffenden Personen bedarfsgerechte Qualifizierungen erhalten, zum Beispiel ökonomische Kenntnisse oder Moderationstechniken.

## So können Sie vorgehen:

### 1. Schritt: Mitarbeiter einbinden

Begründen Sie gegenüber der Belegschaft, warum Sie KVP im Unternehmen etablieren wollen. Nennen Sie den Verbesserungsbedarf und damit verbundene Ziele, zum Beispiel eine Verkürzung der Durchlaufzeiten. Betonen Sie ausdrücklich, dass Sie Ihre Mitarbeiter als die Experten für ihre eigene Arbeit ansehen und ihre Vorschläge ernst nehmen. Oft warten Mitarbeiter regelrecht auf passende Gelegenheiten, um ihre Lösungsideen einzubringen und ärgerliche Missstände zu beseitigen. Ein gut laufender KVP kann den Mitarbeitern das Gefühl geben, etwas im Betrieb zu bewegen.

### 2. Schritt: Arbeitsthemen auswählen

Typische KVP-Felder sind Arbeitsorganisation, Material- und Energieeffizienz, Ordnung und Sauberkeit, Information, Mitarbeiterinsatz und Arbeitsschutz. Sie können Ihre Abläufe unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten optimieren. Die Arbeit für die Mitarbeiter kann leichter werden, wenn beispielsweise unsinnige Wege und Doppelarbeiten wegfallen. Oder die Abstimmung lässt sich durch bessere Planungunterlagen erleichtern. Sie können die Arbeit gesünder gestalten und einem besseren Personaleinsatz dienen, indem sie beispielsweise den Qualifizierungsbedarf aufzeigen.

Sie sollten die Themen nicht „von oben“ verordnen, sondern mit den Mitarbeitern abstimmen. Gut geeignet dafür sind Workshops und Teambesprechungen. Führungskräfte und Koordinatoren prüfen anschließend die Themenvorschläge und wählen geeignete aus.

### 3. Schritt: Problemanalyse und Entwicklung von Lösungen

Ist ein Thema ausgewählt, können Sie anhand Ihrer Kennzahlen den IST-Zustand feststellen und einen SOLL-Zustand definieren. In den Diskussionen arbeitet das KVP-Team heraus, was das Erreichen des SOLL-Zustandes behindert. Anschließend sammeln und diskutieren die Teams Lösungsideen. Sie sollten den zeitlichen und finanziellen Aufwand zur Umsetzung der Lösungen und den zu erwartenden Ertrag der Verbesserung abschätzen und gegenüberstellen. Die Analyseergebnisse, Lösungswege und Vorschläge sollten dokumentiert werden, damit sie nachvollziehbar bleiben. Möglicherweise greifen Sie zu einem späteren Zeitpunkt unter etwas veränderten Rahmenbedingungen auch auf einen jetzt zurückgewiesenen Vorschlag zurück.

### 4. Schritt: Umsetzung der Lösungen

Je nachdem, wie weit der Entscheidungsrahmen der Teams abgesteckt ist, können Gruppen – in Absprache mit Koordinatoren – Lösungen selbstständig und in Eigenverantwortung umsetzen. Das sind in der Regel die schnell und ohne großen Aufwand zu realisierenden Vorschläge. Bei aufwändigen und kostenintensiven Maßnahmen entscheidet die Führung über die Realisierung. Sorgen Sie dafür, dass die Entscheidungen zeitnah erfolgen und für die Teams gut nachvollziehbar sind. Unterstützen Sie die Teams bei der Umsetzung der Verbesserungsvorschläge. Benennen Sie Verantwortliche, einen Zeitrahmen und die Ressourcen, die Sie zur Verfügung stellen.

### 5. Schritt: Überprüfung des Erfolgs

Anhand der im Vorfeld festgelegten Kennzahlen und im Dialog mit den Mitarbeitern sollten Sie auch die Zielerreichung der Maßnahmen ermitteln. Bleiben Sie daher bis zum Abschluss eines Projekts „am Ball“.

➤ Eine ausführliche Beschreibung von KVP-Prozessen finden Sie in unserem KVP-Arbeitsbuch: Hoffmann, Th./ Balbierz, S. (2010). **Das KVP-Arbeitsbuch für kleine und mittlere Unternehmen.** Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis. (RKW-Edition)



## Arbeitsprozessnahe Weiterbildung – Organisiertes Lernen im Betrieb

Lernen findet alltäglich bei der Arbeit statt: als Erfahrungsaustausch unter Kollegen, beim Anlernen, bei der Suche nach Problemlösungen oder bei der Lektüre von Fachliteratur, beim Recherchieren im Internet. Selten ist dabei dem Einzelnen bewusst, dass er lernt. Mit arbeitsprozessnaher Weiterbildung systematisieren und strukturieren Sie das Lernen. Sie unterstützen es organisatorisch und richten es auf konkrete betriebliche Herausforderungen und Ziele aus.

Die Lernform ist in hohem Maß auf Selbstorganisation, Erfahrungsaustausch und Verbesserung des Prozessverständnisses der Mitarbeiter ausgerichtet. Sie greift weitgehend auf im Betrieb bereits vorhandenes Wissen und Instrumente der Organisationsentwicklung zurück, angefangen bei moderierten Workshops bis hin zum Unternehmenstheater. Die Anbindung des Lernens an den Arbeitsprozess und die konkreten Ziele sorgen für einen engen Praxisbezug.

### **Das Unternehmens- oder Lerntheater**

Mit einem trainingsorientierten Unternehmenstheater kann ein Thema der Mitarbeiter aufgearbeitet werden. Der Einsatz von spezialisierten Schauspielern bietet die Möglichkeit, die eigene Arbeitssituation aus der Distanz zu betrachten (zum Beispiel Konflikte mit den Kunden/Gästen). In Rollenspielen werden Verhaltensalternativen für die Mitarbeiter gemeinsam erarbeitet.

Mit arbeitsprozessnaher Weiterbildung unterstützen Sie das lebensbegleitende Lernen Ihrer Mitarbeiter und geben Impulse, sich mit Neuerungen auseinanderzusetzen. Das Nachdenken und der Austausch über die eigene Arbeit und deren Verbesserungsmöglichkeiten bilden ein Qualitätsmerkmal der Lernform. Besonders gut geeignet ist sie für ältere sowie lern-ungewohnte

Beschäftigte. Das Lernen ist nicht verschult und passt sich an die Lernvoraussetzungen der Mitarbeiter an, zum Beispiel an deren Lerngeschwindigkeit. Auch das Anknüpfen an praktische Erfahrungen kommt den älteren Mitarbeitern zu Gute.

Sie schaffen so eine Voraussetzung dafür, dass Ihr Unternehmen mit seinen Mitarbeitern die Herausforderungen des rasanten technischen und organisatorischen Wandels gut bewältigt. Die Bildungsmaßnahmen kosten zwar Zeit, lassen sich aber gut in betriebliche Abläufe integrieren, da auch kein Mitarbeiter wegen einer externen Schulung längere Zeit abwesend ist.

### **So können Sie vorgehen:**

#### **1. Schritt: Analyse und Zielbestimmung**

Klären Sie zunächst, welche betrieblichen Herausforderungen Sie mit arbeitsprozessnaher Weiterbildung angehen wollen. Die in der Qualifizierungsmatrix ermittelten Lernerfordernisse geben dabei eine Orientierung.

#### **2. Schritt: Rahmenbedingungen festlegen**

Sie legen in Abstimmung mit den beteiligten Bereichsleitern und Fachleuten das Konzept und die organisatorischen Rahmenbedingungen fest:

- Wie lange soll das Projekt insgesamt dauern?
- Wie soll das Projekt ablaufen, welche Schritte und Meilensteine sind vorgesehen?
- Welche zeitlichen, organisatorischen, personellen und finanziellen Kapazitäten wollen Sie für die Maßnahmen bereitstellen?
- Wie können Sie Ihre Mitarbeiter mit Moderation, Tools oder fachlichen Inputs beim selbstständigen Lernen unterstützen?
- Wie soll der Erfolg des Projekts aus betrieblicher Sicht bewertet werden?

### 3. Schritt: Verankerung der Maßnahmen im Betrieb

Für Ihr Vorhaben brauchen Sie die Unterstützung der Beteiligten und deren Bereitschaft, sich dafür zu engagieren. Wenn Sie ein Projekt „arbeitsprozessnahe Weiterbildung“ starten, werden Sie im Betrieb vermutlich zunächst mit Vorbehalten konfrontiert. Zum Beispiel könnten Mitarbeiter negative Lernerfahrungen haben, die noch aus Schulzeiten stammen oder durch praxisferne Weiterbildungsmaßnahmen entstanden sind. Einer solchen Skepsis können Sie wirksam entgegenwirken, indem Sie vermitteln, dass

- das Lernen sich nicht wie in der Schule vollzieht und es weder Noten noch Prüfungen gibt.
- die Mitarbeiter das Lernen gestalten können, indem sie ihre Erfahrungen und Lernbedürfnisse einbringen.
- die Erfahrungen und Problemlösungskompetenzen der Mitarbeiter wertgeschätzt werden.
- das Lernen einen hohen praktischen Nutzen hat: Mitarbeiter werden dabei unterstützt, Arbeitsaufgaben und -anforderungen besser zu meistern, betriebliche Abläufe und Ergebnisse zu verbessern.

Ein weiterer Vorbehalt könnte sein, dass für Mitarbeiter die Weitergabe von eigenem Wissen heikel ist, weil sie fürchten ihre Position im Betrieb oder sogar ihren Arbeitsplatz zu gefährden. Dem können Sie folgendes entgegenhalten:

- **Vertrauen:** Versichern Sie den Mitarbeitern, dass durch die Maßnahme kein Arbeitsplatz gefährdet oder die Arbeitsbedingungen verschlechtert werden.
- **Interessantere Arbeit:** Verdeutlichen Sie, dass Ihre Mitarbeiter etwas zu gewinnen haben, etwa eine interessantere Arbeit und mehr Handlungsspielräume.
- **Nutzen über den Tag hinaus:** Eine Zertifizierung der Weiterbildung bildet für die Mitarbeiter einen Anreiz zur Beteiligung. Denn damit können sie dokumentieren, dass sie sich qualifiziert haben, falls sie sich einmal auf einen anderen Arbeitsplatz bewerben wollen.

Einwände von Vorgesetzten beziehen sich vor allem auf den Zeitaufwand für die Aktivitäten sowie auf die Störung der Arbeitsabläufe. Verdeutlichen Sie, dass

- Sie die Vorgesetzten bei der Organisation der Maßnahmen mit Tools und fachlicher Beratung vor Ort unterstützen.
- Zeiten für die Bildung bei den Leistungsvorgaben berücksichtigt werden.



# Literatur & Links

- Blaeser-Benfer, A. et al. (2012): **Produktivität für kleine und mittelständische Unternehmen, Teil II: Methoden zur Produktivitätssteigerung.** Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Das Demographie Netzwerk (Ed.) (2016). **Altersgemische Teams managen.** Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Hardwig, Th. (2009). **Gruppenentwicklung: Ein Stufenmodell.** RKW-Reihe Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme – Perspektiven der Gruppenarbeit. Impulse für die Arbeitsgestaltung. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.
- Hinz, A. et al. (2008). **Führungskräfte als Lerngestalter. Flexible und individuelle Kompetenzentwicklung im Betrieb.** Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Hoffmann, Th./Balbierz, S. (2010). **Das KVP-Arbeitsbuch für kleine und mittlere Unternehmen.** Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis. (RKW-Edition)
- Möhwald, H. (2007). **Einbettung von Gruppenarbeit.** RKW-Reihe Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme – Perspektiven der Gruppenarbeit. Impulse für die Arbeitsgestaltung. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.
- Post, T. (2015). **Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken.** Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.
- [www.baua.de](http://www.baua.de)
- [www.ergo-online.de](http://www.ergo-online.de)
- [www.perso-net.de](http://www.perso-net.de)
- [www.produktionstechnologie.de](http://www.produktionstechnologie.de)
- [www.promidis.de](http://www.promidis.de)

### Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräftesicherung“ und „Innovation“ bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.