

# Protokoll

## Lernen am Arbeitsplatz durch mitarbeiternahe Konzepte

### *Alte Medien – Neue Zugänge*

9. Mai 2000 im Landesmuseum für Technik und Arbeit Mannheim

---

- Top 1: Begrüßung der Teilnehmer durch Martina Groch, biat - Universität Flensburg. Einleitende Worte zum Thema des Workshops und dessen Ablauf.
- Top 2: Begrüßung durch Doris Bartelmes, Leiterin der Abteilung Arbeit und Sozialversicherung des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Gesundheit Rheinland-Pfalz. Frau Bartelmes stellte in ihrem Vortrag die große Bedeutung des Lernens am Arbeitsplatz (LaA) in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) als Schlüssel für den wirtschaftlichen Erfolg heraus. Vor dem Hintergrund der Globalisierung und des Strukturwandels schaffe lebensbegleitendes Lernen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit betriebliche Perspektiven.
- Top 3: Im anschließenden Beitrag zeigte Georg Spöttl, biat - Universität Flensburg, die Kriterien und das Vorgehen auf, nach denen zehn Projekte für Lernen am Arbeitsplatz aus 657 deutschen ADAPT-Projekten ausgewählt wurden. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie neue Ansätze für das LaA umsetzen. Neben den deutschen Projekten wurden weitere fünf aus europäischen Ländern hinzugenommen (Griechenland, Belgien, Großbritannien, Spanien, Schweden). Neben den Erfahrungen bei der Auswahl der Projekte stellte Georg Spöttl Argumente dar, die häufig gegen und für das LaA vorgebracht wurden. Bei der Auswahl der Projekte konnten 5 Strömungen identifiziert werden. Georg Spöttl ging nur auf die Praxiserfolge der Strömungen ein, wies jedoch darauf hin, dass drei der Strömungen im weiteren Verlauf der Veranstaltung vorgestellt werden würden.
- Top 4: Anschließend stellten die Projektverantwortlichen ihre Projektansätze vor.  
Im Einzelnen handelte es sich um

- AQUAPRO Flexi – ADAPT, gemeinsam durchgeführt von der IHK REQUA – Gesellschaft für Weiterbildung und Qualifizierung in der Region mbH und der BASF AG (Ludwigshafen).
- Personalentwicklung in KMU auf der Grundlage von arbeitsplatzbezogenen Lehr- und Lernunterlagen, durchgeführt vom IST – Intelligenz System Transfer (Dresden).
- QQE – Qualitäts- und Qualifizierungsverbund Entsorgungsbetriebe, durchgeführt von der GOAB – Gemeinnützige Offenbacher Ausbildungs- und Beschäftigungsgesellschaft mbH (Offenbach).

AQUAPRO Flexi – ADAPT, vorgestellt von Karl-Josef Friedrich (IHK REQUA) und Gundolf Lange (BASF)

Ziel des Projektes AQUAPRO Flexi – ADAPT ist es, den Qualifizierungsstand von Mitarbeitern zu erhöhen, um diese flexibler an ihrem Arbeitsplatz einsetzen zu können.

Gundolf Lange zeigte den Weg der Umsetzung auf. Angefangen bei den Vorüberlegungen, weiter über das Projektdesign, das Qualifizierungskonzept, die Entwicklung der Qualifizierungsunterlagen bis hin zu den Erfahrungen sowie Ergebnissen.

Die Organisationsstruktur der BASF zeigt, dass dieses Konzept jeweils den Bedürfnissen der einzelnen Betriebe mit seinen komplexen Produktionsanlagen innerhalb des Gesamtkonzerns angepasst werden kann. Anhand einer Ammoniakanlage, die aus neun Prozessstufen und mehreren Qualifizierungsebenen besteht, verdeutlichte er die systematische Qualifizierung der Mitarbeiter.

Am Beginn der Weiterbildung sind die Mitarbeiter in der Regel nur in einer Prozessstufe und auf einem Niveau einsetzbar; Ziel aber ist es, sie in allen Stufen und auf jedem Niveau einsetzen zu können. Durch Lernen am Ar-

beitsplatz sollen sich die Mitarbeiter qualifizieren. Der Nachweis wird durch Fachgespräche mit dem Schicht- und Betriebsleiter erbracht.

Nach dem Vortrag gab es eine angeregte Diskussion, in deren Verlauf die Teilnehmer folgende Fragen stellten:

- Müssen die Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Zeitraums bestimmte Anforderungen erfüllen?

Antwort: Nein, es gibt Schwierigkeiten bei älteren Mitarbeitern und in der Regel sind die Mitarbeiter ausreichend motiviert, um die höheren Gehaltsstufen zu erlangen.

- Besteht eine Pflicht, sich weiterzubilden?

Antwort: Für neue Mitarbeiter gilt es, innerhalb von vier bis sieben Jahren das Niveau des Chemikanten (anerkannter Berufsabschluss) zu erreichen.

- Gibt es Probleme mit Fehlern, die verursacht werden durch Mitarbeiter, die in neue Prozessstufen wechseln?

Antwort: Wenn es Fehler gibt, werden diese als Chance gesehen; es findet kein spezielles Nullfehlertraining statt.

- Gibt es eine Zeitleiste, an die der Weg vom Anfänger bis zum Chemiker festgemacht werden kann?

Antwort: Für die erste Stufe sind vier bis sieben Jahre vorgesehen.

- Wie wird das im „Training“ erworbene neue Wissen auf die Anlage übertragen?

Antwort: Vor allem durch die Nutzung von Handbüchern.

- Welchen Einfluss haben technische Neuentwicklungen?

Antwort: Auf technische Neuerungen wird flexibel reagiert. Schulungsunterlagen werden aktualisiert.

- Hat es seit Einführung der Weiterbildungsmaßnahmen eine Personalstandsveränderung gegeben?

Antwort: Ja, es gab eine Personalreduzierung.

- Wie lief die Anlage, bevor die Weiterbildungsmaßnahmen eingeführt wurden und haben schon Höhergruppierungen stattgefunden?  
Antwort: Sie lief auch, es war aber aufwendiger, Schichtpläne zu erstellen und Höhergruppierungen haben bereits stattgefunden.
- Gibt es auch einen finanziellen Anreiz für die Mitarbeiter, die die Ausbildung leiten?  
Antwort: Nein.
- Stellte sich eine Qualitätssteigerung ein?  
Antwort: Nicht zu beantworten, das Endprodukt blieb Ammoniak mit einer hohen Qualität.
- Haben die Mitarbeiter die Erstellung der Weiterbildungsunterlagen als Belastung empfunden?  
Antwort: Nein.
- Wenn die Erstellung als positiv empfunden wurde, wurde die Abfrage und die Überprüfung dann als negativ empfunden?  
Antwort: Nein.

Top 5: Personalentwicklung in KMU auf der Grundlage von arbeitsplatzbezogenen Lehr- und Lernunterlagen“, vorgestellt von Christine Schmidt von IST.

Zunächst erläuterte Christine Schmidt die Beweggründe für das Projekt. Ausgehend von der Personalentwicklung in einem Molkereibetrieb wurde es notwendig, Weiterbildungsmaßnahmen zu entwickeln, die betriebs- und branchenunabhängig einsetzbar sein sollten, um die Gewährung öffentlicher Fördermittel zu erreichen.

Im Weiteren zeigte sie das methodische Vorgehen der Projektbeteiligten auf, verdeutlichte die pädagogisch-psychologische Konzeption, erläuterte die Erstellung der Lehr- und Lernunterlagen und machte deutlich, wie im Rahmen der Durchführung den Beteiligten bewusst wurde, dass dieses Konzept nicht nur für die Einarbeitung von Neu- bzw. Quereinsteigern ge-

eignet sei, sondern auch zur Fortbildung der Mitarbeiter wie auch des Managements Verwendung finden könne.

Für Frau Schmidt steht fest, dass mit Hilfe der Unterlagen jeder Branchenfremde, der eine Ausbildung im Dualen System absolviert hat, in den Arbeitsablauf der beteiligten Molkerei integriert werden könne. Weiteres Ziel ist es, das Modell auf Brauereien, die Getränkeindustrie und die Landwirtschaft zu übertragen. Das Konzept zielt darauf ab, Prozesswissen zu vermitteln; dieses soll die Betroffenen in die Lage versetzen, technische Veränderungen in der Arbeitswelt zu erkennen, um so selbst Problemlösungsansätze entwickeln zu können.

Auch nach diesem Beitrag wurden von den Workshop-Teilnehmern Fragen gestellt:

- Wie sollen die Unterlagen in die Praxis umgesetzt werden?  
Antwort: Durch eine Einarbeitung von Quereinsteigern, durch innerbetriebliche Bildung und durch eine entsprechende Ausbildung der Ausbilder.
- Wie sehen die Erfolgskontrollen bei diesem Vorgehen aus?  
Antwort: Am Ende jeden Abschnitts werden Ausbildungsgespräche geführt und die Lernenden sollen sich selbst überprüfen.
- Ist es beabsichtigt, am Ende ein Expertensystem zu entwickeln?  
Antwort: Nein, zunächst ist die Vorgehensweise zwar expertenfördernd, aber am Ende sollen die Anwender in der Lage sein, technische Veränderungen ihrer Arbeitswelt zu erkennen und für die eigene Qualifikation umzusetzen.
- Worin liegt für die Mitarbeiter der Reiz zu lernen?  
Antwort: Bei Auszubildenden in der Sache an sich und Umschüler sind bemüht, die Umschulung so gut zu bestehen, dass sie im Anschluss eine feste Anstellung erhalten.

Top 6: „QQE – Qualitäts- und Qualifizierungsverbund Entsorgungsbetriebe“,  
vorgestellt von Jürgen Schomburg und Monika Krengel von der GOAB

Zunächst ging Jürgen Schomburg in seinen Ausführungen auf die besondere Situation der beteiligten Betriebe ein. Auf dem Markt der Entsorgungsbetriebe fand und findet ein gewaltiger Strukturwandel statt. Ehemals einfache Schrottplätze müssen weiterentwickelt werden zu zertifizierten Fachbetrieben und deren Mitarbeiter müssen vor allem den Umgang mit Kunden lernen. Ferner zeigte Jürgen Schomburg die Vorgehensweise bei der Ermittlung des Qualitätsmanagement- und Qualifizierungsbedarfs der Entsorgungsbetriebe auf, die sich im Rahmen von ADAPT zu einem Verbund zusammengeschlossen haben.

Monika Krengel erläuterte dann, wie sich die Konzept- und Materialentwicklung als Teilaspekt des Qualifizierungsbedarfs für den Comic „Busy-Boys“ vollzogen hat. Wichtig war zunächst, dass das gewählte Lernmaterial sowohl Mitarbeiter ohne jede Qualifikation als auch ausländische Mitarbeiter im gleichen Maße ansprach, d.h. es durfte nicht schriftlastig sein und musste so konzipiert werden, dass es am Arbeitsplatz, z.B. dem Müllwagen, einsetzbar war. Außerdem durfte es nicht betriebsspezifisch sondern nur branchenspezifisch gestaltet sein. Aus diesen Vorgaben entwickelte sich dann ein Lernmittel in Form eines Comics.

Zusätzlich wurden in den Betrieben, sofern der Arbeitsablauf dies zuließ, Teams aus jeweils einem erfahrenen und einem neuen Mitarbeiter gebildet, die für sechs Monate zusammenarbeiteten, um dem Neuling eine Bezugsperson zu geben. Abschließend wurde auf die Errichtung von Multimedia-Stationen in den Betrieben in der Zukunft hingewiesen. Es kam nach dem Beitrag zu einer Diskussion, in deren Verlauf die folgenden Fragen gestellt wurden:

- Welchen Beitrag leisteten die Unternehmen zu diesem Projekt?

Antwort: Der überwiegende Anteil wurde durch den Projektträger geleistet. Geringe Zeitressourcen der Mitarbeiter wurden zur Verfügung gestellt.

- Lässt sich ein Erfolg der Maßnahmen feststellen?

Antwort: Nein, durch den Strukturwandel kommt es ständig zu Firmenübernahmen, so dass nicht geprüft werden kann, ob aufgrund der Maßnahmen Konkurse hätten verhindert werden können.

- Wie wird die Multimediasation, die in den Betrieben eingeführt werden soll, aussehen?

Antwort: Es soll in den Betrieben eine Lernecke eingerichtet werden, die den Erfordernissen entspricht. Mit Hilfe von Videofilmen, Fotos und einem Lernpfad in Form eines Spiels sowie einer 3D-Animation sollen Arbeitsabläufe dargestellt werden.

- Wie wird die Station in den Firmen integriert?

Antwort: Es sollen vor allem sicherheitsrelevante Schwerpunkte dargestellt werden.

- Warum wurde der Comic in Reimform geschrieben?

Antwort: Man erhofft sich eine erhöhte Merkfähigkeit.

- Warum wurde der Comic nicht in mehreren Sprachen verfasst?

Antwort: Der Aufwand hierfür wäre zu groß gewesen und es ist äußerst schwierig, die Reime z. B. ins Türkische zu übersetzen.

Top 7: Im Anschluss an die Beiträge ging es darum, in einem Zukunftsworkshop kritische Momente des LaA zu entwickeln und zu diskutieren, wie die vorgestellten Ideen und Konzepte in kleineren Unternehmen umgesetzt werden können. Hierbei war es ein Ziel, neue Projektideen zu formulieren, die im Anschluss an die auslaufenden ADAPT Projekte im EQUAL Programm fortgeführt werden können.

Die in der folgenden Diskussion aufgeworfenen Ideen, Fragen und kritischen Anmerkungen wurden gesammelt und verschiedenen Schwerpunk-

ten zugeordnet (s.u.: Ergebnisse des Workshops). Die genannten Punkte sollen in den folgenden Workshops in Rostock und Fulda als Grundlage für die weitere Diskussion dienen.

Aus den stichwortartigen Punkten sollen später Fragestellungen entwickelt werden, die dann Ausgangsbasis für weitere Überlegungen zu neuen Projekten sein können. Diese Fragen werden im Anschluss an die nächsten Workshops formuliert und dann im Rahmen der Abschlussdokumentation den Teilnehmern zur Verfügung gestellt.

Zum Abschluss des Workshops dankte Martina Groch den Gästen für Ihre Teilnahme und den Projektträgern für ihre interessanten Beiträge zum Workshop. Es ist zu wünschen, dass die vorgestellten Projektergebnisse und die Ergebnisse des Workshops zu weiterführenden Ideen im Hinblick auf zukünftige Förderprogramme und auf die Etablierung einer neuen Lernkultur beitragen.

## Lernen am Arbeitsplatz - Ergebnisse der Zukunftsworkshops

### Der Mensch rückt in den Mittelpunkt

Betriebsinterne Bedingungen	LaA aus Sicht der Beschäftigten	Personal- und Orga. Entwicklung	zukünftige Weiterbildungskonzepte	Nutzung von Wissen	Individualität / Heterogenität	Methoden, Konzepte, neue Ausrichtungen	Grenzen des LaA
Wie werden KMU's überzeugt, Mitarbeiter Weiter zu qualifizieren Am Arbeitsplatz lernen zu lassen Verantwortung zu delegieren	LaA als Einstieg für Lernanfänger?	Worin liegt die Zukunft von Unternehmen? In Arbeitsprozessen Im Kunden In Offenheit fürs Lernen ⇒ Unternehmensentwicklung	Weiterb.- Ansätze auf Firmen abstimmen Wie sieht Zertifikat aus? Wie wird bewertet? Soll modularisiert werden? Transparenz verbessern/ Abstimmung mit Ausland	Erschließen von Mitarbeiter – Know – how, aber wie?	Für jede Branche und Region ein eigenes Konzept	Betreuungskonzepte für Management & Mitarbeiter in der Bewältigung von Kompetenzverlagerung	Welche Voraussetzungen müssen MA mitbringen, damit eigenständiges LaA ermöglicht wird?
- Verschiedene Anforderungen auf den Arbeitsprozeß bündeln	- Können wir „schwache“ durch LaA stützen und fördern? Wie?	- Wie das mittlere Management zur Mitarbeit bewegen?	- Modularisierung in der Bildung	- Wissen der Mitarbeiter mehr nutzen u. Fördern		- Konzepte/Ideen müssen im Unternehmen wachsen	- Erfahrungsaustausch ist notwendig
- Wie kann Lernen in Arbeitsprozessen von KMU's gefördert werden?		- Wie motiviert man Management, sich an betrieblicher Orga-entwicklung zu beteiligen	- Transparenz des Bildungsangebots	- Wissensmanagement			- Schränkt LaA Kreativität ein?
- Heterogene KMU's bisher heterogene Ansätze für LaA. Wie kann daraus ein integrierendes Projekt werden?		- Problemlösungen für „Umkehrung“ der Kompetenzen. Fachkompetenz beim Mitarbeiter und nicht Chef	- Lehrgänge kürzen Modul-Form				- Transfer betriebl. individualisierter Ansätze in andere Betriebe – Wie?
- Liegen Lösungen für Probleme im Arbeitsprozeß?		- Wie die Betriebsführung von neuen Konzepten überzeugen	- Onlinelernen, Teletutoren				- Seminare/ Workshops weiterhin sinnvoll?
- Probleme durch Verschiedenartigkeit der KMU's/Betriebe?	- Unternehmens/ Betriebsberater Sensibilisieren für Weiterbildung		- Internationalisierung von Berufsabschlüssen				- Grenzen von LaA
- Multi-Projekt-Ansatz für KMU's a) Lernen Lernkultur b) Orga-Entwicklung c) Arbeitsplatzentwicklung		- Welcher Weiterbildungsmix? - Seminare – Online LaA - Virtuelle Lernkonzepte und deren Entwicklung					
- Wie muß LaA unter stärkerem Personal- und Kostendruck aussehen?							

