

Regionaltagung

„Wettbewerbsfähig durch betriebsnahe Qualifizierung“

am 29. Juni 2005 im Dienstleistungscenter Rosenheim

Qualifikationsbedarfe feststellen – eine neue Aufgabe für fachliche Vorgesetzte

Durch technische Innovationen und die Einführung von neuen, prozessorientierten Produktionskonzepten steigen in den Unternehmen die Anforderungen an Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen. Gefragt sind Mitarbeiter, die technisch fit, qualitätsbewusst, teamfähig und flexibel im Unternehmen einsetzbar sind. Daraus erwachsen auch für Personalentwickler und fachliche Vorgesetzte eine Reihe neuer Aufgaben: Sie reichen von der Feststellung, worin genau die neuen Qualifikationsanforderungen bestehen, der Entscheidung, wer welche Aufgaben übernehmen kann und wo Qualifikationsdefizite vorliegen bis hin zur Konzeption von passgenauen Weiterbildungen für die Mitarbeiter.

„Die Optimierung der Anlagenwirtschaftlichkeit und die Herstellung einer höheren Multifunktionalität der Mitarbeiter sind anspruchsvolle Ziele, die unser Unternehmen in der letzten Zeit vor große Herausforderungen gestellt haben“, so Wolfgang Sewald, Kraftwerksmeister im Müllheizkraftwerk Rosenheim. Im Müllheizkraftwerk sind ca. 60 Mitarbeiter beschäftigt. Durch die Verbrennung von Haus-, Gewerbe- und Sperrmüll sichert es die umweltverträgliche Entsorgung von Restmüll und erzeugt Fernwärme, Strom und Dampf. Im Herbst 2004 wurde eine neue Anlage in Betrieb genommen: Durch den Einsatz von Gasmotoren konnten ein veralteter Dampfkessel und eine Turbine ersetzt werden. Gleichzeitig wurden die Anlagen im Müllheizkraftwerk automatisiert und von Wartetechnik auf Bildschirmtechnik umgestellt.

Für die Mitarbeiter war die verstärkte Automatisierung mit neuen Anforderungen verbunden: Wurden früher alle Anlagen manuell vor Ort bedient und überwacht, geschieht dies jetzt über Computer. *„Früher war eher der mechanische Arbeiter gefragt, heute sitzt man mit der Maus vor dem Bildschirm. Die Schwierigkeit liegt darin, dass man nun auf der Grundlage von Zahlen seine Arbeit verrichtet und Störungen anhand der Werte erkennen und beheben muss. Die akustische und optische Überwachung vor Ort ist weggefallen.“*

Neue Herausforderungen entstanden auch durch den Einsatz der Gasmotoren: *„Dadurch entfiel ein Schichtarbeitsplatz, der von 4 Heizern besetzt war“, berichtete Wolfgang Sewald. „Allerdings hatten die Heizer auch noch andere Aufgaben zu erledigen, die nicht weggefallen sind. Diese mussten nun von anderen Mitarbeitern übernommen werden.“* Die Umstrukturierung hatte Konsequenzen für die Arbeitsorganisation und die Mitarbeiter. *„Wir mussten feststellen, welche Anforderungen an den jeweiligen Arbeitsplätzen bestehen.“* Als Instrument wurde eine Arbeitsplatzanalyse gewählt.

„Die Arbeitsplatzanalyse wurde in Zusammenarbeit mit allen betroffenen Mitarbeitern durchgeführt. Dies war aus meiner Sicht sehr wichtig, da nur der, der an diesem Platz arbeitet, genaue Auskunft über Arbeitsabläufe, Schwierigkeiten und nötige Ablaufänderungen geben kann“, so Wolfgang Sewald. Gleichzeitig wurde in weiteren Gesprächen der individuelle Qualifikationsstand der Mitarbeiter festgestellt. Die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse wurden in einer Qualifikationsmatrix zusammengeführt. „So konnten wir feststellen, was die Mitarbeiter können und wo es Qualifizierungsbedarfe gibt, um entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.“

Die Anfertigung der Tätigkeitsprofile durch die Mitarbeiter brachte weitere Vorteile mit sich: Sie konnten dabei ihren eigenen Wissensstand überprüfen und mögliche Wissenslücken feststellen. Durch die Diskussion in der Gruppe lernten sie auch andere Prozesse im Betrieb besser kennen.

In einem weiteren Schritt soll auf Grundlage der Beschreibungen ein Bedienerhandbuch erstellt werden, das von den Mitarbeitern als Nachschlagewerk genutzt werden kann. „Die Tätigkeiten im Betrieb können immer weniger voneinander abgegrenzt werden, unsere Mitarbeiter sollen möglichst multifunktional einsetzbar sein. Da ist es wichtig, dass sie die Möglichkeit zu haben, das wichtigste nachzulesen, wenn sie länger nicht mehr an der entsprechenden Maschine gearbeitet haben. Früher gab es einzelne Sparten. Das ist heute anders, da müssen alle wie Zahnräder ineinander greifen.“

Unterstützt wurde Wolfgang Sewald durch den Modellversuch „FILIP – Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung“. Im Rahmen des Modellversuchs wurde gemeinsam mit Betrieben ein Instrumentenkoffer zur Personalentwicklung erarbeitet. Im Beratungsgespräch mit Fachleuten im Betrieb wurden aus dieser Toolbox für das jeweilige Unternehmen geeignete Instrumente ausgewählt und gegebenenfalls angepasst. „Durch den Instrumentenkoffer erhielten wir Anregungen. Wir haben uns gemeinsam überlegt, welche Instrumente für die betriebliche Situation bei uns im Müllheizkraftwerk nützlich sind und sie entsprechend angepasst.“ Und Wolfgang Sewald betont: „Wir sind noch lange nicht fertig. Es wird noch einiges an Arbeit auf uns zu kommen.“

Dies bestätigte **Dr. Barbara Mohr** vom **Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH Nürnberg** und ergänzte: „Veränderungsprozesse sind kontinuierlich. Es reicht nicht, sie einmal zu initiieren. Sollen sie nachhaltig wirken, müssen sie in die betrieblichen Prozesse integriert und gemeinsam mit den Mitarbeitern gestaltet werden. Hier sind Mitarbeiter gefordert, die dies können und wollen. Sie gilt es aktiv in die Gestaltung einzubinden.“

Im Modellversuch „FILIP“ wurden Hilfestellungen für Vorgesetzte erarbeitet, die bisher wenig Erfahrung mit Wissensmanagement und Personalentwicklung haben. Grundlegend dabei waren die Toolbox „PE-Instrumente für Führungskräfte“ und eine unterstützende Beratung. Die Beratung diente dazu, geeignete Instrumente auszu-

wählen und diese für den Einsatz gegebenenfalls anzupassen. „Wichtig war es, die Instrumente mit wenig Streuverlust einsetzen zu können“, so Dr. Barbara Mohr.



Abb. 1: Beratung und Unterstützung von Führungskräften

Am Modellversuch sind insgesamt sechs mittelständische Unternehmen im süddeutschen Raum beteiligt. Sie schlossen sich in Oberbayern und in der Region Bodensee-Oberschwaben zu regionalen „Firmennetzen Weiterbildung“ zusammen.

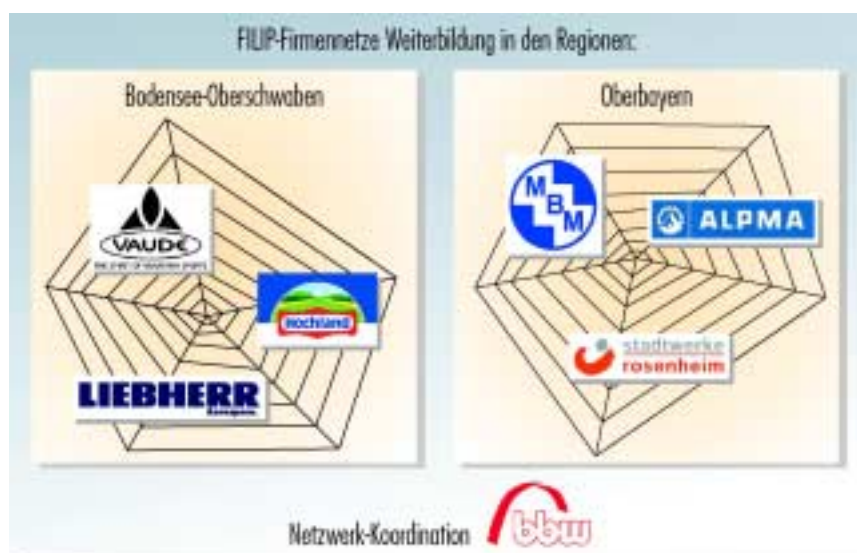


Abb. 2: Regionale Firmennetze Weiterbildung

Die Unternehmen profitierten auch von der Beteiligung am Firmennetz: in den Netzwerktreffen wurden Erfahrungen aus den jeweiligen Firmenprojekten diskutiert. Die



Unternehmen konnten so wertvolle Anregungen für ihre eigene Personalentwicklungsarbeit gewinnen.