

Dr. Jörg Dombrowski / Marc Beer / Nevin Urunc

Beteiligen und Bilden in der Produktion

Die Umsetzung eines betrieblichen Grundbildungsprojektes
für an- und ungelernete Produktionsmitarbeitende bei der
FIEGE Logistik Stiftung & Co. KG

Prozesse – Erfahrungen – Empfehlungen



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Rheinland-Pfalz • gGmbH
Gesellschaft für Beratung
und Bildung



Arbeit und Leben
DGB / VHS

BasisKomPlus
Basiskompetenz am Arbeitsplatz stärken!

Das Grundbildungsprojekt aus Sicht der Fiege IDC Worms

Die Menschen unserer Firma liegen uns am Herzen. Ihr Engagement und ihre Fachkenntnisse sind ein wichtiger Baustein für den wirtschaftlichen Erfolg der Fiege IDC in Worms. Es ist unser Anliegen, jedem Einzelnen die notwendigen Kompetenzen für die Arbeit zur Verfügung zu stellen. Deshalb haben wir seit 2013 gerne und mit großem Engagement am Projekt BasisKom bzw. BasisKomPlus teilgenommen.

Mit Unterstützung der ARBEIT UND LEBEN gGmbH haben wir unsere Packerinnen und Packer und Kommissioniererinnen und Kommissionierer in persönlichen Gesprächen zu verschiedenen Bereichen der Personalentwicklung befragen lassen.

Was brauchen die Mitarbeitenden für Qualifizierungsangebote, auch im Grundbildungsbereich? Welche Aufstiegsambitionen haben sie und was hemmt sie, sich intern zu bewerben? Wie müssen Qualifizierungen aussehen, damit auch Menschen mit Grundbildungsdefiziten sie verstehen?

Dies waren nur einige der Fragen, die uns hier interessierten. Uns war es wichtig, eine solche Befragung voran zu stellen, um darauf bezogen konkrete Angebote machen zu können. Auch haben wir die Mitarbeitenden so frühzeitig in den Prozess mit einbezogen.

Die anschließenden umfangreichen und zielgerichteten Qualifizierungen im Bereich mündlicher und schriftlicher Kommunikation sowie für die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter im Bereich Führung und Lehrkompetenz haben sich gelohnt und tragen schon erste Früchte.

Unser Abteilungsleiter hat die Veränderung treffend auf den Punkt gebracht:

„Die Mitarbeitenden gehen jetzt mit einem anderen Selbstbewusstsein durch die Werkhalle und sprechen auch ganz anders mit ihrem Vorgesetzten. So etwas bringt sie auch privat weiter“.

Wir haben fest vor, dieses Projekt auf weitere Abteilungen auszuweiten!



Michael Suden
Geschäftsführer
Fiege IDC Worms



Melanie Michaelis
Personalleiterin



Ines Schmid
Personalerin

Inhalt

Vorwort

Zur Broschüre

1. Der Projektrahmen

1.1. Die Rolle der ARBEIT UND LEBEN gGmbH

1.2. Die FIEGE Logistik Stiftung & Co. KG

2. Ablauf und Aktivitäten im Grundbildungsprojekt - Überblick

3. BetriebsCheck und Auftragsklärung

4. Das Projekt steuern

5. BasisKompetenzCheck durchführen

5.1. Erstellung des Leitfadens

5.2. Informationsveranstaltung in der Werkhalle

5.3. Persönliche Gespräche mit Beschäftigten als Kernelement

5.4. Mitarbeiterübergreifende Auswertung der Gespräche

5.5. Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse

6. Arbeitsplatznahe Sprach- und Kommunikationsseminare

6.1. Rahmen- und Seminarbedingungen

6.2. Kompetenzfeststellung zum Zweck der Gruppenzusammensetzung

6.3. Entwicklung eines Modulgrundgerüsts (Inhalte, Methoden, Material)

6.4. Ablauf der Module

6.5. Abschlussevaluation, Eindrücke und Ausblick

7. Lernförderliche Führung – Schulung für Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter

8. Verankerung und Transfer

9. Empfehlungen für die Durchführung betrieblicher Grundbildungsprojekte

4 Vorwort

„Nicht mit fertigen Lösungen kommen“

So lautet eine wichtige Erkenntnis der Kolleginnen und Kollegen von ARBEIT UND LEBEN, um das Thema Grundbildung im betrieblichen Kontext zu etablieren. So einfach diese Erkenntnis klingen mag, so komplex ist der Anspruch, der sich dahinter verbirgt. Diese Broschüre gibt einen genauen Einblick in die Implementierung arbeitsorientierter Grundbildung. Die Kolleginnen und Kollegen von ARBEIT UND LEBEN Rheinland-Pfalz haben Erfahrungen zusammengetragen, die sie in der Umsetzung mit dem Unternehmen Fiege IDC am Standort Worms gesammelt haben. Wir sehen, dass die nachhaltige Umsetzung von Grundbildung gelingt. Dafür braucht es viel Engagement, sowohl im Unternehmen als auch in der Beratung und Begleitung. „Erfolgsgeschichten“ sollen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch Hindernisse und Herausforderungen gibt, die es zu berücksichtigen und bestenfalls zu überwinden gilt. Darüber hinaus ist Grundbildung für Unternehmen nicht automatisch ganz oben auf der Agenda. Auch das ist die Realität.

Der Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN und die ARBEIT UND LEBEN Landesarbeitsgemeinschaften engagieren sich seit mehreren Jahren im Bereich Grundbildung. Wichtig ist uns, Grundbildung in einem sozialpartnerschaftlichen Ansatz zu gestalten. Das heißt, Geschäftsführungen, Betriebs- und Personalräte, Personalverantwortliche und Beschäftigte sind am Prozess beteiligt.

Auch bei der FIEGE Logistik Stiftung & Co. KG unterstützen viele Beteiligte seit geraumer Zeit das Grundbildungsprojekt. Wir bedanken uns sehr für die erfolgreiche und gute Zusammenarbeit. Diese begann 2013 im Rahmen des Projektes BasisKom, aktuell wird die Arbeit im Transferprojekt BasisKomPlus weitergeführt und ausgebaut. BasisKomPlus wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Nationalen Dekade für Alphabetisierung und Grundbildung (2016-2026) gefördert und ermöglicht so die nachhaltige Implementierung von Grundbildung in Unternehmen.

Inwieweit es gelingt, dass Unternehmen Grundbildung zukünftig selbst als regulären Bestandteil ihrer Personalentwicklung ausgestalten, darauf sind wir gespannt.

Der Anfang dazu ist jedenfalls gemacht.



Barbara Menke

Bundesgeschäftsführerin
ARBEIT UND LEBEN



Gabriele Schneidewind

Geschäftsführerin
ARBEIT UND LEBEN gGmbH
Rheinland-Pfalz

Zur Broschüre

Auch scheinbar „einfache“ Tätigkeiten fordern Beschäftigten eine Vielzahl von Grundbildungskompetenzen ab: Arbeitsdokumentationen oder Betriebsanweisungen müssen gelesen und verstanden werden, Urlaubsanträge werden am Computer ausgefüllt. Es gilt, Gesundheitsvorschriften zu beachten oder Konflikte am Arbeitsplatz zu klären. Solche Aufgaben werden nicht immer als ernsthafte Qualifikationsanforderungen wahrgenommen. Doch die fach- und sachgerechte Ausführung bereitet Mitarbeitenden oft Schwierigkeiten. Daher stellt sich die Frage, wie Grundbildung die Bewältigung dieser Anforderungen unterstützen und systematischer Teil von Personalentwicklung werden kann.

Viele Unternehmen haben die Notwendigkeit erkannt, jedoch fehlt es ihnen in der Regel an Erfahrung, Zeit und Expertise, um die notwendigen Prozesse durchführen und begleiten zu können. Führungskräfte müssen sensibilisiert werden, der Betriebsrat überzeugt, die Beschäftigten für Grundbildungsmaßnahmen gewonnen und aktiv beteiligt werden. Es braucht eine zielgenaue Bedarfserhebung und individuelle Planung und Umsetzung von Weiterbildungen. Je nach Branche und Tätigkeitsbereich werden solche Schritte während der laufenden Produktion in der Werkshalle umgesetzt.

Diese Broschüre beschreibt die Umsetzung des Grundbildungsprojekts bei der Fiege IDC Worms. Nach einer Einführung zum Projektrahmen und einem **Überblick zum Prozess** (Kap. 1 und 2) wird der zentrale Schritt der **Auftragsklärung** beschrieben (Kap. 3).

Mit Unterstützung des sog. **BetriebsCheck** werden Grundbildungsbedarfe im Unternehmen erhoben und die Arbeitssituation analysiert. Bei der Firma Fiege hat sich gezeigt, dass relativ wenig Wissen über die Grundbildungs- bzw. Weiterbildungsbedarfe der Mitarbeitenden in der Produktion vorlagen. Die Bedarfe wurden daher systematisch durch den **BasisKompetenzCheck** erhoben (Kap. 5). Dieser Prozessschritt ist methodisch anspruchsvoll, erfordert eine hohe Sensibilität gegenüber Beschäftigten und ist zeitaufwändig. Bei Fiege wurden **Grundbildungsqualifizierungen** für die Beschäftigten der Produktion und Qualifizierungen für die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter durchgeführt. Konzeptionelle Eckpunkte und einzelne Module werden in Kap. 8 und 9 dargestellt. Zum Schluss beschreiben die Kolleginnen und Kollegen aus Rheinland-Pfalz die **Verankerung von Grundbildung im Unternehmen** (Kap.9) und bündeln **Empfehlungen** zur Implementierung von Grundbildung (Kap.10).

Die Broschüre soll andere Beratungs- und Bildungsdienstleister anregen, sich mit dem Thema betrieblicher Grundbildung zu befassen und ähnliche Projekte zu starten. Gleichzeitig richtet sie sich an Betriebe und Unternehmen, die selbst Grundbildungsprojekte umsetzen wollen.



Anke Frey

Projektkoordination
BasisKomPlus

6 1. Der Projektrahmen

1.1. Die Rolle der ARBEIT UND LEBEN gGmbH

ARBEIT UND LEBEN gGmbH Rheinland-Pfalz ist eine Gesellschaft für Beratung und Bildung, die seit 18 Jahren u. a. Projekte für kommunale, landes-, bundesweite sowie europäische Förderer im Bereich der Arbeitsmarktpolitik umsetzt und Veränderungsprozesse begleitet. Ziel ist es, vor dem Hintergrund sich verändernder betrieblicher und gesellschaftlicher Bedingungen Betriebe in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken sowie die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen. Die Prozessberatung bildet den Kern des Angebotes.

Die Beratung basiert auf einer bestimmten Beratungsphilosophie (Abbildung 1) und auf spezifischen Prozessstandards, die eine strukturierende Basis für Veränderungsprozesse bieten. Prozessberaterinnen und Prozessberater begleiten Kunden und Kundinnen im Gesamtprozess.

Es werden keine fertigen Lösungen vorgeschlagen, sondern die Beratungsergebnisse (z.B. Vorgehenslösungen) werden von den Beteiligten mitentwickelt und damit auch mitgetragen.

Auch bei der Firma Fiege war die kontinuierliche Beteiligung und Kommunikation mit relevanten Personen zentral wichtig. Die Prozessberatung verfolgt zwei wesentliche Ziele:

Zum einen die Verbesserung der Produktivität des Unternehmens, wie etwa Erhaltung und Steigerung von Flexibilität im Produktionssystem, und zum anderen die Verbesserung der Arbeits- und Entfaltungsmöglichkeiten der im Unternehmen tätigen Menschen. Dies bedeutet auch, Veränderungskompetenzen bei den Beteiligten zu entwickeln und zu stärken.

Zentrale Merkmale der Prozessberatung bei der ARBEIT UND LEBEN gGmbH

- Klarheit, Offenheit, Professionalität und Authentizität sind Grundelemente der Beratungsphilosophie.
- Die Rolle der Prozessberater/Prozessberaterinnen ist es, den Veränderungsprozess zu strukturieren und das eigene Wissen einzubringen, nicht als normative Vorgabe, sondern als gleichberechtigte Option.
- Die Prozessberater/Prozessberaterinnen begleiten den Gesamtprozess und geben dabei Anregungen, wie eigene Lösungen entwickelt werden können und welche Faktoren dabei zu berücksichtigen sind.
- Im Veränderungsprozess werden die Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ausreichend berücksichtigt.
- Veränderungskompetenzen bei den Beteiligten werden gestärkt und entwickelt.

1.2. Die Fiege Logistik Stiftung & Co. KG

Die Fiege Logistik Stiftung & Co. KG ist ein Unternehmen in der Branche Kontraktlogistik. Kerngeschäft der Zweigniederlassung IDC Worms ist die Lagerung und Kommissionierung von Bosch-Produkten mit insg. 30.000 verschiedenen Artikeln und deren europaweite und internationale Grobverteilung. Am Standort Worms sind insgesamt 900 Mitarbeitende beschäftigt.

In der Produktion sind nahezu alle Mitarbeitenden, d.h. 80 Kolleginnen und Kollegen, als Kommissionierer/Kommissionierer oder Packerin/Packer beschäftigt. Es handelt sich um an- und ungelernte Kräfte. Diese Gruppe wurde für das Grundbildungsprojekt fokussiert (Abbildung 2).

Das Grundbildungsprojekt in Zahlen

- Zeitraum: Juni 2013 – September 2015
- 77 Gespräche mit Mitarbeitenden im Rahmen des BasisKompetenzChecks
- 10 Projekttreffen
- 3 Infoveranstaltungen in der Werkhalle
- 3 Ergebnisvorstellungen in der Werkhalle
- 129 Unterrichtsstunden Sprach- und Kommunikationsseminare durchgeführt
- 27 Personen in vier Gruppen / pro Gruppe 21 Unterrichtsstunden
- 546 Teilnehmer/innenstunden im Bereich der Sprach- und Kommunikationsseminare
- 24 Unterrichtsstunden mit 9 Teilnehmenden - Schulung lernförderliche Führung

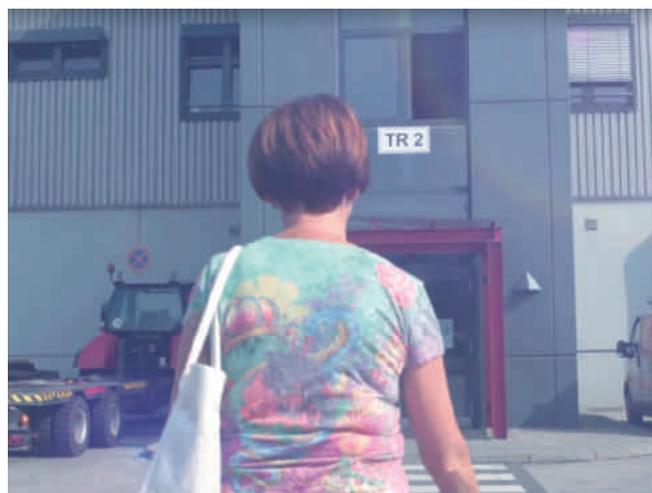
Abbildung 2: Das Grundbildungsprojekt in Zahlen

Das Projekt wurde von einer Prozessberaterin und zwei Prozessberatern der ARBEIT UND LEBEN gGmbH begleitet.

Es wurden im Kern folgende Schritte umgesetzt:

- Freiwillige, anonymisierte Einzelinterviews mit an- und ungelernten Beschäftigten aus der Produktion über ausgewählte Bereiche ihrer täglichen Arbeit (BasisKompetenzCheck)
- Schulungen zu lernförderliche Führung für die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter
- arbeitsplatznahe Weiterbildungen „Sprach- und Kommunikationsseminare“ für die Packerinnen/Packer und Kommissioniererinnen/Kommissionierer der Produktionsabteilung

Die erfolgreiche Arbeit wird seit 2016 fortgesetzt und ausgeweitet, auch auf andere Bereiche des Unternehmens. Der Prozess, der dies ermöglicht hat, wird im Folgenden beschrieben. Die Ausführungen sind als Orientierung gedacht, die individuelle Ausgestaltung und Anpassung auf die spezifischen Unternehmensbedingungen sollte individuell erfolgen, dies ist Aufgabe von Prozessberaterinnen und Prozessberatern.



Beschäftigte Fiege IDC Worms

8 2. Ablauf und Aktivitäten im Grundbildungsprojekt

Überblick

Im Projekt hat sich ARBEIT UND LEBEN an den Prozessstandards orientiert.

Sie beschreiben das Vorgehen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen.

- Auftragsklärung (mit Auftraggeberin/Auftraggeber)
- Situationsklärung/Problemklärung
- IST-Analyse (im Kundinnen-/Kundensystem)
- Zieldefinition
- Planung Vorgehensweise
- Durchführung
- Auswertung/Zielkontrolle

Mit den Standards wird ein systematisches Vorgehen gewährleistet. Die Systematik der Schrittfolge entspricht grundsätzlich dem Vorgehen in der Organisationsentwicklung¹. Dadurch wird angestrebt, dass es am Ende des Prozesses auch tatsächlich zu einer **wirkungsvollen und geplanten Veränderung** kommt bzw. das Veränderungsvorhaben nicht in der Klärungs- oder Analysephase stecken bleibt. Umfang und Inhalt der Schritte werden kontinuierlich der betrieblichen Situation und den bisher erfolgten Fortschritten angepasst.

An den Schritten wird deutlich, dass die Prozessberatung eine **durchgehende Begleitung des Unternehmens** umfasst. Es geht nicht nur darum, geeignete Veränderungsziele zu finden, wie etwa in der Strategieberatung üblich, sondern den Betrieb auch bei der Umsetzung zu begleiten.

Für die Phase der Auftragsklärung haben sich die Beteiligten bewusst viel Zeit genommen, um spätere Missverständnisse oder Interessensdivergenzen zu vermeiden. Davon ausgehend wurde ein **Projektteam mit allen zentralen Beteiligten** (Personalabteilung und -entwicklung, Vertreterinnen und Vertreter des Betriebsrats, Schichtleitung, Produktionsleitung, Geschäftsführung der Fiege IDC, Beratungsteam von ARBEIT UND LEBEN) gebildet. Das Projektteam hat sich bis zum Ende des Projektes regelmäßig getroffen, um die **wesentlichen Prozessschritte gemeinsam zu entscheiden und zu planen**. Hier wurde die Befragung der Beschäftigten (BasisKompetenzCheck) beschlossen sowie die Themen und die Rahmenbedingungen für die Qualifizierungen abgestimmt. Anschließend wurde der Verlauf des Projektes reflektiert und gemeinsam entschieden, wie ein Transfer des Projektes aussehen kann.

Ablauf und Aktivitäten des Grundbildungsprojekts

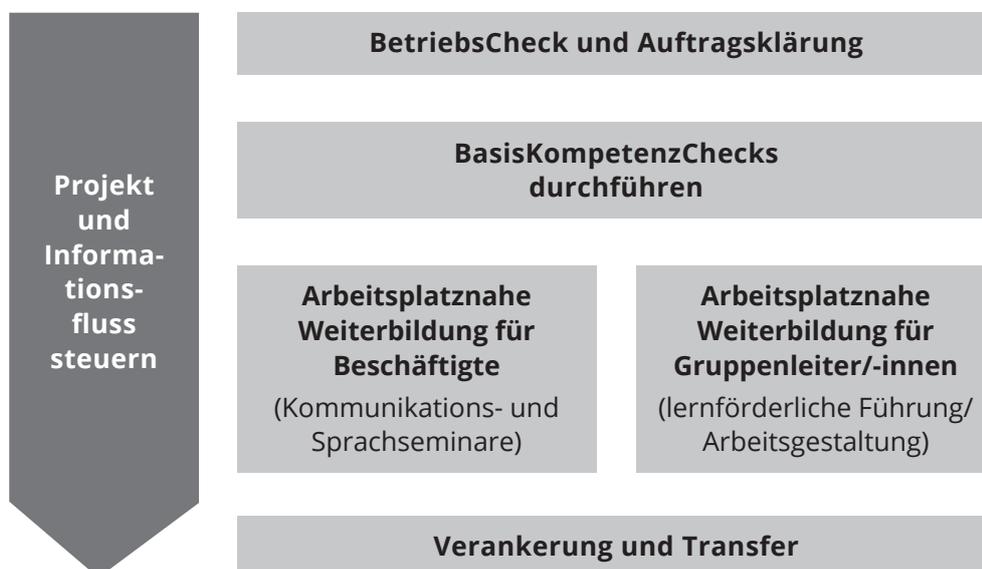


Abbildung 3: Ablauf und Aktivitäten des Grundbildungsprojekts

¹Vgl. etwa Becker, H./Langosch, I. (2002): Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, French, W.L./Bell, C. H. (1994): Organisationsentwicklung

3. BetriebsCheck und Auftragsklärung

Der BetriebsCheck und die anschließende genaue Auftragsklärung spielen für die Prozessberatung eine zentrale Rolle.

Die Durchführung des BetriebsChecks ist dabei immer der erste Schritt. Dieser erste Schritt wird häufig unterschätzt! Der BetriebsCheck ist ein Fragenkatalog, mit dem im persönlichen Gespräch sondiert wird, ob im Unternehmen das Thema Grundbildung relevant ist und wenn ja, an welchen Stellen. Der BetriebsCheck wird in unterschiedlichen Branchen (Gesundheit und Pflege, Lager und Logistik, Landschafts- und Gartenbau, Gastronomie,...) erfolgreich durchgeführt.

Ziele sind:

- die Entscheidungsebenen (Geschäftsführung, Personalentwicklung, Abteilungsleitung, Betriebsrat) in die Gespräche mit einzubinden und Sichtweisen sowie Motivationen für die Förderung der Zielgruppe transparent zu machen
- den Hintergrund und die Notwendigkeit zur Weiterbildung der Zielgruppe erfassen
- das Unternehmen auf allen unterschiedlichen Ebenen systematisch kennenzulernen
- eine vertrauensvolle und wertschätzende Atmosphäre aufzubauen

Der BetriebsCheck basiert auf einem weiten Verständnis von Grundbildung, das Anforderungen an mündliche Kommunikation, Leseverständnis, Schriftsprache, mathematische Grundfähigkeiten und Medienkompetenz umfasst (Abbildung 4). Er wird je nach Unternehmenssituation mehrmals durchgeführt. Anschließend werden im Dialog mit dem Auftraggeber zentrale Punkte des Grundbildungsvorhabens geklärt: Ausgangssituation, Ziele und die grobe Gesamtplanung. Es ist darauf zu achten, dass nicht zu früh, d.h. ohne ausreichende Kenntnisse der betrieblichen Situation, Festlegungen getroffen werden.

Die Dauer ist abhängig von der Komplexität des Vorhabens, den zeitlichen Ressourcen des Auftraggebers/der Auftraggeberin und davon, wie zügig die Gespräche laufen. Hier ist zu bedenken, dass Klärungsgespräche keinem geradlinigen, getakteten Ablauf folgen, sondern der Verlauf von Wiederholungen, Zusammenfassungen, Exkursen und Sprüngen geprägt ist.

Die Ergebnisse der Auftragsklärung bilden nur eine Vorlage. Sie werden am Ende besprochen, modifiziert und vom Auftraggeber/der Auftraggeberin verantwortlich entschieden.

Die geklärten Punkte sollten in einer **Projektvereinbarung** zusammengefasst werden. Die Projektvereinbarung gilt als Grundlage für die Durchführung des Vorhabens.

„Die Auftragsklärung ist oft anstrengend, aber super wichtig. Da kommt man vom Hölzchen aufs Stöckchen.

Es gibt Sprünge, Wiederholungen, man muss zusammenfassen, immer wieder fokussieren und irgendwann zu Vereinbarungen kommen, zu denen alle „ja“ sagen.“

Prozessberater ARBEIT UND LEBEN

Anfang 2014 trafen sich die Personalabteilung und -entwicklung, Vertreterinnen und Vertreter des Betriebsrats, Schichtleitung, Produktionsleiter und die Geschäftsführung der Fiege IDC mit dem Beraterteam der ARBEIT UND LEBEN gGmbH. Bei der Firma Fiege war die Durchführung des BetriebsChecks und eine tiefe Auftragsklärung in der großen Gruppe besonders relevant, da am Prozess unterschiedliche Akteure mit jeweils unterschiedlichen Interessen und unterschiedlichem Wissen beteiligt waren.

Gerade bei den sensiblen Themen Grundbildung und Alphabetisierung sind diese unterschiedlichen Perspektiven zentral wichtig, um z.B. eine passende Ansprache der Beteiligten zu finden, Interessen offen zu legen und eine multilaterale Vertrauensbildung zu gewährleisten.

Mit dem BetriebsCheck wurde bei Fiege grundlegend geklärt, in welchen Abteilungen überhaupt un- und angelernte Mitarbeitende tätig sind und welchen **Lern- und Kommunikationsanforderungen** sie ausgesetzt sind. Es kristallisierte sich heraus, dass die Abteilung Produktion mit ihren Mitarbeitenden in den Fokus des Projektes gestellt werden sollte². In der Produktion arbeiten überwiegend An- und Ungelernte aus über 40 Nationen.

Alleine am Standort Worms gibt es 900 Mitarbeitende. In der Produktion sind nahezu alle Kommissioniererinnen/Kommissionierer oder Packerinnen/Packer an- und ungelernete Kräfte (80 Beschäftigte). Weit über 50 % der Mitarbeitenden in den Produktionsbereichen haben einen Migrationshintergrund.

Bisherige interne Qualifizierungsangebote für die Zielgruppe – auch zur Gewinnung von Nachwuchskräften für die untere Führungsebene – war bisher auf keine große Resonanz gestoßen.

Es herrschte daher große Skepsis, ob man diese Beschäftigten über andere Wege gezielter erreichen kann und wenn ja, wie dies möglich sei.

„Die Angebote, die wir gemacht haben, wurden nur wenig aufgegriffen.“

Personalleiterin Fiege IDC

Für den bisherigen geringen Erfolg von Weiterbildungsangeboten wurden in der Auftragsklärung folgende Gründe ausgemacht:

- Die Grundlage zur Ausübung der geforderten Tätigkeiten für an- und ungelernete Beschäftigte wurde für so gering gehalten, dass eine Förderung und Qualifizierung – außerhalb der Einarbeitung – als nicht erforderlich angesehen wurde.
- die Wahrnehmung der Beschäftigten selbst ist, so der Eindruck, geprägt von einer geringen Motivation hinsichtlich einer persönlichen und beruflichen Weiterbildung, weil sie ihr Tätigkeitspektrum als „einfach“ und „schmal“ ansehen.
- Bisherige Angebote trafen nicht die Sprache oder den persönlichen Bezug der Zielgruppe.
- Es kann davon ausgegangen werden, dass mündlich oder schriftlich formulierte Angebote nicht oder nur teilweise verstanden wurden oder eine Einordnung in den Gesamtzusammenhang nicht stattfand. Bei den Mitarbeitenden der Personalentwicklung ließ dies den Eindruck entstehen, dass diese Zielgruppe nicht lern- und aufstiegsmotiviert sei.
- Die als arbeitsplatzfern, theoretisch und abstrakt empfundenen Qualifizierungsangebote erbrachten nicht den erhofften Nutzen und wurden von der Zielgruppe abgelehnt. Der nötige Praxisbezug konnte nur unzureichend dargestellt werden.

²Wenn im Folgenden von „Zielgruppe“ gesprochen wird, ist die Gruppe der an- und ungelerneten Produktionsmitarbeitenden gemeint.

Ein wichtiges Ergebnis der Auftragsklärung war, dass zuerst eine persönliche Befragung der Mitarbeitenden stattfinden soll und dann die Entwicklung von Qualifizierungsangeboten.

Das Erhebungsinstrument und der Prozess der Bedarfsermittlung sollte dabei auf die Abteilung Produktion angepasst sein und gleichzeitig zielgenau Grundbildungsbedarfe herausfiltern. Sowohl dem Praxisbezug, als auch der Sensibilität des Themas Grundbildung musste Rechnung getragen werden und darüber hinaus sollten die Mitarbeitenden aktiv eingebunden sein.

Mit den Beteiligten der Firma Fiege wurden die folgenden Projektziele definiert:

- Bedarfe an arbeitsplatznahen Weiterbildungsangeboten, insb. im Bereich Grundbildung, erheben
- individuelle Wünsche der Mitarbeitenden in anonymisierten, persönlichen Einzelinterviews erheben
- Lernprozesse in der Werkhalle - also mit direktem Arbeitsplatzbezug - für Produktionsmitarbeitende ermöglichen
- Steigerung der Basiskompetenzen von Mitarbeitenden (abhängig von den Befragungsergebnissen)
- Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeitenden stärken

Beispielhafte Fragen des BetriebsChecks

- Haben Sie den Eindruck, dass schriftliche Arbeitsanweisungen in allen Teilen der Belegschaft gut umgesetzt werden? Wenn dies nicht der Fall ist, was glauben Sie, ist die Ursache?
- Gibt es in Ihrem Betrieb/Unternehmen Auffälligkeiten/Probleme bei der Dokumentation von Arbeitsabläufen?
- Wie erfolgen bei Ihnen Arbeitsabsprachen?
- Werden Ihre Sicherheitsvorschriften eingehalten? Wie messen/kontrollieren Sie das?
- Wie häufig kommt es zu (kleineren) Arbeitsunfällen?
- Gibt es bestimmte Arbeitsmaterialien/Ressourcen/Rohmaterialien, die unverhältnismäßig oft aufgebraucht werden, weil sie möglicherweise nicht richtig genutzt werden?
- Wie hoch beziffern Sie Folge- und Ausfallkosten in bestimmten Arbeitsbereichen, weil es Probleme bei der Arbeitsumsetzung gibt?

Abbildung 4: Ausschnitt aus dem BetriebsCheck für Grundbildungsprojekte

„Die Bedarfsermittlung bei den Beschäftigten war eine dreifache Herausforderung. Sie sollte auf die Abteilung Produktion orientiert, also praxisbezogen sein. Sie sollte sensibel mit dem Thema Grundbildung umgehen, trotzdem aber konkrete Bedarfe erfragen und gleichzeitig die Mitarbeitenden aktiv einbinden.“

12 4. Das Projekt steuern

Ein gutes und flexibles Projektmanagement ist eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg betrieblicher Veränderungsprozesse.

Es gewährleistet zum einen ein systematisches Vorgehen, so dass alle notwendigen Schritte durchgeführt werden. Zum anderen behält man auch bei langen und komplexen Projekten die Übersicht und vermeidet, wichtige Arbeitsschritte zu übersehen, wie die von Status- und Meilensteingesprächen.

Während der Auftragsklärung wurde ein Projektteam gegründet (s. Kap. 2). Die Geschäftsführung war nicht durchgehend, sondern bedarfsorientiert präsent. In diesem Team liefen alle Fäden zusammen, wurde geplant und die einzelnen Durchführungsschritte besprochen. Im Projektteam wurde auch die **Informationspolitik** des Projektes gesteuert. Zentral für ein solch umfangreiches und komplexes Qualifizierungsprojekt war es, dass alle Verantwortlichen in Kommunikation blieben und aktiv durchweg an dem Prozess beteiligt wurden. **Bei der Firma Fiege waren 13 Gruppen/Abteilungen von Anfang an in den Gesamtprozess involviert und wurden über unterschiedliche Kanäle und mit unterschiedlicher „Sprache“ kontinuierlich über den Verlauf des Prozesses informiert.** Bei wichtigen Entscheidungen wurde ebenso deren Autorisierung eingeholt.



Für die erfolgreiche Kommunikation und die Projekttransparenz waren folgende Aspekte wichtig:

- Regelmäßige Status- und Meilensteingespräche mit allen Beteiligten
- Telefonate und schriftliche Zwischenberichte
- eine klare Rollenverteilung einschließlich der dazu gehörigen Aufgaben

Die regelmäßige Präsenz der Prozessberaterinnen und Prozessberater, vor allem bei den Mitarbeitenden, war zudem eine wichtige vertrauensbildende Maßnahme.

Kam es zu Missverständnissen oder Unmut über nicht rechtzeitig transparent gemachte Informationen war es wichtig, für nachträgliche, zeitnahe Aufklärung zu sorgen, damit die Veränderungsprozesse nicht „blockiert“ wurden.

Auch die Dokumentation des Gesamtprozesses wurde von der Projektgruppe gewährleistet.

Ein zentral wichtiger Erfolgsfaktor für das Projekt war, die Qualität des laufenden Prozesses immer wieder und nicht nur am Ende zu überwachen und gegebenenfalls zeitnah zu intervenieren. Folgende Fragen wurden dabei reflektiert:

- Werden noch die Ziele verfolgt, die dem Auftrag der Firma entsprechen und vereinbart worden sind?
- Ist das fachliche und zielgruppenspezifische Angebot nach Kriterien von ARBEIT UND LEBEN erfolgreich und gemäß der eigenen Leitlinien durchgeführt worden (Haltung, Konzept, Rahmenbedingungen, Lernmethode)?
- Sind die Kompetenzen der Teilnehmenden in den Qualifizierungsmaßnahmen auch tatsächlich erweitert worden?
- Konnte eine Nachhaltigkeit im Sinne der Verankerung von Weiterbildungsmaßnahmen in das bestehende Personalentwicklungskonzept gesichert werden?

Dabei wurden als Evaluierungsinstrumente sowohl Gespräche mit Seminarteilnehmerinnen/Seminarteilnehmern, Beobachtung der Umsetzung des Gelernten bei Beschäftigten, als auch schriftliche Feedbackbögen verwendet. Die Ergebnisse wurden ausgewertet und in den laufenden Prozess eingespeist. Diese parallel laufende Begleitung des Gesamtprozesses war einer der wichtigsten Faktoren, die zum Erfolg des Projektes beigetragen haben.



14 5. BasisKompetenzCheck durchführen

Im Projektteam wurde entschieden, dass leitfadengestützte Interviews mit allen Mitarbeitenden der Produktion durchgeführt werden sollten. Der BasisKompetenzCheck dient dazu, Bedarfe an Weiterbildung und Weiterentwicklung aus der Perspektive von Beschäftigten zu erheben. Er wurde vor allem für un- und angelernte Mitarbeitende konzipiert. Dabei wird von einem weiten Begriff von Basiskompetenzen ausgegangen. Er umfasst Fähigkeits-, Einstellungs- und Wissensbereiche eines Mitarbeitenden, die neben Spezialwissen für die erfolgreiche Ausübung der meisten Arbeitstätigkeiten, erforderlich sind. Zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit in Schrift und Sprache, Gesundheits- und Sicherheitsbewußtsein, Computerkenntnisse etc..



Interview mit Beschäftigten



Interview mit Beschäftigten

Mit der Durchführung der BasisKompetenz-Checks werden vier Ziele verfolgt:

(1)

Passgenaue Angebote für die Teilnehmenden an den Weiterbildungsmaßnahmen zu erhalten. Hierbei geht es bewusst nicht nur um Qualifizierungsangebote im Grundbildungsbereich, sondern auch um persönlichkeits- und lernfördernde Arbeitsgestaltungsmaßnahmen.

(2)

Arbeitsplatzbezogene Beteiligungs- und Mitsprachemöglichkeiten erweitern, er verschafft den Vorstellungen der Mitarbeitenden Gehör. Damit ist das Verfahren auch ein Instrument, um zur Diskussion über die Arbeitssituation und die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden anzuregen.

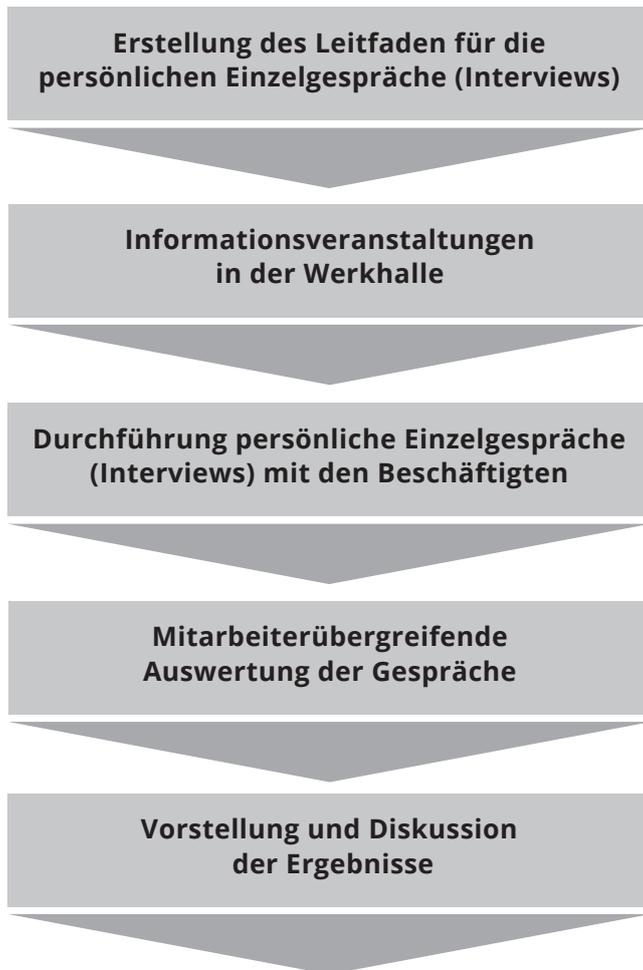
(3)

Kompetenzerweiterung zur Mitgestaltung und Erweiterung des Selbstbewusstseins zur Mitgestaltung. Dies ist eine Grundkompetenz für ein gesundheitserhaltendes und zufriedenstellendes Arbeitsleben. Gerade die Gruppe der An- und Ungelernten muss häufig mit starken Beschränkungen, Belastungen und Gefährdungen leben.

(4)

Mitarbeitende werden frühzeitig und umfassend einbezogen, dies erhöht ihre Motivation zur Teilnahme an Grundbildungsmaßnahmen. Mitarbeitende werden sowohl bei der Analyse, als auch bei der Gestaltung aktiv einbezogen und auf dem Laufenden gehalten.

Für das Vorgehen in der Anwendung des BasisKompetenzChecks hat sich ein bestimmtes Vorgehen als erfolgreich erwiesen:



Grundsätze für die Entwicklung des BasisKompetenzChecks:

- Beschäftigte sollen nicht Objekt der Analyse und Gestaltung sein, sondern aktiv daran mitwirken.
- Ihre subjektiven Erfahrungen sollen in die Definition der Arbeitssituation maßgeblich mit einfließen.
- Beschäftigte sollen bei der Gestaltung von Arbeitssystemen mit einbezogen werden, um möglichst optimale Lösungen zu erreichen; die Erfahrungen der Beschäftigten stellen eine unverzichtbare Wissensgrundlage dar.
- Alle beteiligten Seiten (Führungskräfte, Betriebsräte, Beraterinnen und Berater und die Mitarbeitenden) lernen miteinander und voneinander.
- Durch die Beteiligung der Beschäftigten entsteht ein integriertes Konzept, das arbeitspädagogisches und arbeitswissenschaftliches Wissen mit dem Erfahrungs- und Erlebnisswissen der Betroffenen zusammenführt.
- Die Auswertung der Interviews soll den Standards der empirischen Sozialforschung genügen.

Mit einem solchen Vorgehen erhalten sowohl Führungskräfte, als auch Beschäftigte ein umfassendes Bild der Situation.

Dieses beschränkt sich nicht nur auf die Qualifizierungsbedarfe in der Produktion oder evtl. bestehende Probleme in der Abteilung, sondern umfasst Themen wie Interkulturalität, Hemmnisse zur Teilnahme an Weiterbildung, Grundbildungsbedarfe, familiäre Belastungen oder Existenzängste.

Es ist bedeutsam, Mitarbeitende über das genaue Vorgehen zu informieren. Die Transparenz, wozu Befragungen und Einzelinterviews durchgeführt werden und was mit den Ergebnissen genau passiert, ist wichtig, um bei allen Beteiligten ein gemeinsames Situations- und Problembewusstsein entstehen zu lassen.³

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte genauer erläutert.

³ vgl. Schlippe, A.v. (2003), Grundlagen systemischer Beratung, S. 96f, in: Zander, B., Knorr, M. (Hrsg.), Systemische Arbeit in der Erziehungsberatung, S. 30-54.

5.1. Erstellung des Leitfadens

Methodische Grundlage der mündlichen Gespräche mit den Beschäftigten sind sog. „leitfadengestützte Interviews“. **Der Leitfaden fokussiert ausgewählte thematische Schwerpunkte, determiniert jedoch das individuelle Gespräch nicht bis ins Detail.** So wird eine Vergleichbarkeit der Aussagen gewährleistet und die sprachliche Verständigung zwischen den Gesprächsteilnehmenden erhöht.

Zur Erstellung des Leitfadens wurden sowohl Vorabgespräche mit den Kommissioniererinnen und Kommissionierern und Packerinnen und Packern geführt, als auch der Arbeitsplatz und die damit verbundenen Tätigkeiten vor Ort beobachtet (**Betriebs- und Arbeitsplatzbegehung**)⁴. Thematisch wurde ein Schwerpunkt auf die Feststellung von Qualifikationsbedarfen im Grundbildungsbereich gelegt. Dabei wurden die **Anforderungen nicht nur aus der direkten Arbeit** selbst erhoben, **sondern auch aus Nebentätigkeiten** (z.B. das Ausfüllen des Urlaubsscheins, Gespräche mit Führungskräften, die Teilnahme an Kurzschulungen). Zum anderen wurden die Qualifizierungs- und Entwicklungswünsche erfragt.

Neben den Qualifizierungswünschen für die Arbeit ging es auch um Fragen nach der inhaltlichen Anreicherung der Arbeit, Aufstiegs- oder Rotationswünsche, wie z.B. den Wechsel zwischen Kommissionierungstätigkeiten und Packertätigkeiten. Ergänzend wurden Unterstützungs- und Hemmnisfaktoren für die persönliche **Entwicklung am Arbeitsplatz sowie Veränderungswünsche** erfragt.

Der Leitfaden umfasst folgende zentrale Themenbereiche:

- Lernen am Arbeitsplatz
- Aufstiegs- und Lernwünsche
- Lernen am Arbeitsplatz: Möglichkeiten und Hemmnisse
- (Kurz-)Schulungen: Zufriedenheit und Veränderungsbedarf
- Freiwillige Angabe von statistischen Daten (Alter, Geschlecht, Schulabschluss, Ausbildung, Migrationshintergrund)

„Es war super, dass uns alles gesagt worden ist, was man mit uns vorhat ... wir konnten ja auch fragen, was uns noch so interessiert.“

Beschäftigter Produktion

Themenbereich: Lernen am Arbeitsplatz

- Wie gehen Sie mit neuen Vorgaben, auftretenden Schwierigkeiten oder offenen Fragen bei der Ausführung Ihrer Arbeit um?
- Welche Ideen und Wünsche haben Sie für eine noch bessere Unterstützung (bei der Bewältigung auftretender Schwierigkeiten und offenen Fragen)?
- (Kurz-)Schulungen: Zufriedenheit und Veränderungsbedarf
- Welche (Kurz-)Schulungen haben Sie bisher besucht? (intern/extern; privat)
- Wie zufrieden sind Sie mit den Schulungen? [1 = „sehr zufrieden“ - 6 = „sehr unzufrieden“]
- Was könnte FIEGE an den Schulungen verbessern? (Dauer, Form, Verständlichkeit, Möglichkeit der Nachfrage)
- Haben Sie noch Ideen/Themen für Schulungen, die Sie benötigen/interessieren würden

Abbildung 5: Auszug aus dem Interviewleitfaden im Rahmen des BasisKompetenzCheck

⁴ Die erste Fassung wurde in der Steuerungsgruppe zur Diskussion gestellt und weiter angepasst (z.B. interessierte sich der Abteilungsleiter besonders für die Frage, ob Mitarbeitende zukünftig im Unternehmen aufsteigen möchten). Der Leitfaden wurde in einfacher Sprache verfasst. Außerdem wurden (Fach-)Begriffe aus der Abteilung Produktion benutzt.

5.2. Informationsveranstaltung in der Werkhalle

Die Mitarbeitenden müssen für das Projekt gewonnen werden. **Wenn man diese Gruppe nicht erreicht, geht ein solches Projekt über die Köpfe und Herzen der Beschäftigten hinweg.** Bei der Firma Fiege wurde eine große, 45-minütige Informationsveranstaltung für alle Mitarbeitenden der Produktion in der Werkhalle durchgeführt. Der Geschäftsführer hat die Mitarbeitenden begrüßt und die Idee des Projektes vorgestellt. Anschließend haben die Mitarbeitenden von ARBEIT UND LEBEN die weiteren Planungen vorgestellt und die Fragen der Mitarbeitenden beantwortet.



Beschäftigter Fiege IDC Worms



Beschäftigter Fiege IDC Worms

Bei der Durchführung haben sich die folgenden Aspekte als sinnvoll herausgestellt:

- die Anwesenheit des Geschäftsführers und des Betriebsrates hat die Bedeutung des Projektes unterstrichen.
- Die Dauer der Veranstaltung wurde in einem angemessenen zeitlichen Rahmen gehalten. Manche Mitarbeitende sind es nicht gewohnt, langen Präsentationen zuzuhören. Gleichzeitig wurde deutlich, dass einige Mitarbeitende „auf heißen Kohlen sitzen“ und ihre Aufträge weiterführen wollen bzw. müssen.
- Die Veranstaltung wurde im „lockeren Stehen“ durchgeführt. Hierbei waren alle Beteiligten auf gleicher Augenhöhe und konnten so miteinander lebhaft diskutieren.
- Es wurden wichtige Punkte visualisiert, so dass zu jeder Zeit alle Informationen klar ersichtlich waren.
- Es wurde auf wissenschaftliches Vokabular verzichtet.
- die Informationsveranstaltungen fand mitten in der Werkhalle statt, also an den Arbeitsplätzen der Mitarbeitenden.
- Es wurde die Sprache der Produktionsmitarbeitenden gesprochen. Die Vorstellung wurde auch in türkischer Sprache gehalten, um so die an- und ungelerten Beschäftigten der türkischsprachigen Community besser einbinden zu können. Auch die Benutzung einfacher Sprache oder des üblichen regionalen Dialektes waren förderlich für die Kommunikation.
- es war wichtig zu betonen, dass die Teilnahme am Projekt freiwillig ist und als Arbeitszeit angerechnet wird.

5.3. Persönliche Gespräche mit Beschäftigten als Kernelement

Zentrales Element der BasiskompetenzChecks waren die Interviews mit den Packerinnen und Packern und den Kommissioniererinnen und Kommissionierern. **Insgesamt wurden 77 Gespräche auf freiwilliger Basis geführt.**

Mit dem Angebot solcher Gespräche wurde den Mitarbeitenden von Seiten der Verantwortlichen deutlich gemacht, dass ihre Meinung gefragt ist.

„Die Meinung der Beschäftigten soll ernst genommen werden, wir wollen sie verstehen.“

Personalleiterin Fiege IDC Worms

Für die Gesprächsführung war es eine wichtige Voraussetzung, ein **solches Vertrauen zu den Beschäftigten aufzubauen, dass auch ehrlich über Qualifikationsdefizite im Basisbereich oder über z.B. Probleme mit dem Vorgesetzten gesprochen werden konnte.**

Insbesondere Defizite im Bereich der Alphabetisierung sind im Arbeitskontext mit Tabuisierung und Scham besetzt. Und es muss auch bedacht werden, dass die Gesprächssituation an sich für viele der Mitarbeitenden ungewohnt war.

Wichtig für den Erfolg war, dass die Gespräche anonymisiert waren und nur allgemeine Ergebnisse weitergegeben wurden. Um dies deutlich zu machen, arbeiteten die Prozessberaterinnen und Prozessberater mit einer Wahlurne, in der die Mitschriften hineingeworfen wurden. **Auch die Organisation der Gespräche stellte hohe Anforderungen an die Produktionsleitung und die Gruppenleitung, da die Produktionsergebnisse keinesfalls gefährdet werden durften.** Das bedeutete auch, dass Gespräche auch mal verschoben werden mussten, wenn die Produktion eine Freistellung nicht ermöglichte.



5.4. Mitarbeiterübergreifende Auswertung der Gespräche

Die Auswertung wurde von den Prozessberaterinnen und Prozessberater übernommen, auch, um die **Anonymität zu gewährleisten**. Die Gespräche wurden mitarbeiterübergreifend themenbezogen ausgewertet. Exemplarisch wurden z.B. folgende Themen herausgearbeitet:

- Viele Arbeitstätigkeiten, wie das Kommissionieren, bedürfen im Kern keiner großen ergänzenden Qualifizierungsangebote. Diese Tätigkeiten selbst können oft schnell durch zügige Anlernprozesse angeeignet werden. Vielmehr sind es die damit verbundenen „Nebentätigkeiten“, die mitunter Schwierigkeiten bereiten und hier Qualifizierungsangebote notwendig sind. So stellt es sich für Mitarbeitende als schwierig heraus, den Kurzschulungen (Themen sind hier z.B. Arbeitsschutz, Veränderungen in der Produktpalette, neue Arbeitsanweisungen) sprachlich zu folgen oder in Gesprächen mit den Vorgesetzten differenziert die eigene Meinung darzulegen.
- Zum Teil wurde deutlich, dass das Thema Qualifizierung von anderen Themen überlagert wird und in seiner Bedeutung von den Mitarbeitenden als nicht so wichtig angesehen wird. Themen der konkreten Gesundheitsgefährdung, z.B. Rückenschmerzen oder Wirkung der Schichtarbeit überlagerten das Thema Qualifizierung.
- Es kann nicht von einem generellen Interesse an Weiterentwicklung ausgegangen werden. Je nach Kontext und Bedeutung der Arbeit ist der Wunsch, auch nur den Status quo zu halten. Zum Beispiel bei Frauen, die die Erwerbsarbeit neben der „eigentlichen“ Arbeit in der Familie als weniger wichtig ansehen. Hier sind mitunter Aufstiegsambitionen gering ausgeprägt.
- Dem Gruppenleiter als zentralem Ansprechpartner wird eine wichtige Rolle in der Förderung der Mitarbeitenden zugeschrieben. Die Vorgesetzten selber fordern demgegenüber ein proaktives Verhalten, was zu Missverständnissen führt.

„Der Gruppenleiter wird schon erkennen, dass ich das notwendige Potential zum Vorgesetzten habe.“

Beschäftigter Produktion

- Die Mitarbeitenden wünschen sich in starkem Maße Feedback, um sich verbessern zu können. Dies war den Führungskräften so bisher nicht bewusst.

Die Ergebnisse wurden schriftlich zusammengefasst (Abb. 6) und auch als Diagramm dargestellt. Ergänzt wurden anonymisierte Aussagen von Beschäftigten.

Eine schriftlich, fundierte Auswertung ist grundlegend wichtig! Sie macht allen Beteiligten die aktuelle Situation transparent. Es kann nur noch schwer gesagt werden, dass es sich bei dem Qualifizierungsbedarf „um Einzelfälle handelt“ oder „man die Situation gefühlt ganz anders beurteilt“. Qualifizierungsbedarfe basieren so auf übergreifenden, empirischen Befragungsergebnissen.

Auswertungsbericht zu wahrgenommenen Qualifizierungs- und Informationsbedarfen (Auszug)

Für die eigentliche Tätigkeit des Kommissionierens sehen die Befragten so gut wie keinen Qualifizierungsbedarf (Frage 1.4). Scheinbar ist die Tätigkeit so gestaltet, dass der praktizierte Einarbeitungsprozess ausreicht, um die Tätigkeit schnell und gut zu erlernen. Der Rest kommt durch die Praxis. Viele der Befragten machen diese Tätigkeit auch schon viele Jahre und können sie dementsprechend gut. Aus arbeitsgestalterischer Sicht kann dieser Befund auch als qualifikatorische Unterforderung gedeutet werden.

Trotzdem lassen sich Qualifizierungs- und Informationsbedarfe bei den Mitarbeiter/innen finden. Diese betreffen aber eher die indirekten Tätigkeitsanteile:

- Die Inhalte der Kurzschulungen werden von einzelnen Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund nicht oder nur teilweise verstanden. Auch wurde von einzelnen Arbeitsanweisungen der Gruppenleiter/innen berichtet, die sprachlich nicht oder nur teilweise verstanden worden sind.
- Es wurde mehrfach gesagt, das Interesse an Gesundheitsschulungen bestehen würde, auch um die Beanspruchungsfolgen (z.B. Rückenschmerzen) zu verringern. Die Mitarbeiter/innen hatten und haben dabei teilweise keine Kenntnisse über schon vorhandene Qualifizierungsangebote in diesem Bereich. Beispielhaft hierfür stehen die angebotenen Gesundheitsschulungen bei Fiege IDC und das Ausbildungsangebot zum Gesundheitsscout. Die Aushänge werden teilweise einfach nicht wahrgenommen.
- Für einige Mitarbeiter/innen wäre es wichtig auch mal das Thema „Wie kann ich gut zu Hause mit der Arbeit verbinden“ (Zitat) zu sprechen. Vielleicht „kann man da ja voneinander lernen“ (Zitat).

Abbildung 6: Auszug aus dem schriftlichen Auswertungsbericht

5.5. Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse

Zuerst wurde der **Auswertungsbericht im Projektteam präsentiert und diskutiert**. Teile der Ergebnisse stimmten mit den Erwartungen überein, teilweise fielen sie aber auch ganz anders aus. Positiv überrascht waren alle, wie differenziert und konstruktiv die Beschäftigten auf die Fragen antworteten und wieviele gute Verbesserungsvorschläge gemacht worden sind.

Anschließend wurde den **Führungskräften der Bericht in Einzelpräsentationen vorgestellt**. Auch die Führungskräfte waren sowohl von den klaren und differenzierten Meinungen und Aussagen der Mitarbeitenden, als auch von der Bedeutung einzelner Themen für diese überrascht.⁵

In einer dritten Runde wurden die **Ergebnisse den Beschäftigten in Kleingruppen vorgestellt**. Die Gruppen wurden nach Tätigkeitsbereichen aufgeteilt. So war es möglich, gemeinsame Vorschläge auszuarbeiten oder zu verwerfen und passgenaue Maßnahmen zu entwickeln. Das partizipative Vorgehen hat entscheidend dazu beigetragen, dass die Seminarangebote stark nachgefragt wurden.

⁵Vgl. zur Erklärung der unterschiedlichen Einschätzungen Weltz, F. (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriosozologie, in: Soziale Welt Jg. 39, H. 1, S. 97-104

6. Arbeitsplatznahe Sprach- und Kommunikationsseminare

21

Überblick

Rahmen und Seminarbedingungen

- Ort: betriebseigene Seminarräume
- Freistellung der Mitarbeitenden während der Arbeitszeit
- Durchführung: Prozessberatung ARBEIT UND LEBEN und externer Trainer/externe Trainerin

Kompetenzfeststellung zum Zweck der Gruppenzusammensetzung

- Erhebung Sprachniveaus und Qualifizierungsinteressen von Beschäftigten
- Zuschnitt passender, kleiner Gruppen (entsprechend Erhebung, entsprechend der Arbeitszeiten der Beschäftigten)

Entwicklung Modulgrundgerüst (Inhalte, Methoden, Material)

- Orientierung an Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen
- Sicherstellung sinnvoller modularer Aufbau (individuelle Vor- und Nachbereitung jedes Moduls)
- Hohe Teilnehmendenorientierung einplanen
- Original-Material aus Arbeitskontext didaktisch aufarbeiten und einsetzen

Durchführung Seminarmodule

MODUL 1 UND 2: Kennenlernen

- Transparenz über Projekte
- Zusicherung „geschützter Raum“
- Erwartungsabfrage
- Ermittlung Kommunikationsanforderungen

MODUL 3: Arbeitsplatz-bezogene Fallbeispiele I

- Grundbausteine Kommunikation (Hörverständnis, sprachlicher Ausdruck, Schriftsprache, Dialog, lesen)
- Rollenspiele, hoher Praxisbezug

MODUL 4: Arbeitsplatz-bezogene Fallbeispiele II

- Fortsetzung Grundbausteine Kommunikation
- Kommunikationsszenarien mit Themenschwerpunkt „Arbeitssicherheit“

MODUL 5: Arbeitsumgebung Organigramm

- Positionen im Logistikunternehmen (Rollenspiele)
- Abteilungen und Verantwortlichkeiten

MODUL 6: Arbeitnehmer-/innenwissen I (Logistik und Fachsprache)

- Fachsprache für Abläufe, Produkte, Produktionsmittel bei der Firma Fiege
- standardisierte Übungen Fachsprache Logistik

MODUL 7: Arbeitnehmer-/innenwissen II (Arbeitsvertrag, Dokumente im Betrieb)

- Arbeits- und Tarifrecht
- (Aus-) Bildungssystem in Deutschland
- Arbeit mit Schriftstücken im Unternehmen

Abschlussevaluation, Eindrücke und Ausblick

- Evaluation Gesamtseminar
- Zertifikate für Teilnehmende

6.1. Rahmen- und Seminarbedingungen

Die Maßnahme fand in den Räumen des Betriebs statt, die teilnehmenden Mitarbeitenden wurden während ihrer Arbeitszeit für die Seminare freigestellt. Jede Gruppe hatte alle zwei Wochen ein Seminar à drei Zeiteinheiten (je 45 Minuten) im Zeitraum von 3 Monaten. Insgesamt konnte jede/r Teilnehmende 21 Zeiteinheiten besuchen.

Die Maßnahme wurde während der gesamten Dauer mit der Geschäftsführung und den Abteilungsverantwortlichen abgesprochen, sodass zu jeder Zeit der Informationsfluss und Transparenz gegeben war.

Die Seminare wurden von einem Prozessberater und einem externen Trainer durchgeführt.

Beide verfügen über langjährige Erfahrung im Bereich berufsbezogenes Deutsch und in der Durchführung arbeitsplatznaher Weiterbildungen und haben hinreichend mit dieser Zielgruppe zusammengearbeitet.



6.2. Kompetenzfeststellung zum Zwecke der Gruppenzusammensetzung

Im Vorfeld der Seminare wurden die **Sprachniveaus und das Qualifizierungsinteresse der potentiellen Teilnehmenden in einem Kurzinterview erhoben**. Erfasst wurden neben der Schul- und Berufsbildungsbiografie vor allem die mündliche Sprechfertigkeit, das Leseverstehen, die Schriftsprache und das Hörverstehen. Die Kompetenzfeststellung wurde von einer Prozessberaterin/ einem Prozessberater von ARBEIT UND LEBEN und einem Trainer vor Ort im Betrieb durchgeführt. Die Interviews fanden während der Arbeitszeit der Beschäftigten statt.

Da diese Erhebung am Arbeitsplatz durchgeführt wurde, war der jeweilige Zeitkorridor sehr knapp bemessen. Das Sprachniveau und die kommunikativen Fähigkeiten der einzelnen Beschäftigten konnten daher nicht vollumfänglich festgestellt werden. Für diesen Kontext war das ausreichend. Denn die Maßnahme hatte zum Ziel, die Beschäftigten so zu qualifizieren, dass sie in ihrem Arbeitsalltag und in konkreten Arbeitsplatzkontexten besser zurechtkommen und ihre betriebliche Kommunikationsfähigkeiten verbessern. 37 Personen wurden insgesamt interviewt.

Für die Seminare konnten 26 Teilnehmende gewonnen werden, die restlichen sollten in anderen Bereichen gezielter qualifiziert werden.

Die Teilnehmenden hatten alle einen Migrationshintergrund und waren aus verschiedenen Herkunftsländern, auch wenn die Maßnahme grundsätzlich für alle Mitarbeitenden offen war. Der Betrieb wurde über die Ergebnisse der Kurzinterviews in Kenntnis gesetzt.

Im Nachgang zu den Kurzinterviews sollten die Gruppen zusammengestellt werden. Hierbei stellten sich einige Herausforderungen:

- Vorgaben des Betriebs bezüglich des notwendigen Sprachlevels
- Vermeidung von zu heterogenen Gruppen (bezogen auf den Qualifikationsbedarf)
- Zielführende Einstufung und Eingruppierung der Personen
- Vermeidung von zu großen Gruppen
- Rücksichtnahme auf die individuellen Schichtarbeitszeiten

Die Teilnehmenden wurden schließlich in vier Gruppen und in drei Level aufgeteilt, wobei darauf geachtet wurde, dass die Gruppengröße der schwächeren Levels klein blieb, um einzelne individueller begleiten zu können. Durch die unterschiedlichen Schichtarbeitszeiten konnte das Seminar für die einzelnen Gruppen nur im 2-Wochen Rhythmus erfolgen.

6.3. Entwicklung eines Modulgrundgerüsts (Inhalte, Methoden, Material)

Basis der Modulkonzeption war immer, dass sich die **Qualifikationsinhalte an den Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen orientieren** und, dass sie so offen gestaltet war, dass sie je nach Bedarfen und Bedürfnissen des Betriebs und der Teilnehmenden modifiziert, korrigiert oder geändert werden konnte. Jedes Modul wurde individuell vor- und nachbereitet.

Inhalte zur Sprech-, Lese- und Schrift- und allgemeiner Kommunikationsförderung wurden ergänzend zu den Arbeitsplatzkontexten ausgewählt.

Methoden und Material bezogen sich auf die individuellen Arbeitsvorgänge der Teilnehmenden (z.B. Grammatikbausteine wie „Kommunizieren in der Vergangenheitsform“ in Verbindung mit konkreten Arbeitsszenarien). **Die Teilnehmenden mussten viel selbst erarbeiten und kommunizieren**, dies geschah meist in abteilungsübergreifenden Gruppenarbeiten und Rollenspielen, die Lehrkräfte fungierten meist mehr als korrigierender Moderator. Eigeninitiative und Inputs der Teilnehmenden waren stets die oberste Maxime der Seminardurchführung und -leitung.

*„Ein Seminarziel war es:
Strategien an die Hand geben,
komplizierte Wörter und Sätze
selbstständig zu vereinfachen.“*

Trainer Sprach- und Kommunikationsseminare

Die Firma Fiege stellte den Trainern und Trainerinnen über die gesamte Seminarzeit hinweg umfassendes Material zur Verfügung.

Das Material wurde didaktisiert und an die Bedarfe der Teilnehmenden und den betrieblichen Kontext angepasst. Hierzu zählten zum Beispiel Muster von Arbeitsverträgen, Nebenbeschäftigungsgenehmigungen, Personalstammbblätter, Datenschutzmerkblätter, Sicherheitshinweise, Unfallanzeigen, Erklärungen zur Nutzung von Stechuhr und Spinden, Urlaubsanträge, Entgeltabrechnungen, Funktionsbeschreibungen und Arbeitsanweisungen der einzelnen Abteilungen, die betrieblichen Regelungen bzgl. Jahresarbeitszeitkonto, Arbeitszeit/Pausenregelung, Zuschläge, Meldepflichten, Urlaub, Abrechnung, Verbote und Verhaltensvorgaben sowie Organigramme der Abteilungen.

Zum einen wurden die Texte didaktisch reduziert, in Teilen in einfache Sprache umgewandelt oder mit zusätzlichem Informations- und Bildmaterial unterfüttert. Zum anderen wurde die Komplexität reduziert und Unübersichtlichkeiten entfernt. **Auf Basis der Schriftstücke wurden die Lernziele für die Teilnehmenden und die sprachlichen Handlungen identifiziert und das Curriculum dahingehend angepasst.**

Bei Fiege werden die Mitarbeitenden mündlich und schriftlich auf vorliegende schriftliche Unterlagen aufmerksam gemacht und es wird davon ausgegangen, dass die Beschäftigten diese verstehen und anlassgerecht nutzen. **Im Betriebsalltag wurde jedoch deutlich, dass die Mitarbeitenden gute bis sehr gute Lese- und Schreibfertigkeiten aufweisen müssen, um alle Informationen zu erfassen.** Daher war auch ein wesentlicher Bestandteil des Seminars und der Seminarvorbereitung die Vermittlung von Strategien, wie komplizierte Wörter und Satzstrukturen selbstständig vereinfacht werden können.

6.4. Ablauf der Module

Die Seminargestaltung selbst kann im Vorfeld maximal mit einer Groborientierung geplant werden. Hierzu werden hauptsächlich die Eigenexpertise und die durch das Unternehmen geäußerten Bedarfe mit eingeflochten. Im weiteren Verlauf sollte zu jeder Zeit Raum für eigene Ideen und Inputs der Teilnehmenden bleiben.

Eine flexible und stets aktuelle Seminar-durchführung, sowohl inhaltlich, als auch methodisch-didaktisch ist unerlässlich.

Im Folgenden werden die einzelnen Module kurz präsentiert:

MODUL 1: Kennenlernen I

Nach einer **Begrüßung durch Betriebsverantwortliche** und Vorstellung der Trainerinnen und Trainer, wurde direkt zu Beginn für **hohe Transparenz und eine gute Arbeitsatmosphäre gesorgt**. Es wurden die Beweggründe der Gruppenzusammenstellung erläutert und den Beschäftigten versichert, dass sie sich im Seminar in einem geschützten Raum befinden, in dem Fragen jederzeit gestellt und Probleme und Konflikte jederzeit angesprochen werden können, ohne dass etwas nach außen dringt.

Nach einer Erwartungsabfrage wurde dann der Seminarfahrplan vorgestellt, mit der Anmerkung, dass eigene Ideen und Inhalte jederzeit gern gewünscht sind.

MODUL 2: Kennenlernen II

Nach einer Partnerübung, in der sich die Teilnehmenden gegenseitig interviewen und die Ergebnisse schriftlich festhalten (nicht alle Mitarbeitenden kannten sich, da sie in verschiedenen Abteilungen angesiedelt waren), wurden sie mündlich über ihre **Kommunikationsanforderungen im Betrieb** befragt (Abbildung 3). Die Antworten wurden von der Seminarleitung dokumentiert.

Die Teilnehmenden verglichen die gesammelten Anforderungen und Kommunikationskontexte und stellten Gemeinsamkeiten und Unterschiede fest. Je nach Person und eingesetztem Bereich unterschieden sich die Kommunikationsanforderungen (mündlich und schriftlich). Mindestanforderungen für alle Mitarbeitenden wurden gefiltert und in die folgenden Seminarelemente eingebaut.

MODUL 3: arbeitsplatzbezogene Fallbeispiele I

Das dritte Modul fokussierte arbeitsplatzbezogene Fallbeispiele und die dazugehörige Kommunikation.

Es wurden basale Inhalte und Regelungen zu Satzbau, Fragestellung und die Konjugation von Verben vorgestellt und anschließend anhand von Rollenspielen in den Arbeitsplatzkontext gebracht. Jede/r Mitarbeiter/-in übernahm abwechselnd die Position des Gruppenleiters seiner Abteilung und die Rolle eines/einer neuen Mitarbeiter/-in, die in die Abteilung und ihr zukünftiges Arbeitsfeld eingewiesen werden musste. **Die Teilnehmenden wurden ermutigt frei zu sprechen und konstant Fragen zu stellen.**

Diejenigen, die gerade nicht an dem Rollenspiel teilnahmen, dokumentierten dieses schriftlich und lasen anschließend ihre Ergebnisse vor. So wurde in einer Übungseinheit die gesamte Palette der Kommunikationsgrundsteine (Hörverständnis, sprachlicher Ausdruck, Schriftsprache, Dialogführung und Leseverständnis) mit einem unmittelbaren Praxisbezug geübt, so dass keine große Transferleistung für den jeweiligen Arbeitsplatz zu erbringen war.

Ermittlung der Kommunikationsanforderungen im Betrieb:

- Sprechen Sie an Ihren Arbeitsplätzen Deutsch, Ihre Muttersprache oder eine andere Sprache?
- Wurde/wird viel oder wenig Deutsch am Arbeitsplatz gesprochen?
- In welchen beruflichen Situationen sprechen Sie (zurzeit) regelmäßig Deutsch?
- An welchen Orten, mit welchen Personen, in welchen Kontexten benutzen Sie Deutsch im Betrieb?
- Wie haben Sie bisher die Kommunikation am Arbeitsplatz konkret erlebt?
Sprachfertigkeiten
- In welchen Situationen müssen Sie etwas sprechen und verstehen?
- Was müssen Sie in welchen Situationen lesen können?
- Was müssen Sie in welchen Situationen schreiben können?
- Mit welchen Textsorten und Gesprächstypen haben Sie bisher Erfahrungen?
- Welche Inhalte hat der/die Teilnehmende auf welchem Niveau kommuniziert?
- Kommunikationspartner (interne und externe Kommunikation)
- Mit welchen betrieblichen Akteuren kommunizieren Sie am Arbeitsplatz?
- In welchen Formen und wie kommunizieren Sie mit Ihren Kollegen?
- Haben Sie Kundenkontakt oder Kontakt mit anderen externen Akteuren, wie Lieferanten etc.? Wie sieht der Kontakt aus?
- Mit wem werden Sie später im Beruf kommunizieren müssen?

MODUL 4: arbeitsplatzbezogene Fallbeispiele II

Es wurde auf die Inhalte des letzten Moduls aufgebaut. **Kommunikationsszenarien im täglichen Arbeitsalltag wurden wieder aufgegriffen. Das große Oberthema dieses Moduls war die Arbeitssicherheit.** Die Teilnehmenden sollten abermals eine Rolle übernehmen. Jedem Teilnehmenden wurden sechs Warn- und Sicherheitspiktogramme an die Hand gegeben, die sie dann in der Rolle des Sicherheitsbeauftragten in Form einer mündlichen Arbeitssicherheitsschulung den anderen Mitarbeitenden im Seminar vorstellten. Es wurden Redemittel und Grammatikinhalte (Modalverben, Imperativ und spezifischer Satzbau) bezüglich Präsentation und Informationsvermittlung im Vorfeld dargestellt und geübt.

Es wurde im diesem Übungskontext festgestellt, dass die Mitarbeitenden nicht immer über die genaue Bedeutung von Sicherheitshinweisen und –piktogrammen Bescheid wussten, diese gar nicht kannten oder falsch interpretiert hatten.

Die Teilnehmenden empfanden es zwar als Herausforderung in einer Führungsposition zu sprechen, dennoch wurden diese Aufgaben mit Eifer angegangen. Die Beschäftigten waren erstaunt und stolz über die gewonnen Erkenntnisse.

Bereits zu diesem Zeitpunkt, kamen die ersten positiven Rückmeldungen aus den einzelnen Abteilungen und deren Führungspersonal über die kommunikativen Fortschritte der Teilnehmenden. Die Mitarbeitenden legten auch nach und nach die Scheu ab, zu kommunizieren. Die Trainer ermutigten sie über die gesamte Seminarzeit hinweg, immer zu kommunizieren. **Die Teilnehmenden gaben zudem die Rückmeldung, dass sie gerne im Arbeitskontext ihre neu gewonnen Fähigkeiten und Erkenntnisse anwenden wollen. Wichtig wäre jedoch, dass das Führungspersonal bzw. die muttersprachlichen Kollegen mit ihnen in grammatikalisch richtiger Sprache kommunizieren sollten.** Denn es gab immer wieder Kommunikationssituationen, in denen in unflektierter Sprache mit den Teilnehmenden kommuniziert wurde, im Glauben, dass sie so besser verstanden würden. (etwa: „Du kommen hier“.) Die Mitarbeitenden gaben an, dass so sich bei ihnen in ihrem täglichen Lernprozess Fehler eingeschlichen und manifestiert hatten.⁶



Seminar mit Marc Beer, ARBEIT UND LEBEN gGmbH



Seminar mit Marc Beer, ARBEIT UND LEBEN gGmbH

⁶ In den Sprachwissenschaften wird dieses Phänomen „Fossilierung“ genannt.

MODUL 5: Arbeitsumgebung (Organigramm)

Das fünfte Modul sollte den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen konkret vor Augen führen, was ihre Position im Unternehmen und in der unternehmerischen Wertschöpfungskette ist.

Ihre Aufgabe bestand zunächst darin, in einer Gruppendiskussion selbst die Rolle von Geschäftsfrauen und –männern zu übernehmen und **alle wichtigen Positionen zu identifizieren, die ein Logistikunternehmen wie das ihrige benötigt**. Sie bauten sich so ihr eigenes Organigramm „ihres“ Logistikunternehmens.

Im zweiten Schritt wurde das neu geschaffene Organigramm mit dem ihrer Firma verglichen. Es ergaben sich sehr viele Überschneidungen. Dies war der Tatsache geschuldet, dass die Teilnehmenden aus verschiedenen Bereichen entstammten und so durch eine Gemeinschaftsleistung ein fast vollständiges Abbild der verschiedenen Abteilungen und deren Verantwortlichkeiten kreieren konnten.

Die verschiedenen Verbindungen innerhalb des Unternehmens und den Abteilungen untereinander konnten so sehr plastisch und transparent dargestellt werden.

Diese Aufgabe hatte zum einen zum Ziel, den Mitarbeitenden die Zusammenhänge in ihrem Unternehmen näher zu bringen und eventuell „blinde Flecken“ aufzudecken. Zum anderen sollten sie ermutigt werden, in einer Gruppe frei zu sprechen und Gedanken sowie Argumente auszutauschen. Zudem wurden einige **unbekannte (Fach-)Begriffe in Gemeinschaftsarbeit erschlossen** und können nun sachlich richtig von den Beschäftigten verwendet werden.

MODUL 6: Arbeitnehmer/-innenwissen I (Logistik und Fachsprache)

Arbeitnehmende, die Defizite im gesamten Kommunikationsbereich aufweisen (mdl. Kommunikation, Hörverstehen, Textverständnis und Schriftsprache) sehen sich in einem Unternehmen noch mit einer zusätzlichen Herausforderung konfrontiert. **Arbeitsabläufe, Produktionsmittel und Produkte unterliegen einer eigenen Fachsprache, die entweder mit neuen Wörtern aufwartet oder bekannten Wörtern einen anderen Bedeutungskontext zuweist**. Außerdem wird diese Fachsprache im Arbeitsalltag noch mit unterschiedlichen Sprachregistern und dialektalen Ausdrücken vermischt, sodass Missverständnisse oder gar Unverständnis auftreten können. Dieses Phänomen war auch bei Fiege zu beobachten und wurde von einer Vielzahl der Teilnehmenden als massives Kommunikationshindernis benannt.

Schon zu Beginn des Moduls wurden die Mitarbeitenden angeregt, Wörter in einem **persönlichen Glossar** nieder zu schreiben. Hierbei sollten sowohl Wörter, die bekannt sind und verwendet werden, als auch Wörter, die teilweise oder gänzlich unbekannt sind, vermerkt werden. Die Trainer versuchten ihrerseits durch Betriebsbegehungen, Gesprächen mit Beschäftigten und auf Basis von Firmenschriftstücken sich diese spezifische Sprache zu erschließen und dann mit den Glossaren der Teilnehmenden zu kombinieren und durchzusprechen.

Es zeigte sich im Gesamtverlauf des Seminars, dass die Arbeitsplatznähe und die Verwendung von authentischem Material für die Teilnehmenden deutlich motivierend war. Sowohl die Teilnehmenden, als auch die Vorgesetzten sahen rasch Fortschritte.

Es wurden zusätzliche standardisierte Übungen zur Fachsprache Logistik durchgeführt, die jedoch zu abstrakt waren, um nachhaltigen Effekt zu erzielen. Gerade der direkte Vergleich aus individuell zugeschnittenen Übungen mit Standardübungen zeigte sowohl den Seminarleitenden, als auch den Teilnehmenden die Vorteile dieser arbeitsplatznahen Qualifikation.

MODUL 7: Arbeitnehmer/-innenwissen II (Arbeitsvertrag und weitere Dokumente des Betriebes)

Im letzten Modul wurde ein besonderer Fokus auf Arbeitnehmerinnenwissen gelegt. Nach einer theoretischen Einführung über **Arbeits- und Tarifrecht** sowie allgemeinen Informationen **über das Beschäftigungs- und (Aus-)Bildungssystem in Deutschland** wurden in Gruppenarbeit **authentische Schriftstücke des Unternehmens** gelesen. Im Vorfeld bekamen die Teilnehmenden Hinweise darauf, welche wichtigen Bestandteile ein Arbeitsvertrag beinhaltet: Vertragsparteien, Dauer des Arbeitsverhältnisses, Aufgaben/Tätigkeit, Arbeitsort, Probezeit, Arbeitszeit, Gehalt, Urlaub, Kündigung und Kündigungsfristen, Krankheit, Überstundenregelung, Regelung zur Nebentätigkeit, Schweigepflicht und Wettbewerbsverbot, Vertragsbruch. So waren schon vor der eigentlichen Textarbeit die wichtigsten Begriffe geklärt.

Hierbei erhielt jede Gruppe einen Abschnitt eines Arbeitsvertrags zugeteilt, den sie zunächst lesen sollte und in dem wichtige bzw. unbekannte Wörter und Sachverhalte markiert werden sollten. Die Ergebnisse wurden zusammengeführt und zusammen analysiert. Es stellte sich heraus, dass einige wichtige Passagen des Arbeitsvertrags kaum, falsch oder gar nicht verstanden wurden. Anhand des Beispieltextes wurden den Mitarbeitenden **Mittel und Strategien** an die Hand gegeben, wie sie schwierige oder längere **Fachtexte vereinfachen und für sich verständlich machen können**. Außerdem gab es noch einen Grammatikinput zur Verwendung und (De-)Konstruktion von Komposita (Komposita = ein aus mehreren Wörtern zusammengesetztes Wort) im Deutschen.

In diesem Fall wurde der Arbeitsvertrag ohne didaktische Bearbeitung (Umwandlung in einfache Sprache, Straffung und Reduzierung) verwendet. Dies diente zum einen dazu, dem Unternehmen rück zu melden, wie diese Schriftstücke von den Beschäftigten verstanden werden. Zum anderen, um den Teilnehmenden ein realistisches Beispiel von Schriftstücken zu geben, mit denen sie tagtäglich zu tun haben und ihnen Strategien an die Hand zu geben, wie sie wichtige Informationen filtern können.



6.5. Abschlussevaluation, Eindrücke und Ausblick

In der letzten Seminarstunde bekamen die Teilnehmenden ein **Zertifikat** verliehen und sollten noch das Gesamtseminar evaluieren. Sie wurden nach ihren **arbeitsplatzspezifischen Kenntnissen nach dem Seminar** befragt. Zudem sollten Angaben zu den Trainern, zur Seminarorganisation und zum Material gegeben werden. Abschließend sollten zusammenfassende Statements bewertet werden.

Zu den arbeitsplatzspezifischen Kenntnissen wurden folgende Thesen zur Bewertung (ja/neutral/nein) gegeben:

	ja	neutral	nein
• Ich kann jetzt besser Hinweisschilder lesen.	14	2	0
• Die Themen im Seminar haben mir für die Arbeit geholfen.	10	6	0
• Schriftliche Anweisungen zu verstehen fällt mir jetzt leichter.	7	9	0
• Ich kann besser mündliche Anweisungen verstehen.	12	4	0
• Ich traue mich, mehr Verträge zu lesen.	6	10	0
• Ich kenne besser den Aufbau von Dokumentationen.	10	6	0

Folgende zusammenfassenden Aussagen konnten bewertet (ja/neutral/nein) werden:

	ja	neutral	nein
• Die Schulung hat mir etwas für die Arbeit gebracht.	15	1	0
• Die Schulung hat mir etwas für mein Privatleben gebracht.	10	6	0
• Die Schulung würde ich anderen Kollegen / Kolleginnen weiterempfehlen.	15	1	0
• Das Seminar sollte fortgeführt werden.	16	0	0
• Ich bin interessiert, das Seminar in meiner Freizeit zu besuchen.	16	0	0

Abbildung 9: Seminarevaluation Beschäftigte



Die Seminarteilnehmenden bemerkten fast übereinstimmend, dass ihnen **die arbeitsplatznahe Weiterbildung, obwohl sie nur eine begrenzte Anzahl von Stunden hatte, in ihrem Arbeitsalltag nachhaltig und signifikant geholfen hätte.**

Sie wünschten sich, dass die Qualifikation fortgeführt wird, sie wären sogar bereit dies am Arbeitsplatz in ihrer freien Zeit zu tun. Weiterhin waren sie sehr dankbar, dass ihr Arbeitgeber ihnen die Möglichkeit für eine solche Qualifizierungsmaßnahme angeboten hat und sogar dafür Ressourcen und Arbeitszeit zur Verfügung gestellt hat.

Es war bemerkenswert, dass einige Teilnehmende, obgleich sie einige Einheiten urlaubsbedingt verpassten, unbedingt alles nachholen wollten, was in ihrer Abwesenheit behandelt wurde. Weiterhin erschienen einige Teilnehmende wiederholt nach ihrer Nachtschicht in ihrer Freizeit zum Seminar. Daraus ist zu schließen, dass das Gros der Teilnehmenden über die gesamte Seminarzeit hinweg eine hohe Motivation zeigte, ihre Fähigkeiten weiter auszubauen.

Im Gesamtprojekt wurden eingangs folgende Ziele für diese Weiterbildung formuliert:

- Sprachförderung
- Förderung von Lesen und Schreiben im Betriebskontext
- Grundlagen Gesprächsführung
- Kennenlernen und Anwenden von berufsspezifischer Fachsprache
- Sprachlich vertraut machen mit dem System Logistik
- Erhöhung der individuellen Lernmotivation
- Allgemein: Förderung der Kommunikationsfähigkeit am Arbeitsplatz

Basierend auf den Eindrücken der Teilnehmenden, der Trainer und den Verantwortlichen im Betrieb konnte festgestellt werden, dass alle Ziele im Laufe der Qualifikation anvisiert wurden. Nicht alle konnten voll erfüllt werden, da die Zeit fehlte, thematisch und inhaltlich mehr in Tiefe zu gehen. Nichtsdestotrotz ist die Weiterbildung als Erfolg zu verbuchen, da die Beschäftigten Fortschritte machten, die auch im Betrieb bemerkt wurden. Allein dadurch, dass die Seminarteilnehmenden motiviert wurden mehr zu kommunizieren und sogar in Eigenregie sich unbekanntes Terrain zu erschließen, rückten die oben genannten Ziele, v.a. Förderung der Kommunikationsfähigkeit am Arbeitsplatz in das Blickfeld von Unternehmen und Teilnehmenden und werden im Verlauf weiter verfolgt.

*„Toll, dass wir das alles lernen durften, in der Arbeit.
Jetzt kann ich viele Sachen besser machen.
Auch mit meinem Chef sprechen.“*

Beschäftigter Fiege IDC Worms

32 7. Lernförderliche Führung – eine Schulung für Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter

Im Rahmen der Auftragsklärung ist deutlich geworden, dass eine Diskrepanz zwischen Erwartungen der Führungskräfte und Mitarbeitenden besteht. Führungskräfte erwarten eine selbstständige Auskunft von Mitarbeitenden über ihre Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsbedarfe. Mitarbeitende erwarten, dass die Führungskräfte sie explizit danach fragen und ihre Lerninteressen aktiv unterstützen. Die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter, die hervorragende Fachmänner/Fachfrauen ihres Arbeitsgebietes sind, sollten daher vor allem in arbeitspädagogischen Fragestellungen geschult werden.

Vor diesem Hintergrund wurde ihnen ein zweitägiges Seminar mit dem Titel „Wie fördere ich das Lernen meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?“ angeboten.

Es ging darum zu verstehen, wie die Mitarbeitenden am besten lernen und wie man sie dabei unterstützen kann. Folgende Inhalte wurden dabei bearbeitet:

- Lernen - Was ist das?
- Zusammenhänge zwischen Lernen und Arbeiten
- Zielgruppengerechte Lehr- und Gestaltungsmethoden kennenlernen und anwenden (z.B. Visualisierungstechniken, einfache Sprache)
- Die didaktisch-inhaltliche Aufbereitung einer Kurzschulung
- Der Abbau von Hindernissen und Störungen beim Lernen, wie z.B. Defizite im Hörverstehen und in der Schriftsprache bei den Teilnehmenden
- Einfache Sprache in der Werkhalle etablieren



In den Gruppen nahmen 8-10 Gruppenleiterinnen/Gruppenleiter teil. Gelernt wurde anhand realer Situationen mit wechselnden Sozialformen (Kleingruppenarbeit, Einzelarbeit, Plenum). Hierbei wurde auf eine Lernsituation wert gelegt, die sowohl Übungen, als auch Raum für Austausch und Reflexion bot.

Wie bereits erwähnt, war es ein wichtiges Thema schriftliche Anweisungen in einfache Sprache zu übersetzen. Es hat sich bei der Befragung gezeigt, dass die **Verwendung einer zu komplexen Schriftsprache, z.B. bei Betriebsanweisungen, ein zentrales Hindernis ist, welches Mitarbeitende hindert, Vorgänge und Sachverhalte zu lernen und zu verstehen**. Auch solche arbeitsgestalterischen Maßnahmen fördern das Lernen der Mitarbeitenden in starkem Maße. In Abbildung 4 sieht man die Entwürfe der Gruppenleiterinnen/Gruppenleiter, Betriebsanweisungen zu vereinfachen.



Nevin Urunc, Prozessberaterin ARBEIT UND LEBEN

Betriebsanweisung in Einfache Sprache übersetzen

Betriebsanweisung im Original

Die Last körpernah heben und niemals ruckartig bewegen. Das Verdrehen der Wirbelsäule beim Heben und Absetzen einer Last vermeiden.

Betriebsanweisung in Einfacher Sprache

1. Die Last **nah am Körper** heben und die Last **gleich schnell** bewegen.
2. Beim Heben und Absetzen einer Last **den Körper nicht verdrehen**.

So ist es **richtig**:



Abbildung 10: Übersetzung von Betriebsanweisungen in Einfache Sprache

34 8. Verankerung und Transfer

Ein wichtiges Ziel war die Verankerung des Themas Grundbildung in der Organisationsstruktur. Dies ist gelungen und wird in Zukunft noch weiterentwickelt.

Indikatoren zur Verankerung bei der Firma Fiege:

- Aufgrund des positiven Echos der Bedarfserhebung (Kombination aus BetriebsCheck und BasisKompetenzCheck) wird die Maßnahme in Zukunft auch auf andere Abteilungen übertragen, d.h. Fiege IDC plant einen internen Transfer des Projektes auf andere Abteilungen. Hierfür wurden schon Vorgespräche zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat und ARBEIT UND LEBEN geführt. Die Geschäftsführungsebene, Betriebsrat und Personalentwicklung sind zu der Thematik im Gespräch.
- Die Personalabteilung wird an- und ungelernten Produktionsmitarbeitenden in Zukunft gezielt Qualifizierungen anbieten.
- Der Begriff Grundbildung und der damit verbundene Fokus der Förderung von Mitarbeitenden ist inzwischen Thema und Fokus am gesamten Standort Worms.
- Die Weiterentwicklung und mittelfristige Verankerung in das bestehende Personalentwicklungskonzept des Unternehmens ist nachhaltig angestoßen.
- Langfristiges Ziel ist es, Grundbildung als festen Bestandteil in den Unternehmensstrukturen und -prozessen zu implementieren (Einarbeitung, Qualitätsmanagement-Prozesse etc.). Im Bereich der Einarbeitung ist bereits eine erste Umsetzungsidee in Planung.

9. Empfehlungen für die Durchführung betrieblicher Grundbildungsprojekte

Aus einer Vielzahl von Themen werden einige herausgegriffen. Diese Empfehlungen sind aus unserer Sicht als Beraterteam von ARBEIT UND LEBEN in der Zusammenarbeit mit Unternehmen besonders relevant:

1. Eine externe Prozessbegleitung ist für Betriebe und Unternehmen hilfreich

Der Rückgriff auf externe Beratung erweist sich für das Unternehmen häufig als vorteilhaft: die Beratenden können ihre Erfahrungen aus anderen Unternehmen einbringen und konkrete Vorgehensweisen vorschlagen, wie etwa zum zeitlichen Ablauf der Qualifizierungen. Auch haben sie in ihrer Rolle die Möglichkeit, kritische Ergebnisse der Befragung leichter zu präsentieren, ohne zu stark auf interne Beziehungen Rücksicht nehmen zu müssen. Als Externe können die Beratenden zudem mit den Mitarbeitenden auch über schwierige Themen offen sprechen, da Beratende und Beschäftigte nicht in einer längerfristigen betrieblichen Beziehung zueinander stehen (z.B. nicht in einer hierarchischen Beziehung). Nicht zuletzt können sie auch spezielle Fachaufgaben übernehmen, wie die Auswertung der Interviews oder die Durchführung der Weiterbildungen.

2. BetriebsCheck und Auftragsklärung als erster wichtiger Schritt

Nach unserer Erfahrung ist der BetriebsCheck und die anschließende tiefgreifende Auftragsklärung ein zentraler Prozessschritt bei der Begleitung von Unternehmen. Nur wenn ein vollständiges Verständnis über Projektinhalte und -ziele herrscht und Verantwortliche dahinter stehen, können Missverständnisse oder unangenehme Überraschungen weitestgehend vermieden werden, insbesondere bei den sensiblen Themen Grundbildung und Alphabetisierung. Regelmäßige Treffen schaffen hierfür die nötige Vertrauensbasis. Bei den Gesprächen ist zu klären, welche Bedeutung das Thema Grundbildung und Alphabetisierung bei den Beteiligten besitzt und welche Fachkenntnisse und Erfahrungen sie bezüglich des Themas haben.

3. Eine solide und flexible Projektsteuerung etablieren

Um die vereinbarten Ziele in einem Unternehmen zu verwirklichen, bedarf es in der Regel von Seiten der Beratenden eine solide Projektsteuerung. So sollte zum Beispiel die zeitnahe Dokumentation des Gesamtprozesses gewährleistet sein.

Zudem gehört es dazu, dass in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen nicht alles linear und von vornherein planbar ist. Flexibilität und Wiederholungen gehören zur Tagesordnung und sollten auch zeitlich berücksichtigt werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist es, die Qualität des laufenden Prozesses immer wieder zu überwachen, um gegebenenfalls zeitnah intervenieren zu können.

4. Ins Gespräch mit Beteiligten kommen und bleiben

Die Einbindung aller Beteiligten ist wichtig, bedarf jedoch eines enormen Kommunikationsaufwandes von Seiten der Beratenden. In der Kommunikation mit den einzelnen Akteuren muss jeweils die richtige Anspracheform, die richtige „Sprache“ gefunden werden.

Dabei ist eine authentische und transparente Ansprache der Beschäftigten von größter Bedeutung. Wenn durch unangemessene Ansprache Beteiligte nicht erreicht werden können, läuft man Gefahr, dass das Projekt über die Köpfe und Herzen der Mitarbeitenden hinweg geht. Unsere Erfahrung ist hierbei: wenn man wirklich etwas für alle Beteiligten, die an Grundbildungsprojekten partizipieren, bewegen will honorieren die Mitarbeitenden das auch. Dazu braucht es eine bestimmte Haltung und Authentizität.

5. Die Betroffenen zu Beteiligten machen

Um wirklich passgenaue Angebote für qualifizierungsbereite Mitarbeitende zu erhalten, sollen diese umfassend und frühzeitig einbezogen werden. Dies ist manchmal aufwendig und schwierig, aber notwendig und lohnend! Gleichzeitig erreicht man mit einem solchen Vorgehen, dass die Mitsprache- und Mitgestaltungsfähigkeit gestärkt wird.

Bei der Firma Fiege wurden die Beschäftigten im Rahmen des BasisKompetenzChecks umfassend beteiligt und über Projektschritte und Ergebnisse informiert.



6. Auswahl von Trainerinnen und Trainern für die Qualifizierungen

Für die Umsetzung arbeitsplatzbezogener Grundbildungsangebote bedarf es des Einsatzes von Trainern und Trainerinnen mit spezifischer fachlicher Expertise. Neben fachlicher Kompetenz sollen diese in der Lage sein, Methoden sensibel einzusetzen. Besonders wichtig ist auch, dass Trainerinnen und Trainer die Teilnehmenden dazu motivieren können, eigenes Expertenwissen zu aktivieren und somit in einen regen Austausch innerhalb eines Seminars treten zu können. Sie sollten zudem zügig die allgemeinen und die betriebsspezifischen Sprachhandlungen identifizieren und im Seminarkontext zielgerichtet einsetzen. Für die Gewinnung und Auswahl geeigneter Trainerinnen und Trainer ist eine enge Zusammenarbeit mit externen Institutionen sinnvoll. Volkshochschulen und vorhandene Alphabetisierungsnetzwerke sind hier hervorragende Kooperationspartner.

7. Qualifizierungen arbeitsplatznah und teilnehmerorientiert gestalten

Es wirkt deutlich unterstützend, in den Seminaren für Beschäftigte betriebseigene Seminar- und Konferenzräume und authentisches Material aus dem Unternehmen zu nutzen. Dies wird zum einen als sinnvoll und wertschätzend wahrgenommen. Zum anderen garantiert dies einen hohen Transfer der Qualifizierungsinhalte und eine hohe Motivation der Teilnehmenden. Trainerinnen und Trainer sollten in der Lage sein, den praxisnahen Lernstoff sinnvoll zu didaktisieren. Umfang und Schwierigkeitsgrad der Materialien sollte begrenzt bzw. didaktisch sinnvoll reduziert werden, um Schwerpunkte zu setzen. Die zur Verfügung stehende Zeit für die Seminareinheiten ist ebenso zu berücksichtigen. Bei der Auswahl dieser Schwerpunkte sollten die Teilnehmenden und das Unternehmen miteinbezogen werden. Eine flexible und aktuelle Seminareinrichtung sowohl inhaltlich als auch methodisch-didaktisch ist unerlässlich.

8. Ergänzende Schulungen für die Führungskräfte anbieten

Damit die gewonnenen Kompetenzen bei den Qualifizierungsteilnehmenden im Arbeitsalltag auch genutzt werden, bedarf es unterstützender und lernfördernder Führungskräfte. Unterstützend wirken sie, indem sie angemessene, verständliche und nachvollziehbare Anweisungen geben, aber auch Nichtverstehen und Grundbildungsdefizite bzw. Verständigungsprobleme erkennen. Dies sind für Vorgesetzte oft neue Herausforderungen, für die sie geschult werden müssen.

9. Thema in der Organisationsstruktur verankern

Die Umsetzung des Prozesses, wie etwa eine Weiterbildung zu einem spezifischen Thema ist das eine, die strukturelle Verankerung des Themas im Unternehmen ist das andere. Beide Prozesse sollten verfolgt werden. Nur durch die Verankerung in der Organisationsstruktur und -kultur lässt sich wirklich Nachhaltigkeit gewährleisten.

Wenn ein Unternehmen über einen längeren Zeitraum durch eine externe Prozessberatung begleitet wurde, ist danach zu diskutieren, wie die bisherigen Errungenschaften, Strukturen und Sensibilisierungserfolge nachhaltig verankert werden. Es ist zu klären, wie das Unternehmen bzw. dessen Personalabteilung die Konzepte mittel- und langfristig selbst umsetzen kann und welche Beteiligten diese Prozesse verbindlich weiterverfolgen, damit Erfolge nicht „verpuffen“.

10. Einen langen Atem haben und flexibel sein

Oft wird die Dauer von betrieblichen Veränderungsprozessen unterschätzt. Durch die meist komplexen Strukturen im Unternehmen und deren Verpflichtung, die normalen tagtäglichen Arbeitsprozesse reibungslos zu gewährleisten, können schnell Beratungs- und Entwicklungsprozesse blockiert oder verzögert werden. An dieser Stelle ist es für Beratende wichtig, flexible Formen der Zusammenarbeit und der Maßnahmenumsetzung zu finden. Geplante Schritte sollten hierbei immer auch unter dem Aspekt zeitlicher und personeller Ressourcen im Betrieb gesehen werden. Zumutungen für alle Akteure müssen so gering wie möglich gehalten werden, um die Motivation für das Projekt nicht zu gefährden. So mussten z.B. bei der Firma Fiege alle Schritte den Schichtplänen und den Produktionsvorgaben untergeordnet werden.

Die Ergebnisse in BasisKomPlus zeigen, dass trotz manchmal schwieriger und komplexer Bedingungen die Implementierung von Grundbildung in Unternehmen möglich ist.

Impressum

Herausgeber:

Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN

Robertstr. 5a
42107 Wuppertal

Fon 0202 / 97404-0
Fax 0202 / 97404-20

bildung@arbeitundleben.de
www.arbeitundleben.de

ARBEIT & LEBEN gGmbH

Hintere Bleiche 34
55116 Mainz

Fon: 06131 / 140 86-0
Fax: 06131 / 140 86-40

info@arbeit-und-leben.de
www.arbeit-und-leben.de

Projektwebsite:

www.basiskom.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Barbara Menke, Gabriele Schneidewind

Redaktion:

Anke Frey

Gestaltung:

Media Nova GmbH, Wuppertal

Fotos:

© ARBEIT UND LEBEN, Fotolia

Film zur Broschüre unter:

www.basiskom.de/materialien.html

Wuppertal, März 2017

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

Die Publikation wurde mit Mitteln des Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Projektes „BasisKomPlus – Basiskompetenz am Arbeitsplatz stärken“ gefördert (Förderkennzeichen W 141600).