

(Heft 1/2010)

**Die Weiterbildungsverbände MACH2 und InnoLern**

## **Systemkompetenz in Wertschöpfungsketten**

**Die Weiterbildungsquote vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen ist nach wie vor viel zu niedrig, zudem werden längst nicht alle zur Verfügung stehenden und geeigneten Lernformen genutzt. Abhilfe schaffen können hier von den KMU selbst organisierte Weiterbildungs- und Personalentwicklungsverbände.**

Zwei Beispiele dafür aus Nordrhein-Westfalen sind „MACH2 Personalentwicklung“ in Herford sowie das Projekt „InnoLern“: „Partizipative Verbesserung der Innovations- und Lernkultur von Unternehmen in regionalen Netzwerken“, durchgeführt vom NIRO – Netzwerk Industrie RuhrOst e. V. Deutlich wird hier, dass mit zunehmender Dynamisierung von Organisationsentwicklungen berufliche Weiterbildung an Wertschöpfungsketten ausgerichtet sein muss: arbeitsplatz-, abteilungs- und betriebsübergreifend und im Falle NIRO: netzwerkweit. Außerdem muss berufliche Weiterbildung zur Mitgestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse befähigen. Voraussetzung dafür ist, dass Beschäftigte nicht nur über Spezialwissen, sondern auch über Systemkompetenz verfügen.

Der Vorwurf hatte es in sich: „Werden die unternehmenseigenen Bildungsaufwendungen verglichen“, schrieb der „Spiegel“ 2008, „schneidet Deutschland oft noch schlechter ab als beim Pisa-Test. Deutschlands Firmen, die sich gern über das mittelmäßige staatliche Schul- und Universitätswesen erregen, liegen bei ihren eigenen Bildungsaufwendungen im Vergleich der Industrieländer am Tabellenende.“ Das war vor der Krise. Und heute? Da sieht die Lage kaum besser aus. So leiden nach aktuellen Befragungsergebnissen des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) und des Bundesinstituts für berufliche Bildung (BIBB) besonders jene Weiterbildungsanbieter unter der Wirtschaftskrise, die stark von Buchungen durch Unternehmen abhängen.

Etwas differenzierter beurteilt der „Wuppertaler Kreis e. V.“ die Strukturdaten der beruflichen Weiterbildung. Zwar räumt auch der Bundesverband der führenden Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft ein, dass die Personalentwicklung in den Unternehmen durch die globale Finanzkrise „beeinträchtigt“ ist und Weiterbildungsinstitute, die ihren Umsatz überwiegend durch ein Angebot offener Seminare erzielen, teils erhebliche Umsatzeinbrüche zu verzeichnen haben, andererseits jedoch investieren Unternehmen in der Krise verstärkt in interne Weiterbildungsmaßnahmen. „Institute“, so Geschäftsführer Carsten R. Löwe, „die mit einer Mischstrategie und einem breiten Angebotsspektrum aufwarten, können ihre Umsätze auch in Krisenzeiten stabilisieren.“

Derzeit weniger nachgefragt sind sogenannte „weiche Themen“ wie die „Entwicklung persönlicher Arbeitskompetenzen“, aber auch Fachseminare aus dem IT-Bereich, was auf zurückgestellte IT-Investitionen zurückzuführen sein dürfte. Weiterbildungspolitischer „Krisengewinner“ ist eindeutig der Bereich Marketing und Vertrieb. „Der kurzfristige Nutzen lockt“, hatte das „Handelsblatt“ jüngst diese Entwicklung kommentiert.

## **Weiterbildung und Personalentwicklung im Verbund: „MACH2“**

Dabei wissen Arbeitgeber durchaus, dass strategische Investitionen in berufliche Weiterbildung der Schlüssel für Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit sind. Dennoch ist die Weiterbildungsbeteiligung kleiner und mittlerer Unternehmen noch viel zu gering. Die Gründe sind bekannt: Die Freistellung von Mitarbeitern zur Teilnahme an Weiterbildung ist in KMU organisatorisch schwieriger zu bewerkstelligen, zudem lohnt sich das Angebot an internen Weiterbildungsveranstaltungen erst ab einer bestimmten Beschäftigtenzahl. Darüber hinaus sind KMU nicht selten unzureichend über Qualifikationsbedarfe und externe Weiterbildungsangebote informiert, außerdem verfügen sie oft über keine systematische Personalentwicklung.

Für sie sind Kooperationen untereinander oder mit Großunternehmen interessant, empfiehlt der Bund deutscher Arbeitgeber: „Neben der gemeinsamen Nutzung von Infrastruktur und Personal, zum Beispiel einem Personalberater, ist auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen über Personalentwicklung und Weiterbildung sinnvoll.“

Tatsächlich gründen seit mehreren Jahren immer mehr Mittelständler Netzwerke, um Personalentwicklung und Weiterbildung im Verbund zu betreiben. Ein Beispiel dafür ist „MACH2“ im westfälischen Herford, der erste Personalentwicklungsverbund kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland in der Rechtsform eines Vereins. Geschäftsführer Dr. Bernd Helbich: „MACH2 ist ein Modell dafür, wie kleine und mittlere Unternehmen, die über keine eigene Abteilung für Personalentwicklung verfügen, einen Verbund gründen, hauptamtliche Personalentwickler einstellen, die ihre Mitgliedsunternehmen beraten und mit Unterstützung eines Bildungswerks – in diesem Fall ‚MACH1-Weiterbildung‘ – die betriebliche Weiterbildung und eine systematische Personalentwicklung etablieren.“

Das Portfolio „mittelstandsgerechter Instrumente der Personalentwicklung“ reicht dabei von der Identifizierung von Qualifizierungsbedarfen über firmenspezifische, an der spezifischen betrieblichen Problemstellung orientierte Angebote zur Weiterbildung und die Unterstützung bei Nachfolge- und Stellvertreterregelungen bis hin zur Organisation überbetrieblicher Erfahrungsaustausche.

## **Diversität der Lernformen**

Immer deutlicher wird dabei, dass die Ansprüche der Unternehmen an die Effizienz von Fortbildungen steigen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind gezwungen, knappe Ressourcen und Kapazitäten effektiv zu nutzen. Sie wollen wissen, ob sich Weiterbildung rechnet, ob die angebotenen Kurse tatsächlich die betriebliche Problematik aufgreifen und zur Unternehmenskultur passen. Gefragt ist deshalb eine betriebsindividuelle Herangehensweise. „Unser Augenmerk“, sagt der Bund deutscher Arbeitgeber (BDA) in seinem Bildungsprogramm auch ganz offen, „konzentriert sich auf berufliche Weiterbildung im Betrieb und für den betrieblichen Kontext – auf eine Weiterbildung, die an individuellen betrieblichen Wertschöpfungsprozessen ausgerichtet ist. Berufliches Lernen ist so ein Lernen für diese konkreten Anforderungen und mit verwertbaren Ergebnissen.“

Und der Wuppertaler Kreis sekundiert: „Eine immer mehr an Bedeutung gewinnende Aufgabe der Weiterbildung ist die prozessorientierte Begleitung von Veränderungsprozessen in den Unternehmen. Hier erwarten die meisten Institute deutliche Zuwächse.“ Schon heute wird deshalb berufliche Weiterbildung zunehmend in den Arbeitsprozess integriert. In 80 Prozent aller

weiterbildenden Unternehmen dominiert nach Erkenntnissen des Bundesinstituts für Berufsbildung diese Form des Lernens.

Noch unzureichend genutzt werden hingegen die Lernformen Jobrotation, Austauschprogramme, Lern- und Qualitätszirkel sowie das selbst gesteuerte Lernen. Dabei können gerade sie nach Erkenntnissen der Bonner Bildungsforscher bei produktionsbedingten oder betriebsorganisatorisch bedingten Veränderungen effektiv eingesetzt werden. Doch lernförderliches Lernen in Unternehmen wird vor allem durch die Kombination von Lernformen (interne und externe Lehrveranstaltungen sowie arbeitsplatzintegrierte oder arbeitsplatznahe Lernformen) ermöglicht: „Je differenzierter die Kombination“, so das BIBB, „desto lernförderlichere Bedingungen existieren in den Unternehmen.“

### **Systemkompetenz und betriebsübergreifende Wertschöpfungsketten**

Dabei ist die Wirkung „kleiner, betriebsinterner Weiterbildungsmodule“ nach Auffassung von „MACH2“-Geschäftsführer Dr. Bernd Helbich nicht zu unterschätzen. Hier erfolgt Qualifizierung etwa, „wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fertigung in regelmäßigen Arbeitskreisen gemeinsam über Verbesserungen bei den Arbeitsabläufen und den Einsatz von Arbeitsmitteln in ihrem Arbeitsbereich reflektieren, dabei Wissen austauschen und Weiterbildungsbedarfe identifizieren.“

Doch solche Gespräche dürfen nicht Halt machen an der Abteilungsgrenze. Gerade an den klassischen Schnittstellen vom Vertrieb zur Entwicklung und zur Fertigung oder von der Fertigung zur Montage und Instandhaltung kommt es zu Verzögerungen bei den Durchlaufzeiten und zu Koordinationsproblemen – oft zurückzuführen auf mangelhafte „Systemkompetenzen“ bei den Beschäftigten.

Systemkompetenz aber, oder – pädagogisch formuliert – Zusammenhangsverständnis, so der Bremer Bildungsexperte Prof. Felix Rauner, „bildet nicht nur die Grundlage für die Aneignung auch der spezifischen Fachkompetenzen, sondern verweist zugleich auf zusammenhängende Prozesse, wie sie in aller Regel nicht mehr in den einzelbetrieblichen Strukturen abgebildet werden können. Berufliche Bildung erfordert daher ein Lernen im betrieblichen Prozess, das über die Begrenzungen der operativen Organisationseinheiten hinausweist.“

Dr. Helbich von „MACH2“ nennt ein einfaches Beispiel für operationseinheitenübergreifende Qualifizierung aus der Süßwarenindustrie: „Hier müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Fertigung oder dem Konstruktionsbüro ins Labor und sehen, wie Schokolade an Testmaschinen angerührt wird. Nur so wissen sie, welche Informationen der Kunde in seiner Betriebsanleitung braucht.“

Diese Informationsprozesse aber müssen nach seiner Überzeugung überführt werden in eine strukturierte Form von Weiterbildung: Wer im Unternehmen verfügt über welche Kenntnisse und kann sie wann wem vermitteln? „Diesen Prozess kontinuierlich zu gestalten, um aus Ad-hoc-Prozessen herauszukommen“, befindet er, „wäre ein kleiner, aber wichtiger Qualitätssprung in der betrieblichen Weiterbildung.“

Ein nächster, unverzichtbarer Qualitätssprung erfordert den Blick über den Betriebshorizont hinaus. Noch einmal der Bildungsforscher Felix Rauner: „Berufliche Bildung soll zur Beteiligung und Mitgestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse befähigen. Diese zielen immer öfter über den Betrieb hinaus auf andere Betriebe und zuletzt auf die Kunden, mit denen der eigene Betrieb in der Wertschöpfungskette verknüpft ist. Sie bringen Maßstäbe hervor, an denen die Arbeitsergebnisse gemessen werden.“ Und weiter: „Die Bewältigung des Wissenszuwachses in

Arbeitssituationen, die eher von einer Rücknahme der Arbeitsteilung geprägt sind, erfordert ein Wissensmanagement, das auf überbetriebliche Wissenskreisläufe zurückgreift. Dies setzt Kenntnisse über überbetriebliche Arbeitszusammenhänge und Kooperationen voraus, wie sie in Hersteller-Zulieferer-Beziehungen oder im Konzept ‚Dienstleistung aus einer Hand‘ realisiert sind.“

### **Wissenstransfer in überbetrieblichen Kooperationen**

Mittelständler allein aber, stellt „MACH2“-Manager Dr. Helbich klar, können einen Wissenstransfer im sozialen Netzwerk nicht bewerkstelligen. Ihnen fehlen die Ressourcen, um das Netzwerk aufzubauen und zu pflegen. Erforderlich sind Anstöße und kontinuierliche Hilfe von außen. Wissenstransfer zwischen mehreren Unternehmen verlange einen Moderator, der Unternehmen zusammenbringt und den Austausch organisiert: „Der Moderator muss dafür sorgen, dass Wissen an die richtige Stelle gelangen kann. Er muss Wissensträger ausfindig machen und mit Wissenssuchenden zusammenbringen sowie Kontexte schaffen, in denen sich Interessierte austauschen können. Es liegt nahe, dass Bildungswerke der Wirtschaft die Moderatorenfunktion ausüben. Weiterbildung ist ihr Tagesgeschäft, Kontakte zu Unternehmen sind in der Regel vorhanden.“ So bei „MACH2“, denn der Personalverbund zählt Mittelständler aus dem Maschinenbau, der Kunststoffbranche, der Holz verarbeitenden und der Elektroindustrie sowie weiterer Branchen zu seinen Mitgliedern. Einen ersten gemeinsamen Zirkel hatten „MACH1 & MACH2“ zum Thema „Qualitätsmanagement“ organisiert. Weitere, nunmehr seit Jahren funktionierende betriebsübergreifende Zirkel bestehen zu den Themen „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ und „Marketing“.

Dr. Bernd Helbich nennt ein Beispiel: Mehrere zertifizierte Unternehmen mussten sich mit einer neuen, mehr Prozessorientierung fordernden Norm auseinandersetzen und benötigten Wissen, um ihr bisheriges Qualitätsmanagementsystem an die neue Norm anzupassen.

In dieser Situation fungierte ein Beschäftigter aus dem Qualitätsmanagement eines Mitgliedsunternehmens als Wissensvermittler. Er referierte, wie sich Unternehmensprozesse von der Wareneingangsprüfung über die Materialbeschaffung bis hin zur Bearbeitung von Kundenreklamationen als Flussdiagramm visualisieren lassen – eine Prozessdokumentation, die sehr leicht von Beschäftigten anderer Unternehmen adaptiert werden konnte.

### **Netzwerkbasierter Lern- und Kulturveränderung: „InnoLern“**

Innovationsfreundliche Strukturen zu schaffen und Beschäftigte zu befähigen, sich kreativ mit der Verbesserung von Prozessen auseinanderzusetzen, zählt nicht gerade zum Tagesgeschäft kleiner und mittlerer Unternehmen. Genau das aber ist das Ziel des Projekts „InnoLern“: „Partizipative Verbesserung der Innovations- und Lernkultur von Unternehmen in regionalen Netzwerken“, durchgeführt vom Netzwerk Industrie RuhrOst e. V. (NIRO), einem Zusammenschluss von unter anderem 43 produzierenden Unternehmen aus den Branchen Metall, Maschinenbau und Industrieelektronik. NIRO hat es sich zur Aufgabe gemacht, eine „Gemeinschaft der gegenseitigen Inspiration“ aus den Mitgliedsunternehmen zu formen.

„InnoLern“ trägt in diesem Sinne – hier nur in Grundzügen dargestellt – in Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen dazu bei, neue betriebsübergreifende Organisations- und Kooperationsformen im Kompetenzfeld „Produktion/Maschinenbau“ zu entwickeln, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und das ist das Besondere des Projekts – der operativen Ebene für die Durchführung von Modernisierungsprozessen in der Produktion zu qualifizieren.

Um diese Gemeinschaft zu entwickeln, wurde als methodische Grundlage der Ansatz der „netzwerkbasierten Intervision“ gewählt, der die in einem früheren IG Metall-Projekt praktizierte „kollegiale Beratung“ im Kreis beruflich Gleichgestellter zur Problemlösung mit einer „netzwerkbasierten Lernkultur“ verknüpft. Dabei erarbeiten zuvor zu „Modernisierungskoachs“ ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Produktionslinien der beteiligten Betriebe in sogenannten „Fokusgruppen“ Lösungswege für vom Management ausgewählte Probleme im Produktionsbereich. Implizites Wissen kann so durch gegenseitige Beratung unternehmensübergreifend nutzbar gemacht werden. Angeleitet von einem dem sokratischen Führungsstil („Führen durch Fragen“) verpflichteten Moderatorenteam aus der Wissenschaft bilden Offenheit und Vertrauen der Akteure eine wesentliche Grundlage. Da Produktionsprozesse in der Regel mit anderen Unternehmensbereichen verbunden sind, werden auch Beschäftigte etwa aus der Konstruktion, dem Einkauf oder dem Vertrieb in die Problemlösung und die unternehmensweite Prozessmodernisierung einbezogen.

„Dabei kann“, erläutert Projektmanager Pascal Lampe (NIRO), „die Problemlösung auch außerhalb des direkten bzw. indirekten Produktionsumfelds liegen. So können zum Beispiel Kommunikationsprobleme bei der Schichtübergabe aus zu kurzen Übergabezeiträumen resultieren. Einer Verlängerung der Zeiträume aber stehen eventuell die späten Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen entgegen. In diesem Fall liegt eine mögliche Problemlösung, die frühere Öffnung des Kindergartens, sogar außerhalb des Unternehmens.“

Konzentriert sich die Arbeit der Fokusgruppen zunächst auf die Erarbeitung von Problemlösungswegen, werden bei der nachfolgenden Umsetzungsplanung Kolleginnen und Kollegen der Fertigungslinie in sogenannten „Modernisierungsteams“ aktiv einbezogen. Das zunächst mit 18 Personen startete „InnoLern“-Projekt erfasst so letztlich rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Pascal Lampe: „Lösungen werden frühzeitig dort erarbeitet, wo Probleme entstehen können. Vorgesetzte und Coachs aus anderen Unternehmen nehmen dabei die Rolle von Mentoren ein und unterstützen den Prozess. Eine völlig neue Lern- und Innovationskultur entsteht!“ Entscheidend aber ist dies: Beschäftigte der operativen Ebene, in Top-down-Ansätzen oft sträflich vernachlässigt, avancieren hier, zuvor qualifiziert, zu innovationsorientierten Treibern im unternehmensübergreifenden Modernisierungsprozess.

### **Überwiegender Nutzen**

Mehr abteilungs- und betriebsübergreifende berufliche Weiterbildung, die stärkere Ausrichtung an Wertschöpfungsketten, eine deutliche Orientierung an betriebspezifischen Problemstellungen – all das ist unumstritten. Strittiger ist die Frage der Finanzierung sowie die Frage, ob Weiterbildung in der Arbeits- oder in der Freizeit erfolgen sollte. Nach einer Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft findet betriebliche Weiterbildung nach wie vor zum überwiegenden Teil innerhalb der Arbeitszeit statt. Nach Auffassung der Wirtschaft ist die Eigenbeteiligung der Beschäftigten etwa in Form von Freizeitinvestitionen viel zu gering.

Lange Zeit, so der „Wuppertaler Kreis“, hätten die Unternehmen die Kosten für betriebliche Weiterbildung allein getragen. Mittlerweile aber sei erkennbar, dass Beschäftigte „auf der Basis ihrer persönlichen Mitverantwortung für ihre Beschäftigungsfähigkeit mehr eigene Beiträge für ihre Weiterbildung erbringen.“ Für bestimmte Maßnahmen, so der Verband, werden zukünftig auch „kombinierte Finanzierungsmodelle“ gewählt, nicht nur in Form finanzieller Eigenbeteiligung der Teilnehmenden, sondern auch durch die „Beteiligung der Teilnehmenden an der Weiterbildungszeit“, also die Inanspruchnahme von Zeitkonten für die berufliche Weiterbildung, sowie die Einbeziehung öffentlicher Förderung: „Die Institute richten sich darauf ein, hierfür passende Angebote zu entwickeln.“

Die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) hat für die Weiterbildungsfinanzierung ein nach Verantwortung und Aufwand differenziertes Modell vorgelegt, abhängig vom „überwiegenden Nutzen“. Demnach liegen bei „betrieblich notwendiger Weiterbildung“ (Beispiel: Qualifizierung für den Einsatz neuer Technologien) Nutzen und Hauptverantwortung beim Betrieb, bei „persönlich motivierter Weiterbildung“ beim Einzelnen und bei „betrieblich zweckmäßiger Weiterbildung“ (Beispiel: „Entwicklungsqualifizierung“) sowohl beim Betrieb wie auch beim Einzelnen.

Offensichtlich, so der Wuppertaler Kreis, steigt die Eigenverantwortung der Teilnehmenden für ihre Qualifikation, folglich sprächen einige Institute mit neuen Angeboten verstärkt Beschäftigte an, die zum Beispiel in berufsbegleitenden Studiengängen einen formalen Abschluss erwerben wollen. Bis jetzt aber ist individuelle Karriereplanung nach den Erfahrungen von Dr. Bernd Helbich selbst im mittleren Management viel zu schwach ausgeprägt. Optimal wäre es, würden die Beschäftigten zum Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit von sich aus und selbst organisiert die für sie relevanten Wissensmärkte beobachten und entsprechende Weiterbildungskonsequenzen ziehen, eigenfinanziert, vom Arbeitgeber unterstützt oder mit öffentlicher Förderung – etwa dem Bildungsscheck NRW. Entlassen aus ihrer Verantwortung für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wären die Unternehmen damit keineswegs.

### **Abstract**

Berufliche Weiterbildung der Beschäftigten ist zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe unerlässlich. Dennoch ist die Weiterbildungsquote kleiner und mittlerer Unternehmen im internationalen Vergleich der Industrieländer viel zu gering. Abhilfe schaffen können hier von den KMU selbst organisierte Weiterbildungs- und Personalentwicklungsverbände. Das Unternehmen „MACH2 Personalentwicklung“ in Herford und das Projekt „InnoLern“: „Partizipative Verbesserung der Innovations- und Lernkultur von Unternehmen in regionalen Netzwerken“, durchgeführt vom Netzwerk Industrie RuhrOst e. V., sind Beispiele, wie solche Verbände in der Praxis funktionieren. Hier ist Weiterbildung arbeitsplatz-, abteilungs- und betriebsübergreifend an Wertschöpfungsketten orientiert.

### **Kontakte**

Netzwerk Industrie RuhrOst e. V. (NIRO)  
Pascal Lampe  
Friedrich-Ebert-Straße 19  
59425 Unna  
Tel.: 02303 273190  
p@ni-ro.de  
<http://www.ni-ro.de/>

MACH2 Personalentwicklung  
Arbeitsgemeinschaft der Wirtschaft für Weiterbildung und  
Personalentwicklung e. V.  
Mittelweg 28  
32051 Herford  
Tel.: 05221 933633

Dr. Bernd Helbich  
Geschäftsführer MACH1 & MACH2  
helbich@mach2-personalentwicklung.de  
<http://www.mach2-personalentwicklung.de/>

### **Ansprechpartnerin in der G.I.B.**

Ursula Wohlfart  
Tel.: 02041 767-240  
u.wohlfart@gib.nrw.de

### **Autor**

Paul Pantel  
Tel.: 02324 239466  
paul.pantel@arcor.de

