

# Kompetenzerfassung und –entwicklung durch Lernen in der Arbeit – Chance für die Zeitarbeit?

Prof. Dr. Ekkehart Frieling



Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen  
Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB)

# Gliederung

- Analyse der Arbeitswirklichkeit
- Projekt: Mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung im Team (make it)
- Projekt: Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR)
- Projekt: Lernförderlichkeitsindex (LFI)
- Chancen und Risiken der Zeitarbeit

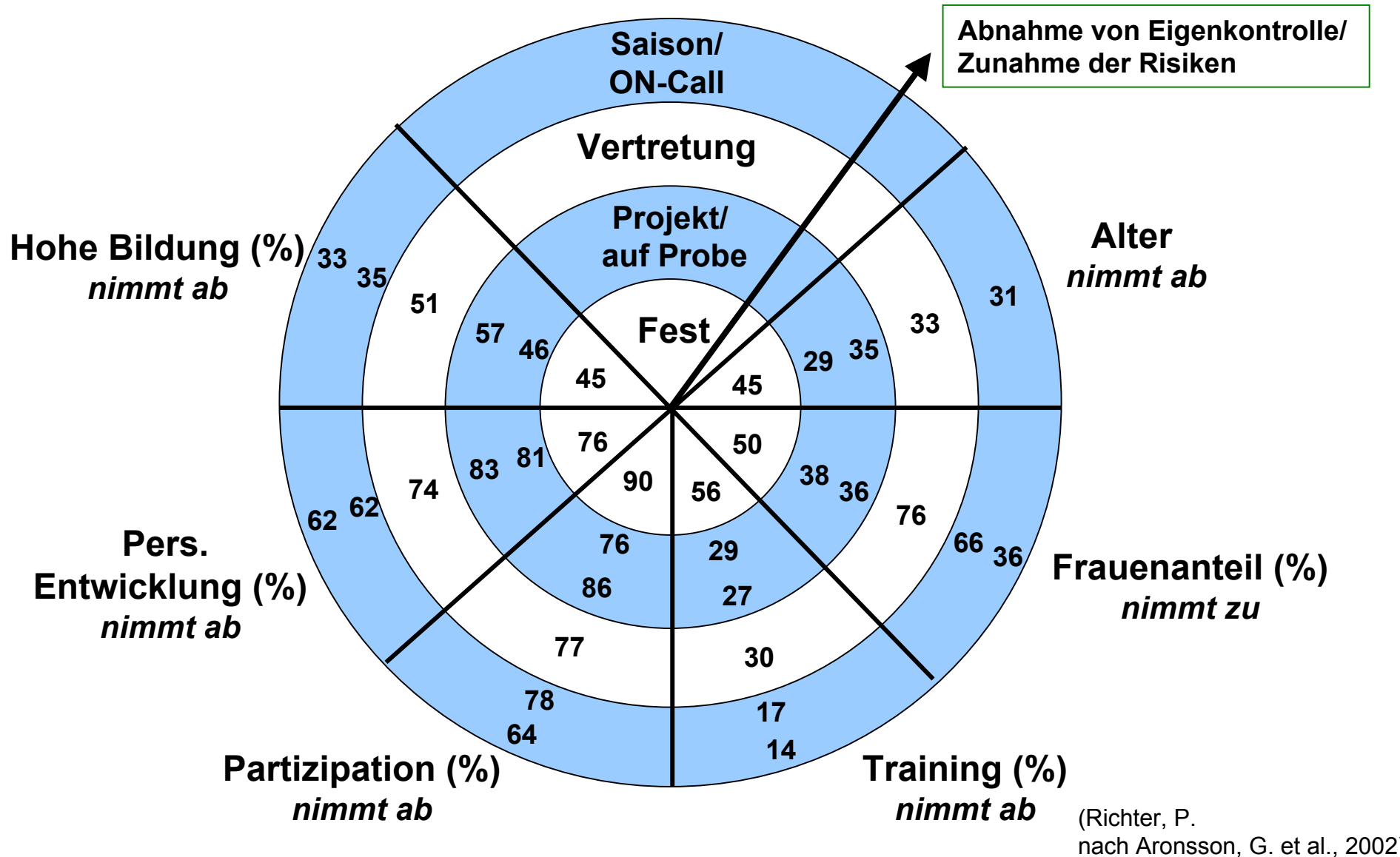
# Analyse der Arbeitswirklichkeit

## Neue Arbeitsformen

- Körperliche und Umgebungsbelastungen:  
Alle Belastungsarten höher als bei Beschäftigten ohne Zeitarbeit; v.a. bei Zwangshaltungen (+24,3%-punkte), Lärm (+23,3%-punkte) und stehenden Tätigkeiten (+22,1%punkte).
- Psychische Belastungen:  
Einige Angaben deutlich höher; v.a. bei repetitiven Arbeiten (+16,1%-punkte), bei geringen Handlungsspielräumen (+25,2%-punkte), Arbeiten unter Leistungsvorgaben (+17,4%-punkte).
- Arbeitsbedingte gesundheitliche Beschwerden:  
Außer bei Kopfschmerzen und Nervosität alle Angaben höher; v.a. Schmerzen im unteren Rücken (+11,2%-punkte), Schulter- bzw. Nackenschmerzen (+3,9%-punkte), Schmerzen in den Armen und Händen (+13,9%-punkte).

Quelle: Fuchs & Conrads 2003

# Zentrum – Peripherie – Struktur des Arbeitsmarktes



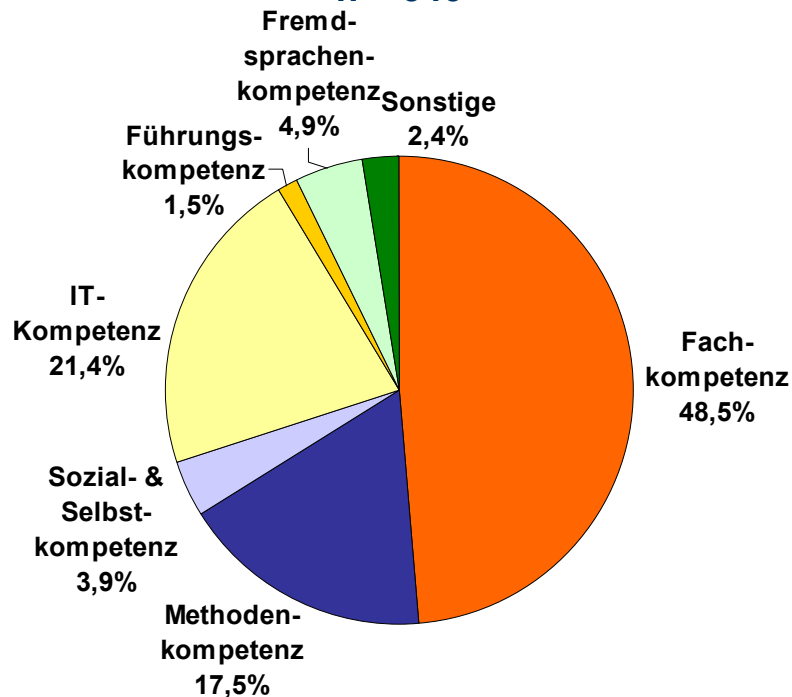
# Mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung im Team (make it)

# Analyse aus Mitarbeitersicht (gewerbliche MA)

## Besuchte Weiterbildungsmaßnahmen nach Kompetenzfacetten

Mitarbeiter mit bis zu 1 Tätigkeit  
im Unternehmen

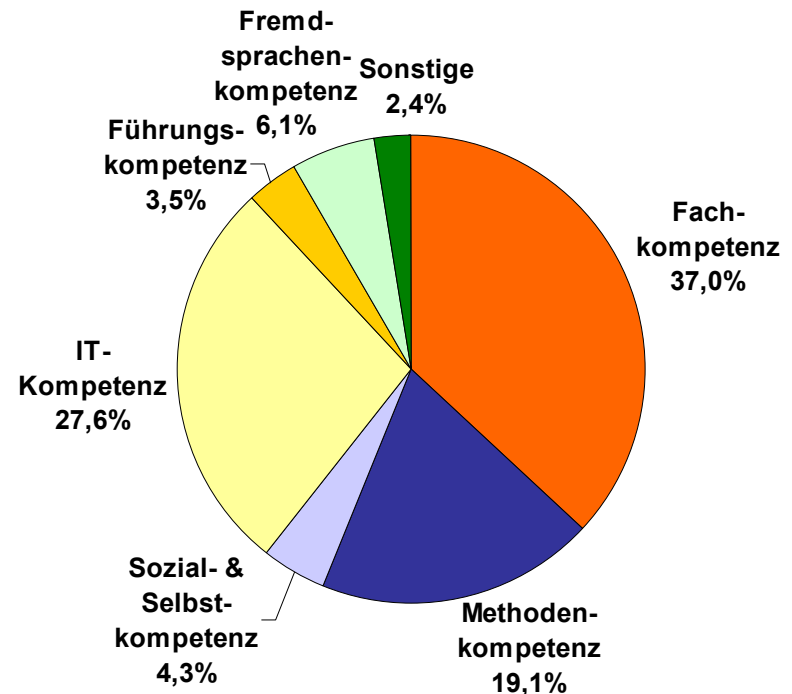
n = 546



Gesamt: 559 Nennungen  
Durchschnittl. 1,02 Nennungen

Mitarbeiter mit mindestens 4  
Tätigkeiten im Unternehmen

n = 254



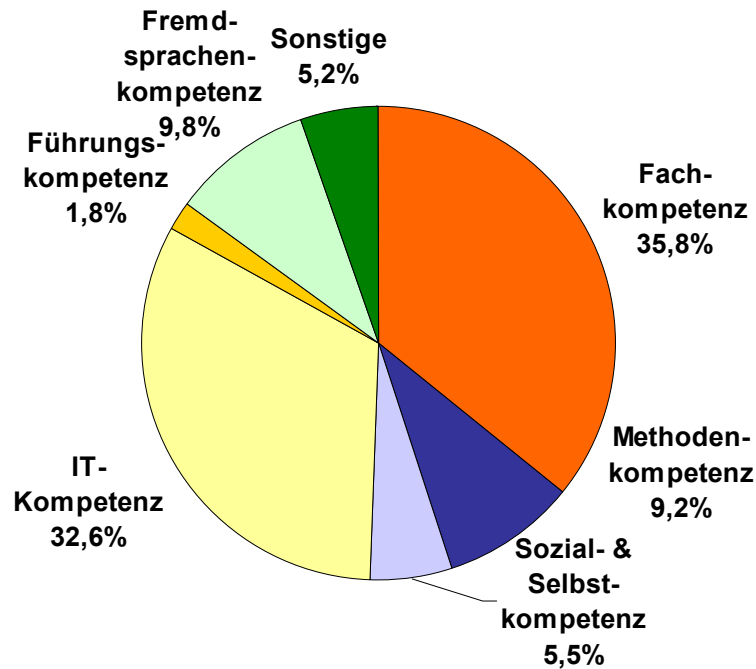
Gesamt: 610 Nennungen  
Durchschnittl. 2,40 Nennungen

# Analyse aus Mitarbeitersicht (gewerbliche MA)

## Weiterbildungsbedarf aus Sicht der Mitarbeiter nach Kompetenzfacetten

Mitarbeiter mit bis zu 1 Tätigkeit  
im Unternehmen

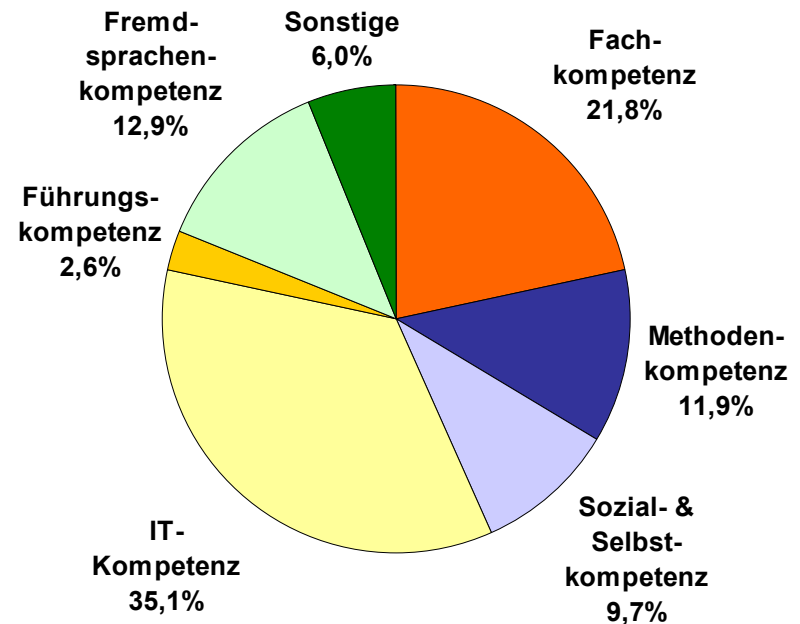
n = 546



Gesamt: 557 Nennungen  
Durchschnittl. 1,02 Nennungen

Mitarbeiter mit mindestens 4  
Tätigkeiten im Unternehmen

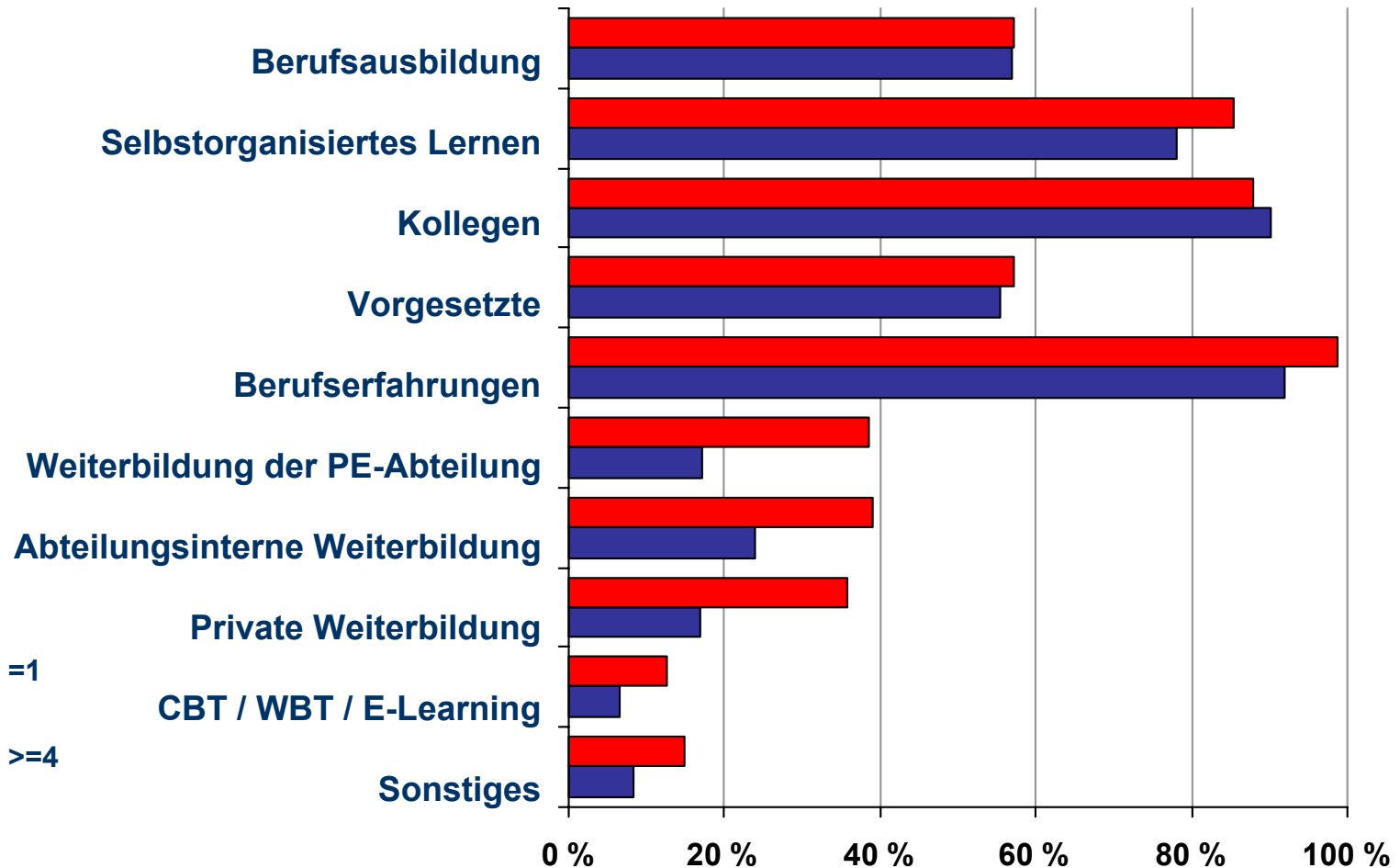
n = 254



Gesamt: 388 Nennungen  
Durchschnittl. 1,52 Nennungen

# Analyse aus Mitarbeitersicht (gewerbliche MA)

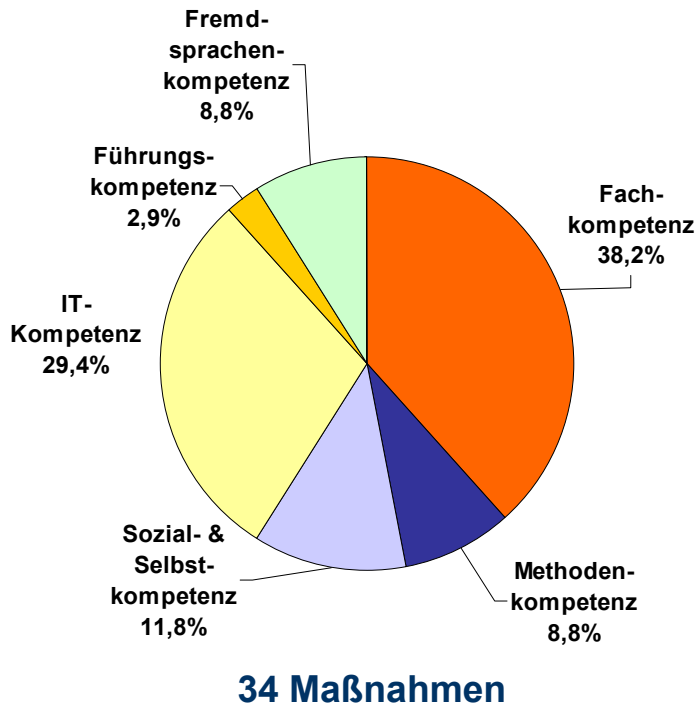
## Lernformen im Unternehmen – Mitarbeiter und Tätigkeiten



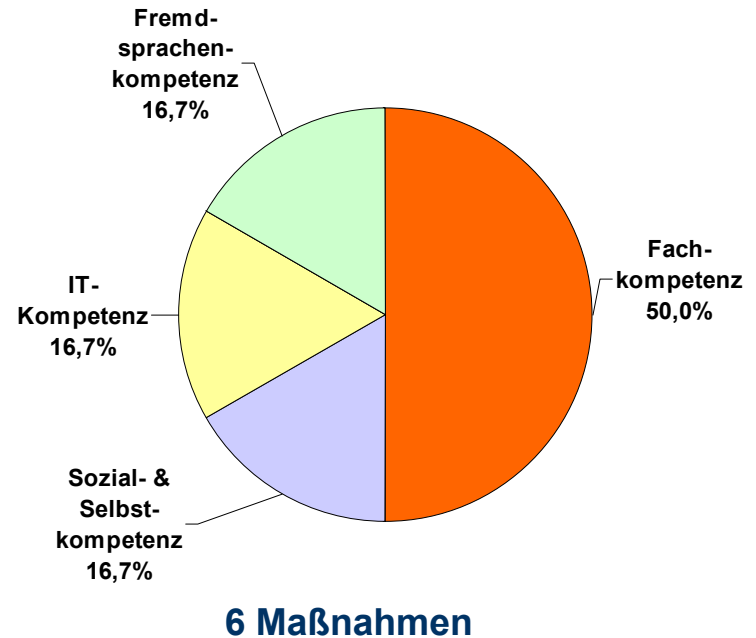
# Lernmöglichkeiten der Mitarbeiter in Abhängigkeit vom Vorgesetzten (gewerbliche MA)

Produktionsbereich 1: ca. 90 Mitarbeiter, einfache Tätigkeiten  
Kaum Interesse des Vorgesetzten an Kompetenzentwicklung

## Geplante Entwicklungsmaßnahmen nach Kompetenzfacetten



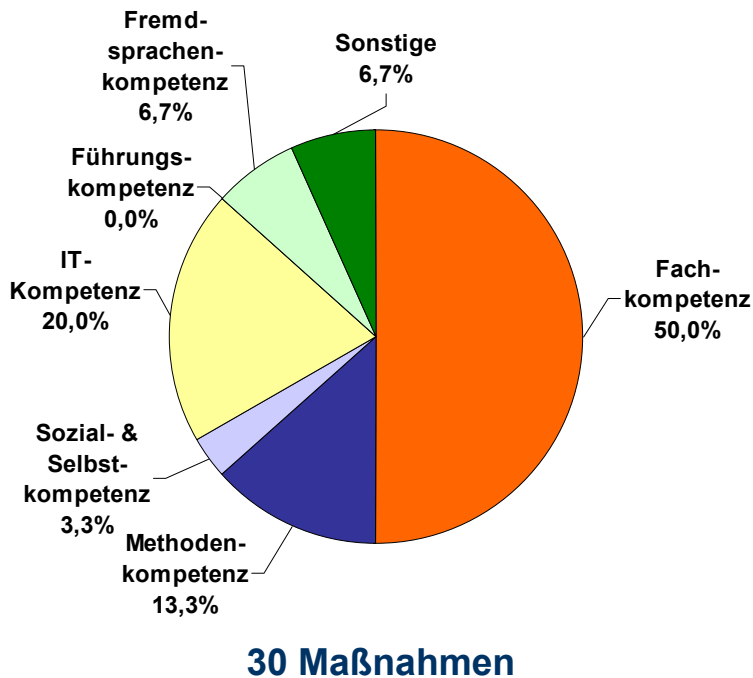
## Umgesetzte Entwicklungsmaßnahmen nach Kompetenzfacetten



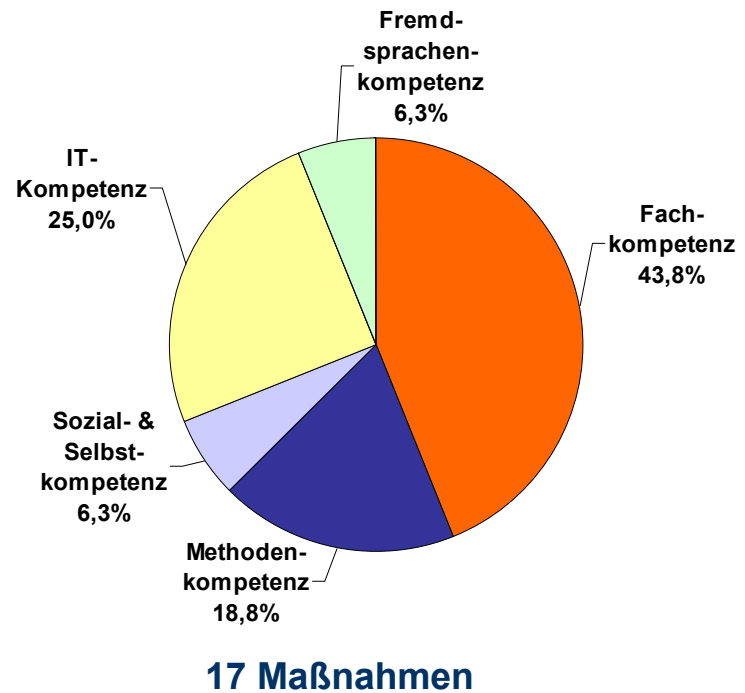
# Lernmöglichkeiten der Mitarbeiter in Abhängigkeit vom Vorgesetzten (gewerbliche MA)

Produktionsbereich 2: ca. 80 Mitarbeiter, einfache Tätigkeiten  
Interesse des Vorgesetzten an Kompetenzentwicklung

**Geplante Entwicklungsmaßnahmen nach Kompetenzfacetten**



**Umgesetzte Entwicklungsmaßnahmen nach Kompetenzfacetten**



# Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR)

**Gruppenarbeit – die zweite Generation:  
Kompetenz als Schlüsselfaktor**

# Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR)

INTERACT - [Kaeser\_ECO\_Scheler\_H-N\_M1\_11-05-01]

Datei Bearbeiten Liste Auswertung Export Datenbank Fenster Hilfe

Zeile: 15 Duration: 00:00:01:15 Teilnehmer zu wem Code Bemerkung

Chars:6 00:00:24:07 00:00:25:21 E AS

Scene	Start	End	Code	Bemerkung
Scene 1	00:00:00:00			
Take 1	00:00:00:00			
1	00:00:01:18	00:00:03:02	C	UNV
2	00:00:03:02	00:00:04:07	D	UNV
3	00:00:04:07	00:00:05:12	E	WB
4	00:00:06:12	00:00:08:12	E	BA
5	00:00:08:12	00:00:09:00	E	F
6	00:00:09:00	00:00:10:01	D	Bzust
7	00:00:10:00	00:00:10:22	D	UNV
8	00:00:10:21	00:00:12:10	E	KI
9	00:00:12:10	00:00:18:07	C	Z
10	00:00:18:07	00:00:21:24		BS
11	00:00:22:00	00:00:23:07		F
12	00:00:23:08	00:00:24:07		Bzust
13	00:00:24:07	00:00:25:21	E	AS
14	00:00:28:02	00:00:41:23	E	PE
15	00:00:48:08	00:00:51:16	D	VL prakt.+elekt
16	00:00:44:12	00:00:46:09	D	L Schulung
17	00:00:46:09	00:00:48:07	D	LE Jeder kann
18	00:00:53:12	00:00:54:24	D	K
19	00:01:00:23	00:01:03:01		UNV
20	00:01:03:02	00:01:05:00	D	V
21	00:01:05:01	00:01:10:11	D	F
22	00:01:10:10	00:01:20:00	D	PE
23	00:01:19:24	00:01:24:00	D	F
24	00:01:24:00	00:01:33:00	D	LE

Multimedia



# Arbeitsgruppen

## Traditionelle

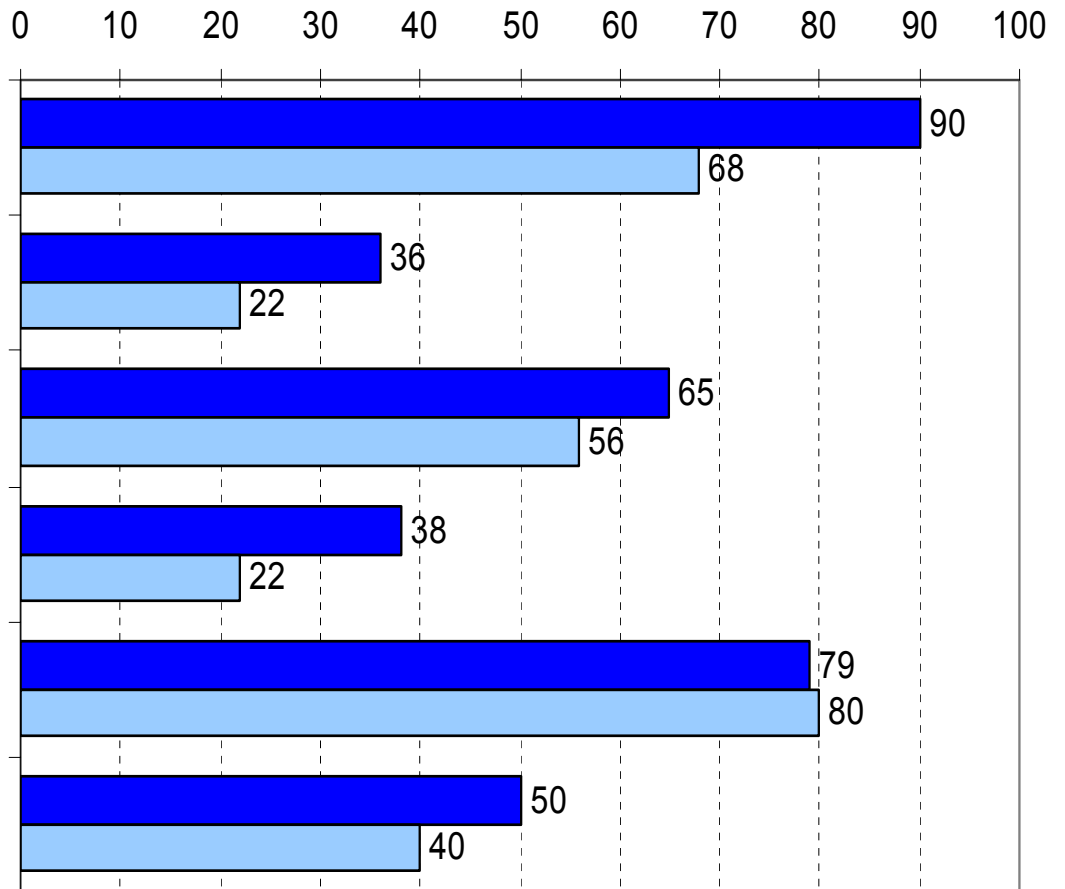
- Steuerung der Gruppe durch den Vorgesetzten
- Funktions- und arbeitsteilige Durchführung einer gemeinsame Aufgabe

## Teilautonome

- Kleine Gruppe von Mitarbeitern, die für die Erstellung eines kompletten (Teil-) Produktes oder einer Dienstleistung mehr oder weniger verantwortlich sind
- Planung, Steuerung und Kontrolle der übertragenen Aufgaben werden zumindest zum Teil selbst durchgeführt
- Indirekte Tätigkeiten werden integriert

# Gruppenarbeit und Kompetenz

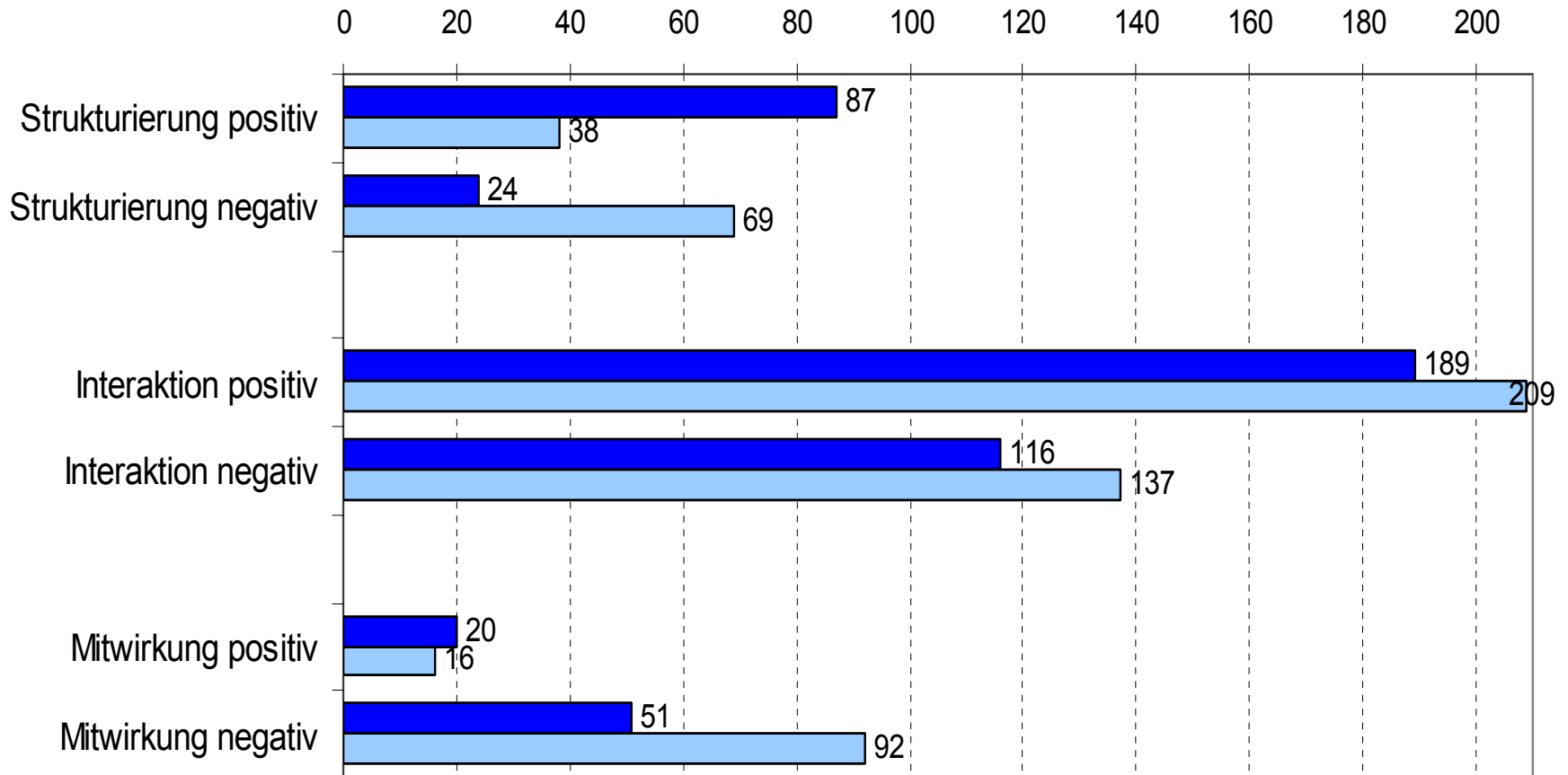
Sinneinheiten pro Stunde



■ 44 teilautonome Arbeitsgruppen (278 Mitarbeiter) aus 10 Unternehmen  
■ 39 traditionelle Arbeitsgruppen (241 Mitarbeiter) aus 10 Unternehmen

# Gruppenarbeit und Kompetenz

Sinneinheiten pro Stunde



■ 44 teilautonome Arbeitsgruppen (278 Mitarbeiter) aus 10 Unternehmen  
■ 39 traditionelle Arbeitsgruppen (241 Mitarbeiter) aus 10 Unternehmen

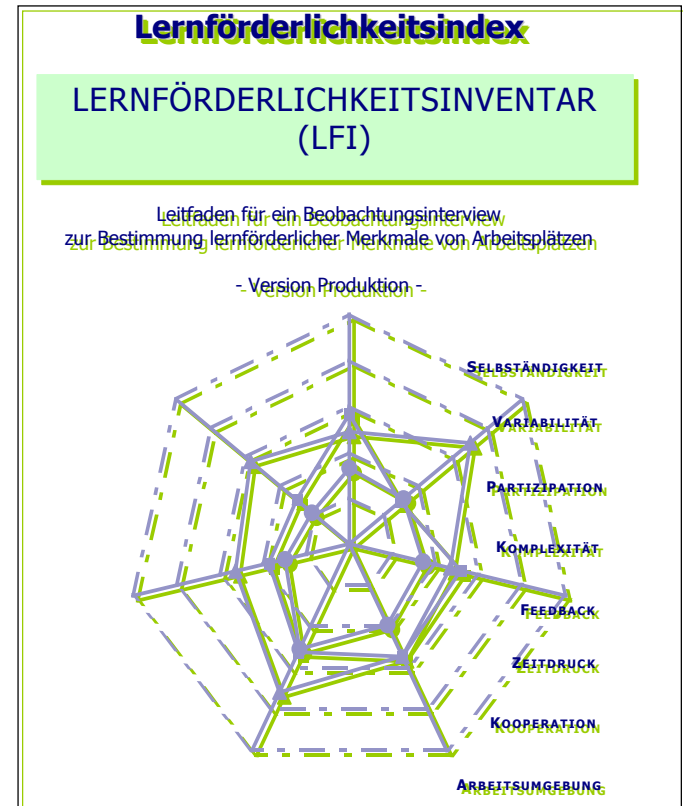
# Lernförderlichkeitsindex (LFI)

# Lernförderlichkeit erfassen

Welche Bedingungen für die Qualifizierung im Arbeitsprozess liegen vor?

Wie können sie gemessen werden?

Das LFI - ein Instrument  
zur Analyse von  
Lernmöglichkeiten im Arbeitsprozess



# Bedingungen der Lernförderlichkeit

## *lernförderlich*

- Selbständigkeit
- Partizipation
- Variabilität
- Komplexität
- Kooperation/  
Kommunikation
- Feedback
- Information



## *eher Lernhinderlich*

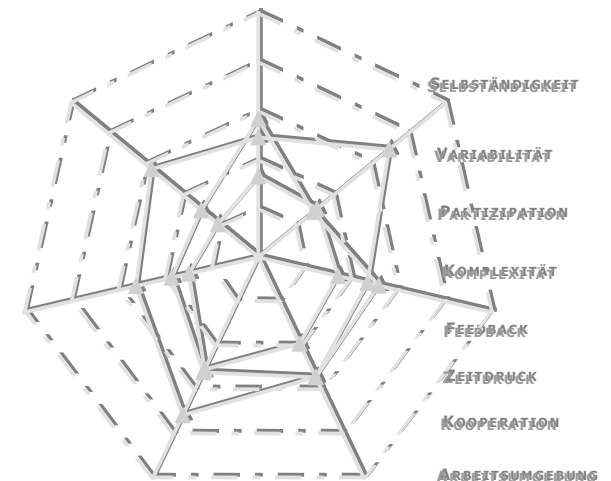
- Zeitdruck
- Arbeitsumgebungs-  
bedingungen (Lärm,  
Klima, etc.)

## Lernförderlichkeitsindex

### LERNFÖRDERLICHKEITSINVENTAR (LFI)

Leitfaden für ein Beobachtungsinterview  
zur Bestimmung lernförderlicher Merkmale von Arbeitsplätzen

- Version Produktion -



# Stichprobe



**Verpackung**



**Automotive**



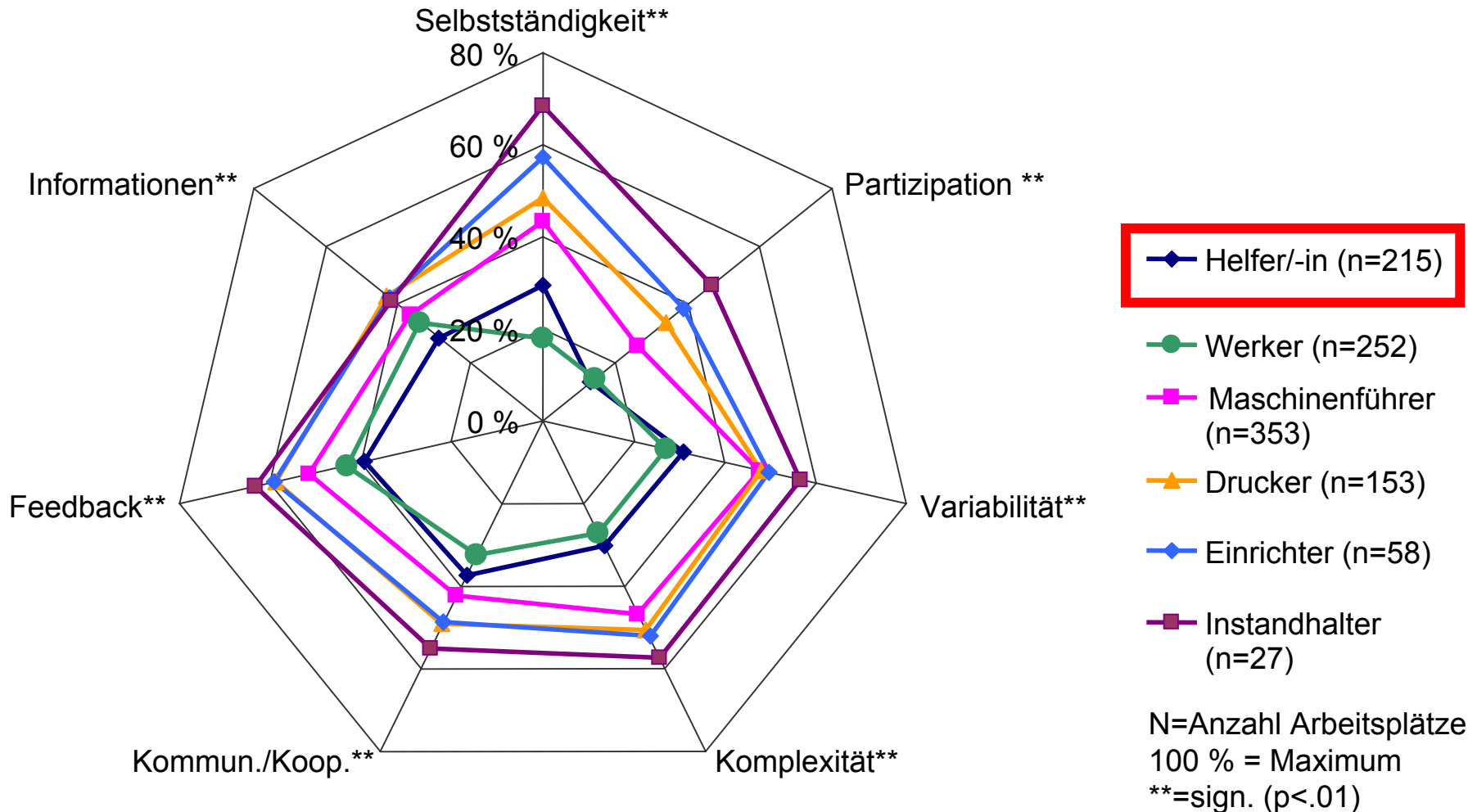
**Sonstige**

**Gesamt**

Anzahl Betriebe	Arbeitsplätze Produktion	Arbeitsplätze Büro	Arbeitsplätze gesamt
48	886	372	1258
8	313	91	404
4	43	13	56
<b>60</b>	<b>1242</b>	<b>476</b>	<b>1718</b>

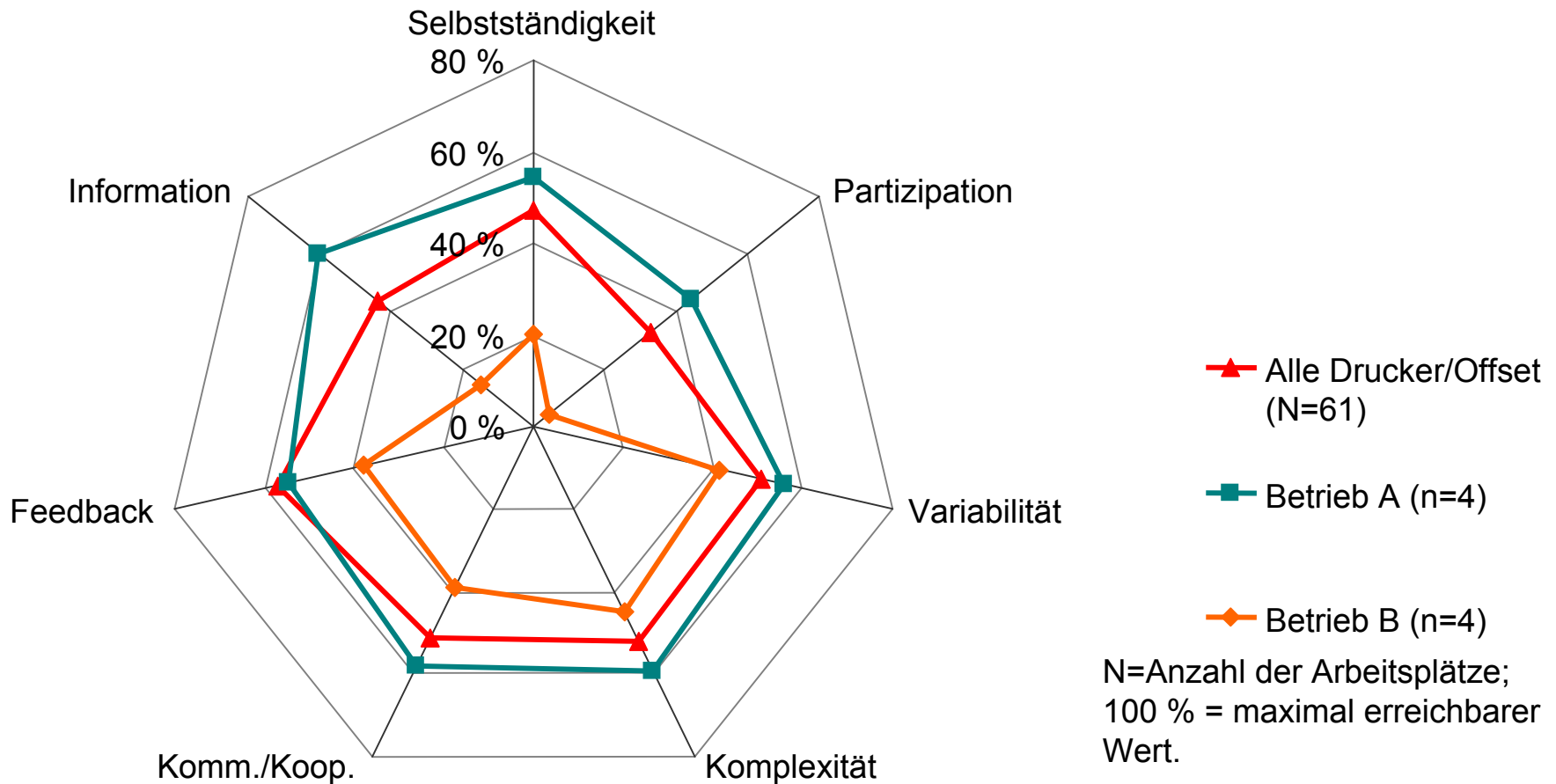
# Lernförderlichkeit – Fallbeispiele

## Statusvergleich gewerbliche Arbeitsplätze

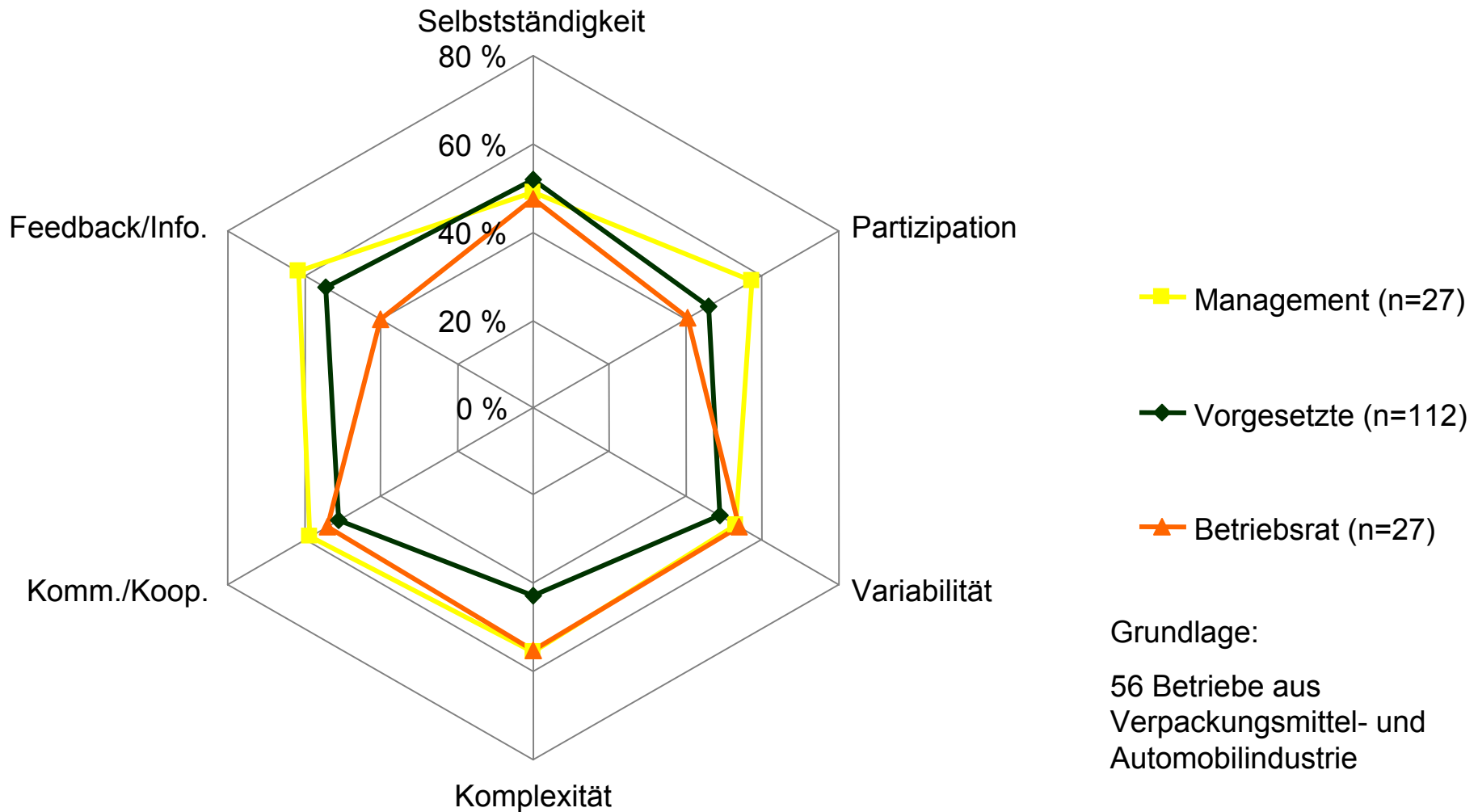


# Lernförderlichkeit – Fallbeispiele

## Drucker im Offsetdruck verschiedener Betriebe

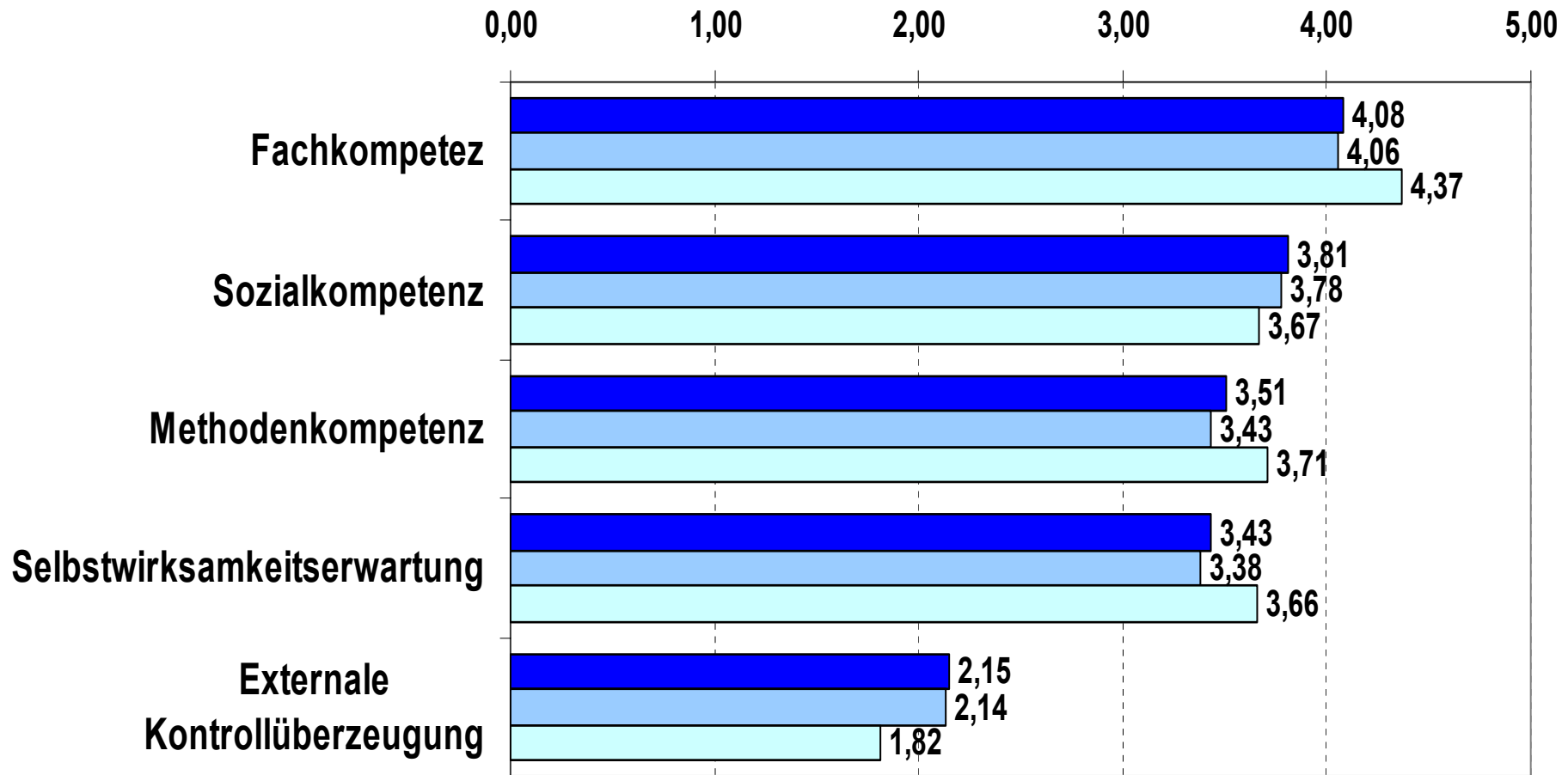


# Perspektivenvergleich Lernförderlichkeit Produktion



Grundlage:  
56 Betriebe aus  
Verpackungsmittel- und  
Automobilindustrie

# Kompetenzen nach Anzahl der Funktionen und Aufgaben in anderen Firmen (N=334)

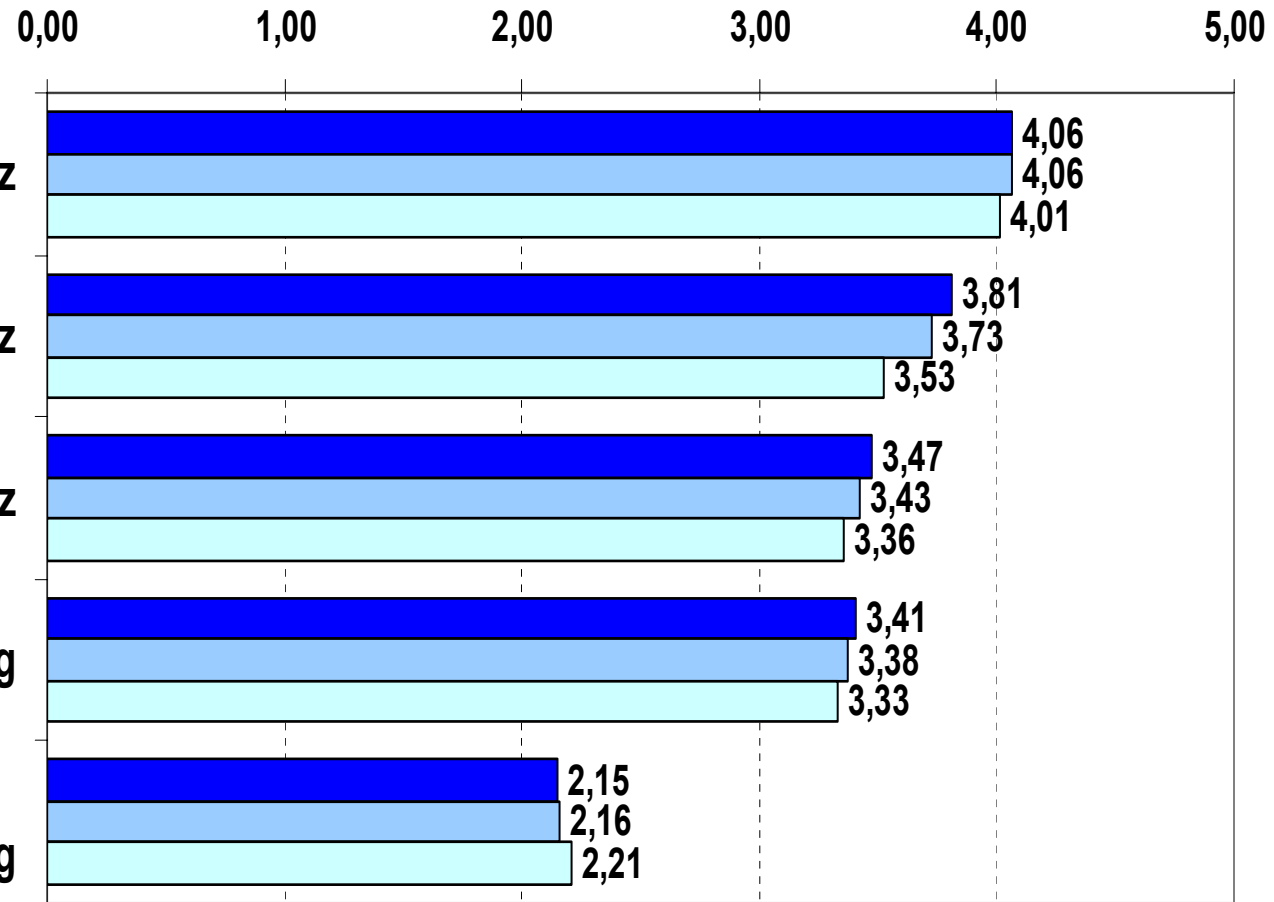


■ 1 Arbeitsbereich im Unternehmen (n=171)

■ 2 bis 3 Arbeitsbereiche im Unternehmen (n=151)

■ 4 und mehr Arbeitsbereiche im Unternehmen (n=12)

# Kompetenzen nach Anzahl der Funktionen und Aufgaben in jetziger Firma (N=490)



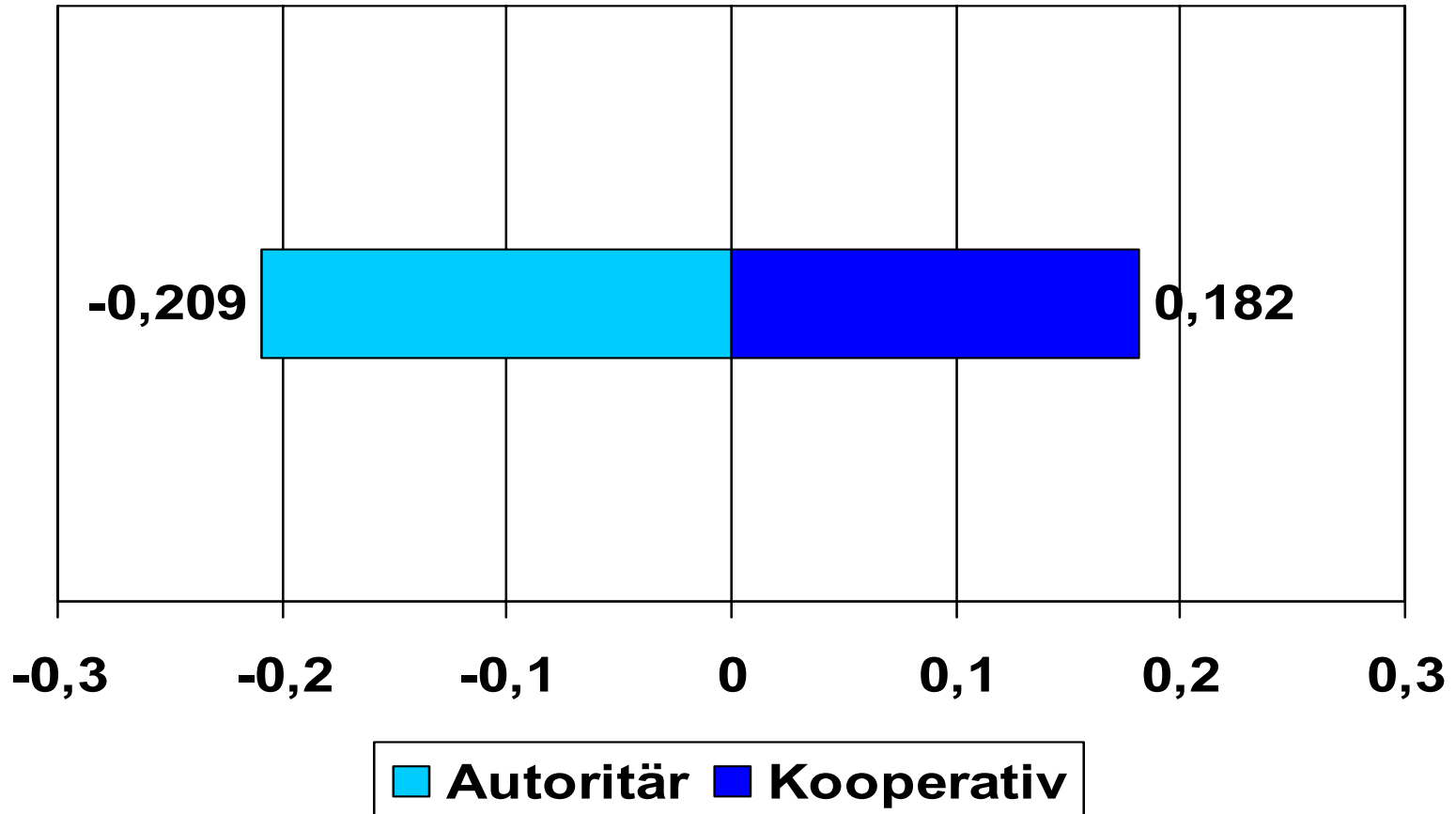
■ 1 Arbeitsbereich im Unternehmen (n=233)

■ 2 bis 3 Arbeitsbereiche im Unternehmen (n=227)

■ 4 und mehr Arbeitsbereiche im Unternehmen (n=30)

# Einstellung zum Arbeitsplatz – Einschätzung der Lernmöglichkeiten

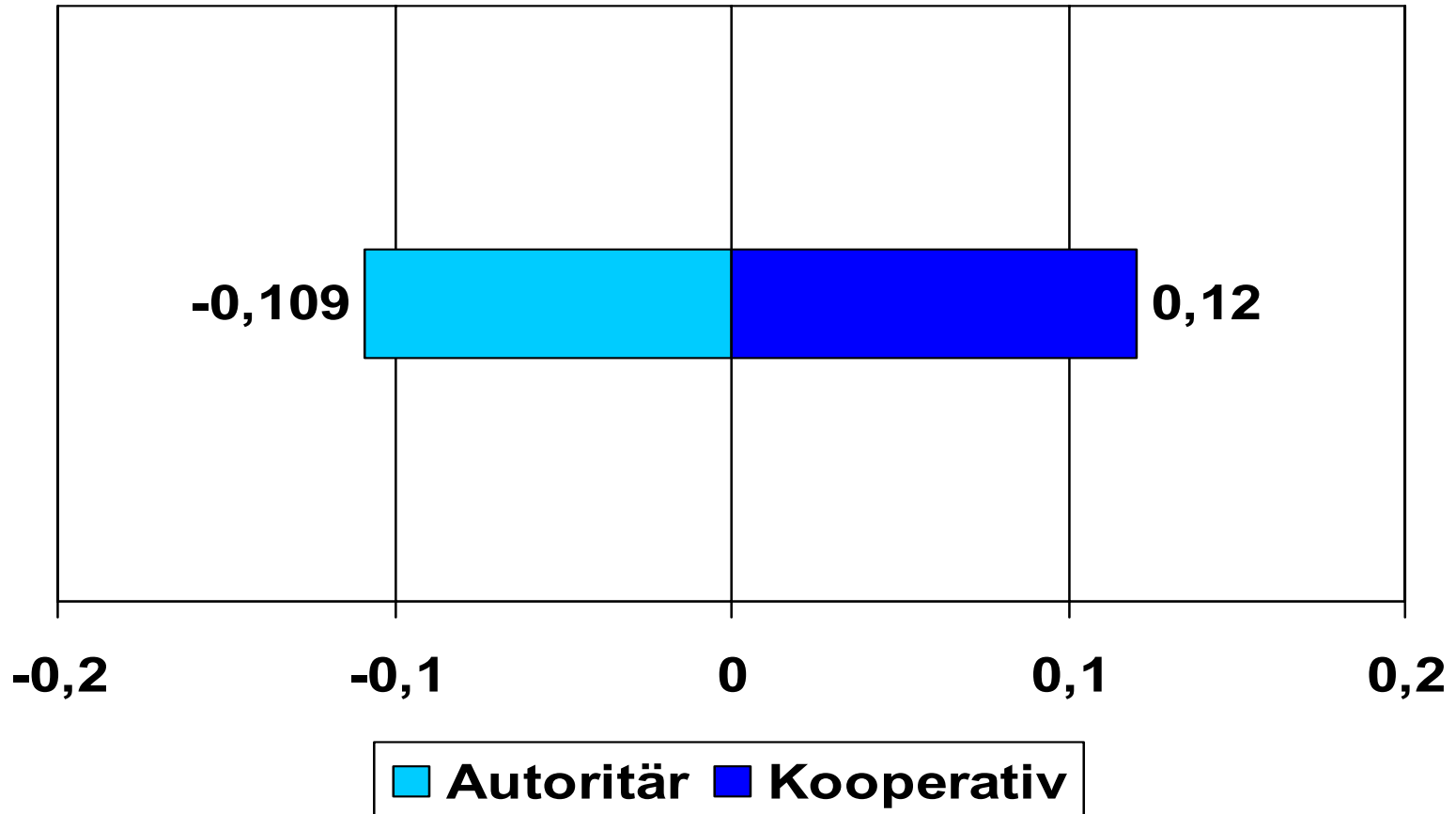
## Korrelationen Führungsstile



N: 564

# Subjektive betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten – SOFI Index

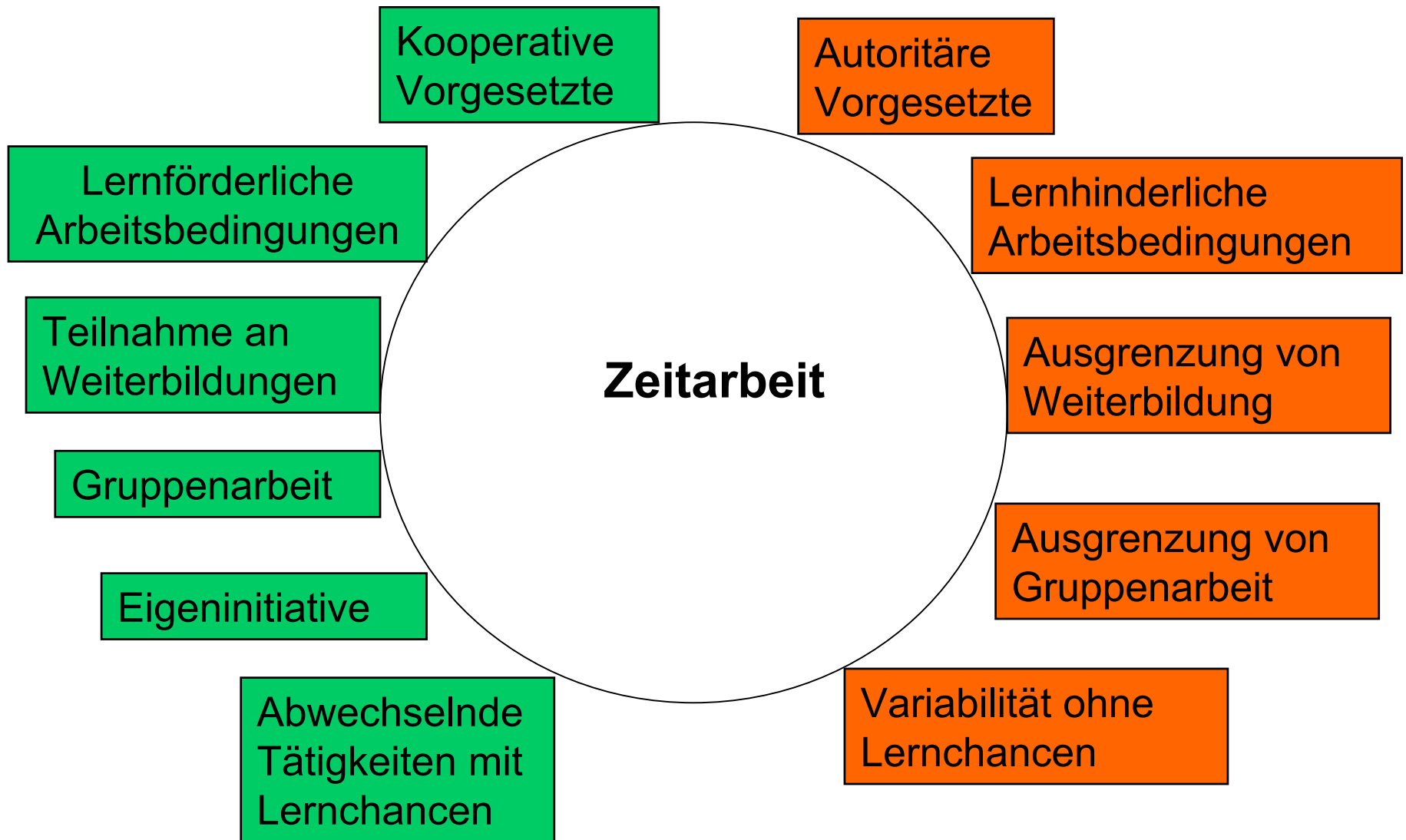
## Korrelationen Führungsstile



N: 564

# Chancen und Risiken der Zeitarbeit

# Chancen und Risiken der Zeitarbeit



# Kompetenzerfassung und –entwicklung durch Lernen in der Arbeit – Chance für die Zeitarbeit?

Prof. Dr. Ekkehart Frieling



Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen  
Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB)

# Backup

# KKR Backup

# Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR)

## Fachkompetenz

### Differenziertheit Probleme

#### **Problem (P)**

(Teil-)Problem benennen

#### **Problemerkläuterung (PE)**

Problem veranschaulichen

### Vernetztheit Probleme

#### **Verknüpfung bei der**

#### **Problemanalyse (V)**

z.B. Ursachen und Folgen aufzeigen

### Differenziertheit Lösungen

#### **Sollentwurf (SL)**

Visionen, Anforderungen beschreiben

#### **Lösungsvorschlag (L)**

(Teil-)Lösung benennen

#### **Lösungserläuterung (LE)**

Lösung veranschaulichen

### Vernetztheit Lösungen

#### **Problem zu Lösung (PL)**

Einwände gegen Lösung

#### **Verknüpfung mit Lösung (VL)**

z.B. Vorteile einer Lösung benennen

### Äußerungen zur Organisation

#### **Organisationales Wissen (WO)**

Wissen über Organisation und Abläufe

### Äußerungen zum

### Wissensmanagement

#### **Wissen wer (WW)**

Verweis auf Spezialisten

#### **Frage (F)**

Frage nach Meinung, Inhalt, Erfahrung

## Methodenkompetenz

### Positiv (Strukturierung)

#### **Zielorientierung (Z)**

auf Thema verweisen bzw. zurückführen

#### **Klärung/Konkretisierung (K)**

Beitrag auf den Punkt bringen, klären

#### **Verfahrensvorschlag (VV)**

vorschlagen des weiteren Vorgehens

#### **Verfahrensfrage (VF)**

Frage zum weiteren Vorgehen

#### **Priorisieren (PRIO)**

Schwerpunkte setzen

#### **Zeitmanagement (ZT)**

auf Zeit verweisen

#### **Aufgabenverteilung (A)**

Aufgaben in der Diskussion delegieren/  
übernehmen

#### **Visualisierung (VIS)**

benutzen von Flipchart und Metaplan o.ä.

#### **Kosten-Nutzen-Abwägung (KN)**

wirtschaftliches Denken

#### **Zusammenfassung (ZSF)**

Ergebnisse zusammenfassen

### Negativ (Strukturierung)

#### **Themen springen (TS)**

neues Thema ohne Bezug zu  
Vorangegangenen

#### **Verlieren in Details und**

#### **Beispielen (DB)**

nicht zielführende Beispiele, Monologe

## Sozialkompetenz

### Positiv (Interaktion)

#### **Ermunternde Ansprache (EA)**

z.B. Stillere ansprechen

#### **Unterstützung (Zust)**

Vorschlägen, Ideen etc. zustimmen

#### **Aktives Zuhören (AZ)**

Interesse signalisieren („mmh“, „ja“)

#### **Ablehnung (Abl)**

sachlich widersprechen

#### **Rückmeldung (RM)**

z.B. signalisieren, ob etwas

angekommen, neu, bekannt ist

#### **Atmosphärische Auflockerung**

z.B. Späße (Atm)

#### **Ich-Botschaft: Trennung von**

#### **Meinung und Tatsache (IB)**

eigene Meinung als solche kennzeichnen

#### **Gefühle (G)**

Gefühle wie Ärger, Freude ansprechen

#### **Lob (L)**

z.B. positive Äußerungen über andere  
Personen

### Negativ (Interaktion)

#### **Tadel / Abwertung (T)**

Abwertung von anderen, „kleine Spitzen“

#### **Unterbrechung (U)**

Wort abschneiden

#### **Seitengespräch (Seit)**

Seitengespräche beginnen oder sich  
darin verwickeln lassen

#### **Reputation (R)**

Verweis auf Diensterfahrung,  
Betriebszugehörigkeit etc.

## Selbstkompetenz

### Positiv (Mitwirkung)

#### **Interesse an Veränderungen (IN)**

Interesse signalisieren

#### **Eigenverantwortung (EV)**

Verantwortung übernehmen

#### **Maßnahmenplanung (MP)**

Aufgaben zur Umsetzung vereinbaren

### Negativ (Mitwirkung)

#### **Kein Interesse an Veränderungen (KI)**

z.B. leugnen von

Optimierungsmöglichkeiten

#### **Jammern (J)**

Betonung des negativen Ist-Zustandes,  
Schwarzmalerei, auch Killerphrasen

#### **Allgemeinplatz (AL)**

inhaltsloses Gerede, Worthülse

#### **Schuldigersuche (S)**

Probleme personalisieren

#### **Betonung autoritärer Elemente (AE)**

auf Hierarchien und Zuständigkeiten  
verweisen

#### **Abbruch (E)**

Diskussion vorzeitig beenden (wollen)



make it Backup

# Analyse der Arbeitswirklichkeit

## Neue Arbeitsformen

- Leiharbeit

Beschäftigtenzahl in der Leiharbeit zwischen 1994 und 2001 weit mehr als verdoppelt (Faktor 2,5), allerdings Anteil an allen SVB nur 1,28%. Erste Hälfte 2002 13.824 Verleihbetriebe mit 336.295 Mitarbeitern in der Zeitarbeit

Überlassene Leiharbeiternehmer nach Art der ausgeübten Tätigkeit: v.a. Metall- und Elektroberufe sowie Hilfspersonal (27,6%) (2002)

77,4% der Leiharbeitskräfte sind Männer (Durchschnitt 2001)  
Ausländeranteil beträgt 20% (30.6.2002) Altersgruppe der 20- bis 30-jährigen überproportional vertreten

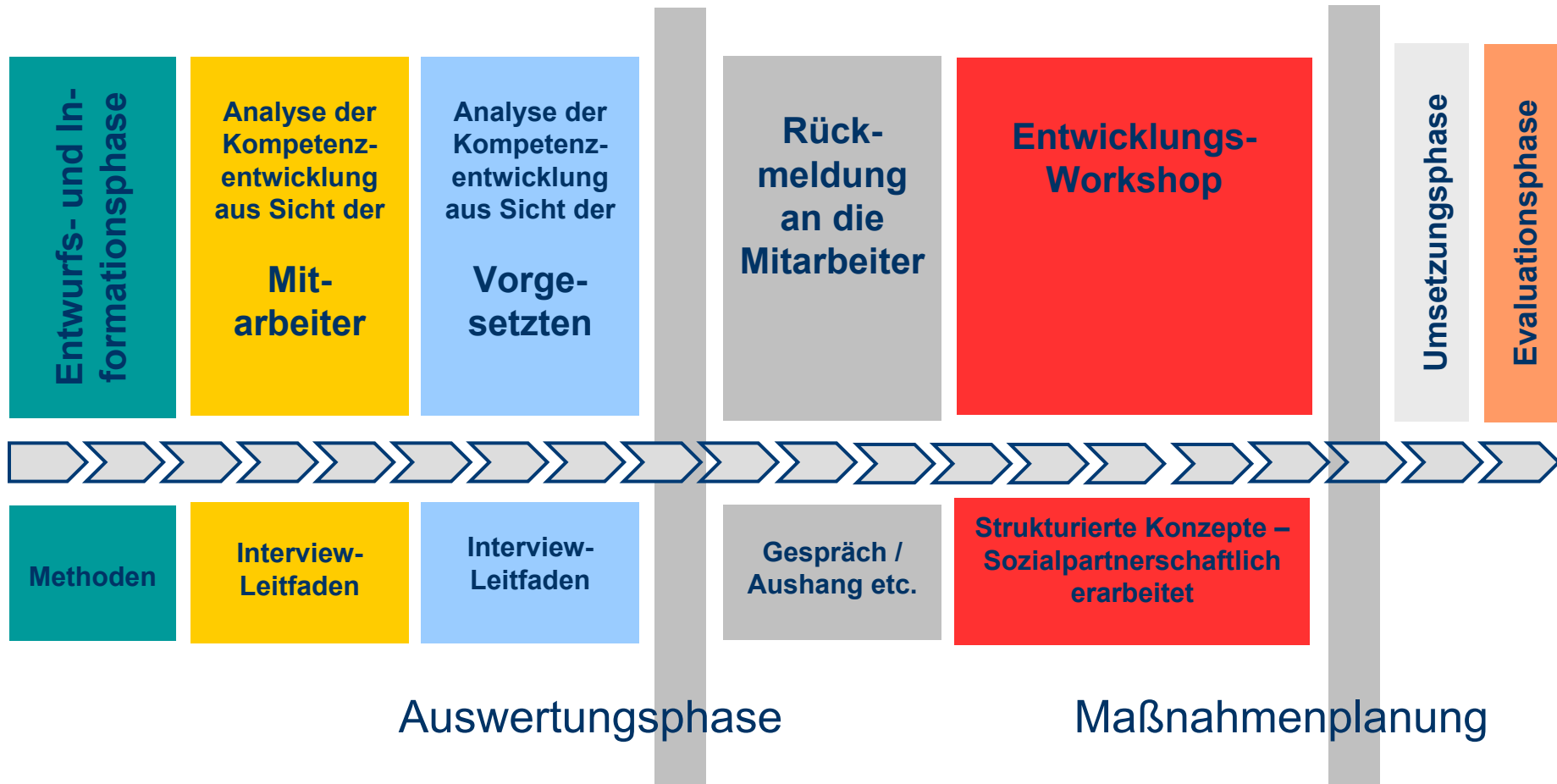
Quelle: BA 2002

## Arbeitsinhalte bei Zeitarbeit

- häufig einfache nicht vollständige Aufgaben
- geringer Erwerb von Fachwissen
- fehlende Entscheidungsspielräume
- Überforderung der Stammbeslegschaft

( Aronsson et al., 2002; Pietrzyk, 2003, 2005; Bergmann, 2005)

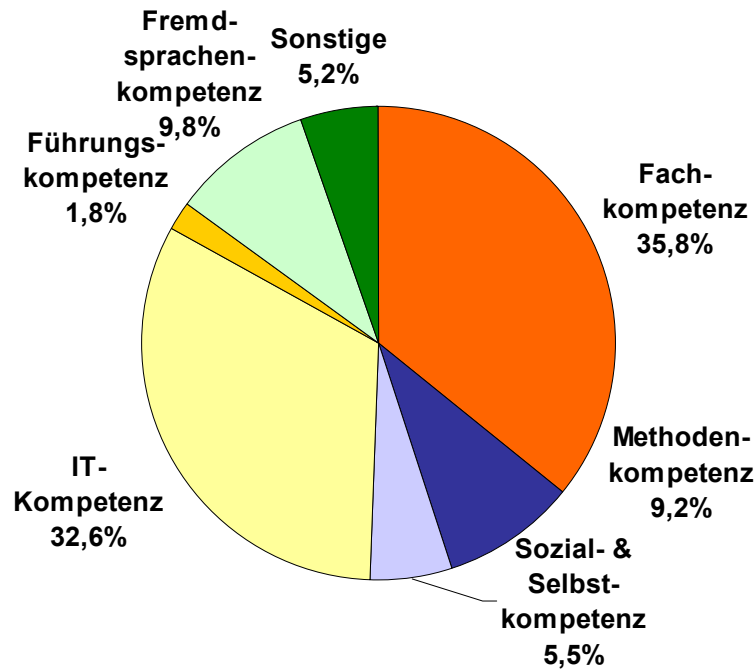
# Vorgehensweise Projektbeispiel



## Weiterbildungsbedarf aus Sicht der Mitarbeiter nach Kompetenzfacetten

Mitarbeiter mit bis zu 1 Tätigkeit

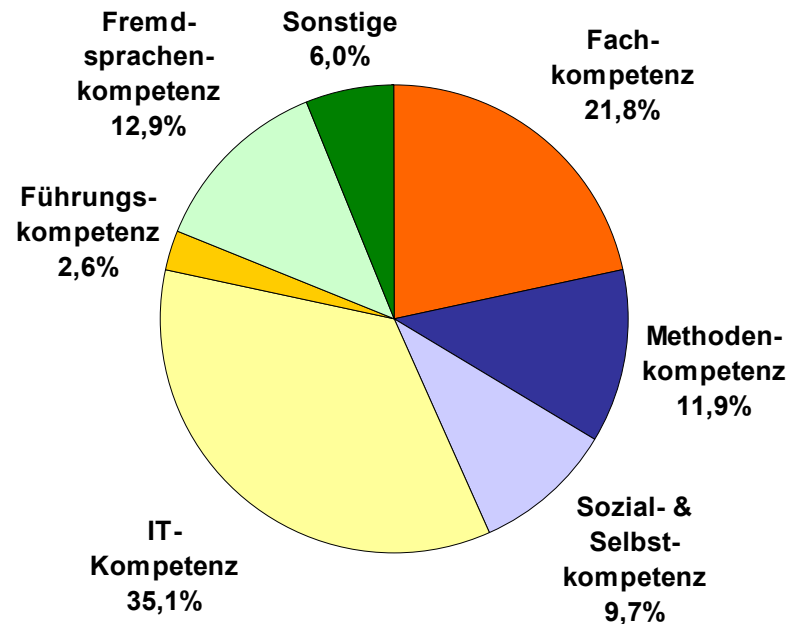
n = 546



Gesamt: 557 Nennungen  
Durchschnittl. 1,02 Nennungen

Mitarbeiter mit mindestens 4 Tätigkeiten

n = 254



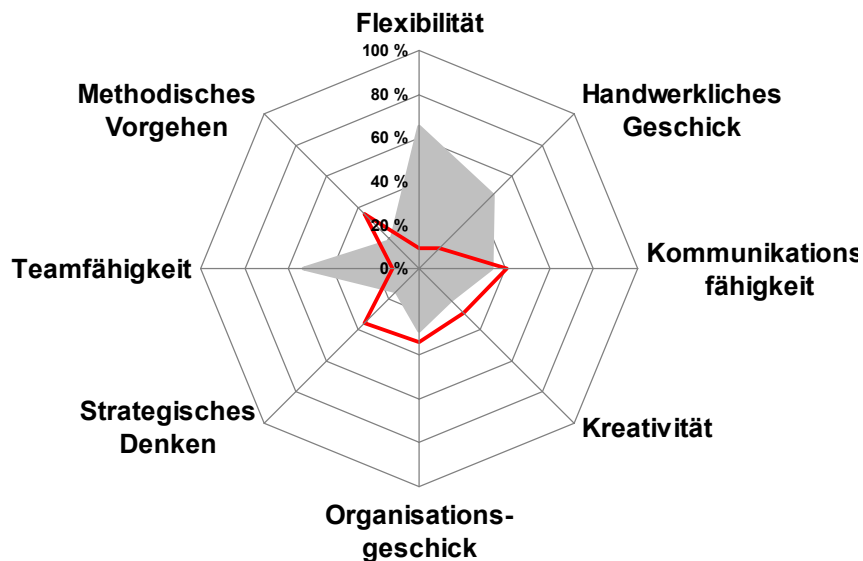
Gesamt: 388 Nennungen  
Durchschnittl. 1,52 Nennungen

# Analyse aus Mitarbeitersicht (Ergebnisse 4/7)

## Vorhandene und auszubauende Stärken und Fähigkeiten

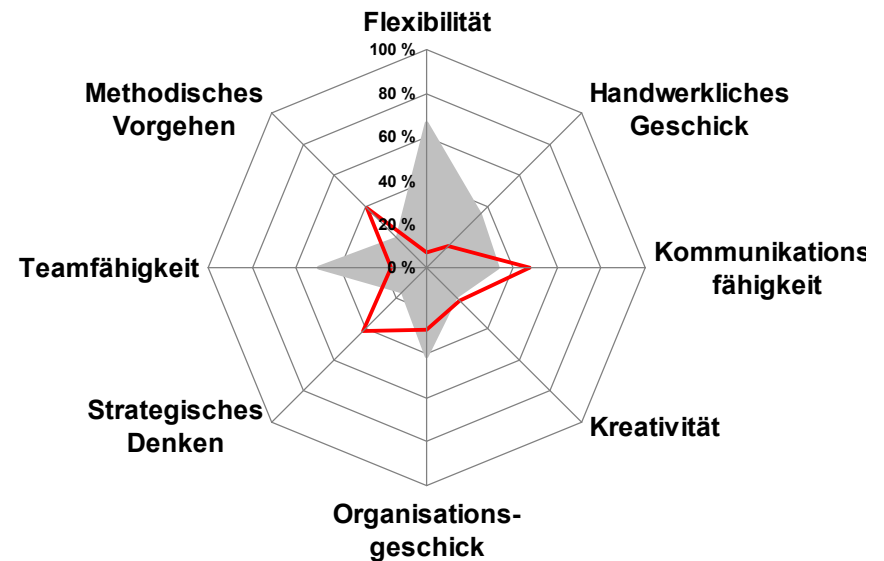
Mitarbeiter mit bis zu 1 Tätigkeit

n = 546



Mitarbeiter mit mindestens 4 Tätigkeiten n = 254

n = 254



— vorhanden  
— ausbauen

# LFI Backup

# Grad der Selbstständigkeit in Bezug auf:

- Zeitliche Planung
- Bestimmung der Arbeitsgeschwindigkeit
- Unterbrechung des Arbeitsablaufs
- Gestaltung des Arbeitsablaufs (Reihenfolge von Handlungen)
- Festlegung der Vorgehensweise (Art und Weise der Arbeitsausführung)
- Festlegung der Arbeitsmenge
- Auswahl von Arbeitsmitteln/ Werkzeugen
- Ausprobieren neuer Arbeitsweisen
- Bestimmung der Beobachtungsgegenstände
- Festlegung der Beobachtungsintervalle
- Auswahl der Informationsquellen (Personen/Material; Inhalte)
- Bestimmung von Teilzielen



# Partizipation

- Mitwirkung bei der Verteilung von Aufgaben
- Mitwirkung bei der Gestaltung von Arbeitsmethoden/-abläufen
- Mitwirkung bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Mitwirkung bei der Anschaffung von Arbeitsmitteln/Werkzeugen
- Mitwirkung bei der Anschaffung/Installation neuer Systeme
- Beteiligung an Zielvereinbarungen/Festlegung von Kennziffern
- Kosten- und/oder Ergebnisverantwortung
- Mitarbeiterbeurteilungsgespräche zur Personalentwicklung
- Mitwirkung bei Personalentscheidungen (Kollegen, Mitarbeiter)
- Mitwirkung bei der Planung von Bildungsmaßnahmen



# Variabilität

- Teiltätigkeiten (Routine, Wechsel, neuartige)
- Wechsel der Kollegen
- Wechsel der Aufgaben
- Rüsten
- Anforderung von Materialien
- Materialkontrolle
- Beseitigung von Materialfehlern
- Beseitigung von Systemstörungen
- Wartung und Instandhaltung
- Anzahl der Planungsschritte (wenige, mehrere oder viele)
- Informationen



# Komplexität der Arbeitsaufgaben

- Planungshorizont (kurz-, mittel- oder langfristig)
- Umgang mit Materialfehlern (Diagnose, Beseitigung)
- Umgang mit von Systemstörungen (Diagnose, Beseitigung)
- Prüfungskomplexität (Messen und/oder Beurteilen)
- Umgang mit Systemen (Parameter, Neuartigkeit)
- Umgang mit Informationen (Beschaffung, Prüfung)
- Informationsqualität (Eindeutigkeit)
- Informationsquellen: Personen (Anzahl/Problem)
- Informationsquellen: Andere (Anzahl/Problem)
- Unvorhersehbare Ereignisse/ Konfliktsituationen
- Risikoentscheidungen



# Kommunikation/Kooperation

- Einzelarbeit vs. (organisierte) Gruppenarbeit
- Konstituierung eines Gruppensprechers
- Arbeit in Projektgruppen, Teams und/oder sonstigen Gruppen
- Größe der Arbeitsgruppe
- Häufigkeit von Gruppen/Teamgesprächen
- Austausch/Zusammenarbeit in informellen Gruppen
- Informationsaustausch mit Kollegen, Vorgesetzten, Externen
- Arbeitsbezogener Informationsaustausch mit externen Personen
- Abstimmungserfordernisse (Verfahren, Zeit, Organisation, Ziele )
- Personenkontakte (formell, informell)
- Wechselseitige Unterstützung
- Kommunikationsmöglichkeiten



# Feedback

- Prüfung/Kontrolle von Arbeitsergebnissen (eigenverantwortlich/mit anderen)
- Prüfungs-/Kontrollintensität (Stichproben vs. vollständige Prüfung)
- Rückmeldungsqualität (präzise, allgemein, subjektiv/objektiv)
- Rückmeldungsintensität (umfassend, partiell)
- Rückmeldungsrythmus (regelmäßig/unregelmäßig, zeitnah/zeitunabhängig)
- Diskussion der Ergebnisse mit dem Stelleninhaber
- Systematische Analyse von Fehlern durch den Stelleninhaber
- Diskussion von Fehlern und/oder Ergebnissen in Gruppensitzungen



# Informationsangebot

- Informationen über Arbeitsplatz/Arbeitsaufgaben/Material/Produkt
- Informationen über Aufgaben/Ergebnisse der Kollegen
- Informationen über Aufgaben/Ergebnisse anderer Abteilungen
- Informationen über die Bedeutung der Tätigkeit (Produkt, Unternehmen, Kunden)
- Informationen über die Erfolgsfaktoren des Produktes für Verkaufserfolg
- Informationen über Entwicklungen (Unternehmen / Märkte)
- Art der Informationen (mündlich, schriftlich)
- Informationsintensität (regelmäßig, sporadisch)
- Besuch anderer Unternehmen
- Besuch von Fachvorträgen, Messen, Kongressen, Tagungen

