

<b>Branche</b>	Stahl
<b>Leistungsprofil</b>	Rollendes Bahnmateriale
<b>Beschäftigte am Standort</b>	594
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
<b>Ausgezeichnet für:</b>	Sicherung von Arbeitsplätzen und Kompetenzentwicklung für angelernte/ungelernte ältere Beschäftigte

# BOCHUMER VEREIN VERKEHRSTECHNIK GMBH BOCHUM

## Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH ist seit 1848 in Bochum ansässig. Das Lieferprogramm umfasst u.a. Radsatzsysteme und Radsatz Einzelteile für den schieneengebundenen Nah- und Fernverkehr im In- und Ausland. Rund 600 Mitarbeiter/innen sind am Standort in Bochum für die Fertigung der Räder, Radreifen und Radsätze zuständig.

Als Zulieferer für die Fahrzeugindustrie blickt der Bochumer Verein auf eine lange und erfolgreiche Tradition zurück. Der Bochumer Verein gehört zur Georgsmarienhütte Unternehmensgruppe.

Kern dieser Einzelmaßnahme ist die systematische beteiligungsorientierte Qualifizierung von an- und ungelerten, z.T. älteren Produktionsarbeitern. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass mit Ende der betrieblichen Führungsverrentungspraxis, diese Belegschaftsgruppe dem Unternehmen ca. 10 Jahre länger zur Verfügung stehen wird als in der Vergangenheit. Zudem war der Bedarf an Arbeitseinsatzflexibilität und arbeitsplatzübergreifenden Kenntnissen deutlich gestiegen. Dies lag an stärkeren Auftragsschwankungen, höheren Qualitätsanforderungen sowie dem steten Kostendruck des Marktes.

Ziel war also die möglichst systematische Erhöhung der Arbeitsprozess-bezogenen Qualifikation der Belegschaft des Pilotbereiches Räderwalzwerk. Drei Anforderungen galt es auf dem Weg dahin zu lösen:

- Schaffung einer hohen Akzeptanz und Motivation der Belegschaft
- Ermittlung des Kompetenzbestandes und Kompetenzbedarfes
- Einsatz von Lernformen, die für das Unternehmen finanziell zu bewältigen und für die Beschäftigten akzeptabel waren sowie zugleich den Lernvoraussetzungen angemessen waren.

Letztlich wurde ein Vorgehen gewählt, das aus folgenden Komponenten besteht:

- Strikte Beteiligungsorientierung und Konsensprinzip.
- Ermittlung der Kompetenzbestände sowie des betrieblichen Kompetenzbedarfes und der Entwicklungswünsche der einzelnen Beschäftigten.
- Entwicklung von zwei Qualifizierungsformen: "Wissenstransfer im Tandem" und "arbeitsplatzübergreifende Schulung".

## Kompetenzentwicklung für an- und ungelerte sowie ältere Beschäftigte

Die personelle Situation stellte sich im Pilotbereich der Produktionslinie "Räderwalzwerk" im Jahr 2002 folgendermaßen dar: Zum einen gab es traditionell einen hohen Anteil un- und angelernter Mitarbeiter. Zum anderen wies die Altersstruktur darauf hin, dass in diesem Bereich Möglichkeiten eines wirtschaftlichen und sinnvollen Personaleinsatzes auch für ältere Mitarbeiter gefunden werden müssen. Im Laufe der z.T. langjährigen Tätigkeit haben sich die Beschäftigten an ihren

Stammarbeitsplätzen ein umfassendes Erfahrungswissen angeeignet. Die negative Seite dieses Personaleinsatzes ist, dass die Mitarbeiter in nur begrenztem Umfang auf anderen Arbeitsplätzen flexibel einsetzbar waren.

Um Ausmaß und Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen von den insgesamt 34 Beschäftigten im Pilotbereich feststellen zu können, wurde eine Kompetenzbestandsanalyse durchgeführt, die im Abgleich mit den Kompetenz-Sollzahlen den Schulungsbedarf ergab. Darauf aufbauend konnte der Schulungsplan erstellt werden, der auf zwei arbeitsplatznahen Lernformen beruht:

- ▶ "Wissenstransfer im Tandem" ist die systematische Weitergabe von arbeitsplatzbezogenem Wissen von einem Wissensträger (einem am jeweiligen Arbeitsplatz erfahrenen Beschäftigten) und einem, der diesen Arbeitsplatz erlernen möchte. Im Unterschied zu traditionellen Verfahren des Anlernens wird der Wissensträger zuvor speziell auf seine Aufgabe vorbereitet, indem man ihm hilft, z.B. implizite Wissensbestände in explizite zu überführen. Dieser Prozess des sich Bewusstwerdens über die Anforderungen und Besonderheiten des Arbeitsplatzes wird begleitet durch die Dokumentation des Wissens in einer Arbeitsplatzmappe. Diese hilft Lernenden wie Lehrenden, möglichst alle wichtigen Aspekte während des Wissenstransfers zu thematisieren. Regelmäßig aktualisiert und am Arbeitsplatz ausliegend, ggf. durch Abbildungen, Fotos, technische Zeichnungen illustriert, ist sie zugleich als ständiges Nachschlagewerk und Selbstlerninstrument geeignet.

- ▶ Zusätzlich fanden "arbeitsplatzübergreifende Schulungen" statt, die durch Meister, Techniker und Ingenieure des Unternehmens durchgeführt und durch betriebliche Erkundungen anderer, verbundene Werksbereiche, ergänzt wurden. Die betrieblichen Dozenten wurden speziell auf diese Aufgabe vorbereitet und erhielten Unterstützung bei der Aufbereitung des Lehrmaterials. Dies sparte dem Unternehmen zum einen kaum finanzierbare externe Dozenten; wichtiger aber war, dass sie sich und ihre Arbeit in den Inhalten wieder fanden.

Beide Lehrformen fanden durch die Nähe zum Arbeitsplatz und den Bezug zu konkreten betrieblichen Zusammenhängen eine hohe Akzeptanz.

Der Wissenstransfer fand zwangsläufig während der normalen Arbeitszeit statt. Um den dafür erforderlichen zusätzlichen Personalbedarf zu decken, griff das Unternehmen auf das arbeitsmarktpolitische Instrument "Job Rotation" nach SGB III zurück. Arbeitslose aus der Region wurden mit finanzieller Unterstützung der Arbeitsverwaltung für jeweils 1 Jahr eingestellt und auf den einfach zu erlernenden Arbeitsplätzen des Bereiches eingesetzt. Über Vertretungsketten wurden so jeweils diejenigen Beschäftigten ersetzt, die qualifiziert werden soll-

ten. Über zwei Jahre wurden so insgesamt 16 Arbeitslose befristet über "Job Rotation" eingestellt. Immerhin neun von ihnen wurden anschließend in ein reguläres Arbeitsverhältnis übernommen.



16 17

EINZEL-  
MASSNAHME

### New Deals

Ganz entscheidend für die erfolgreiche Durchführung des Projekts in einer wirtschaftlich schwierigen Situation war die Aussicht auf den Erhalt bzw. die Weiterentwicklung der Qualifikation der Mitarbeiter. Damit wurde insbesondere die Gruppe der an- und ungelerten sowie älteren Beschäftigten flexibler einsetzbar. Die damit verbundene Erhöhung der Produktivität sichert bestehende und schafft neue Arbeitsplätze. Vor dem Hintergrund eines grundsätzlichen Einstellungsstopps in dem Betrieb ist die Übernahme von mehr als 50% der Arbeitslosen eine beachtliche Größe. Die Weiterbildungsangebote wurden außerdem gerne angenommen, zumal sich die Organisation im Tandem positiv auf den Lern- bzw. Lehrprozess auswirkte. Die Gruppe und jeder Einzelne im Bereich Räderwalzwerk erfuhren dank der Kompetenzzuschreibung des Erfahrungswissens eine Aufwertung, die auch zur Weiterqualifizierung an weiteren Arbeitsplätzen motivierte. Letztlich ist die Maßnahme als ein erfolgreicher Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels im Betrieb zu sehen.

