



Mit „LOQUO“ in die Zukunft Die SICK-Logistik-Qualifizierungs- Offensive für Beschäftigte von der Basis bis zur Führungsebene

GABRIELE VOLK

Referentin Personal und Organisationsentwicklung, SICK AG, Waldkirch

► Die SICK AG hat im Jahr 2005 das Logistik-Qualifizierungs-Konzept „LOQUO“ eingeführt, das sich bis heute als festes Personalentwicklungsmodell etabliert hat. Zielgruppe der Qualifizierungen sind vorzugsweise an- und ungelernte Beschäftigte aus der Logistik. Im Beitrag werden die Herangehensweise und Umsetzung sowie Erfahrungen aus sechs Jahren näher beschrieben.

AUSGANGSLAGE UND ZIELE

Die Logistik der SICK AG ist ein Bereich, der sich sowohl technologisch als auch personell in den letzten Jahren sehr stark entwickelt hat. Dies wurde besonders deutlich nach der Inbetriebnahme des neuen Logistikzentrums im Jahr 2002. Prägte die einzelnen Bereiche bis dahin „ein stark funktionales Denken“, muss heute übergreifend gedacht und gearbeitet werden: Die Beschäftigten arbeiten selbstständig mit IT-Systemen, moderner Technik und in flexiblen Arbeitsmodellen (z. B. Teamarbeit). Flexibilität und Arbeitsmethodik werden von allen Beschäftigten in der Logistik verlangt. Seitens des Logistik-Managements konnte jedoch beobachtet werden, dass die Beschäftigten den steigenden Anforderungen nicht mehr gewachsen waren. Die Umstellung der Arbeitsabläufe und veränderte Prozesse waren Ausgangspunkt für Überlegungen zur Qualifizierungs-Offensive. Ziel war es, den Beschäftigten eine Logistik spezifische Basis zu schaffen, sie „über den Tellerrand hinaus“ zu qualifizieren, sodass sie zukünftige Weiterentwicklungen begleiten, steuern und unterstützen.

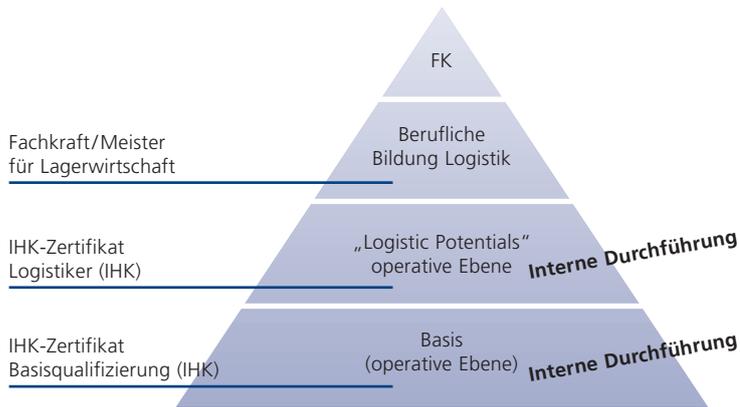
Die SICK AG beschäftigte zur Zeit der Inbetriebnahme des neuen Logistikzentrums über 50 Mitarbeiter/-innen im an- und ungelernten Bereich. Auf dieser Zielgruppe lag das Hauptaugenmerk. Ihr Know-how auszubauen, zu festigen und für die Zukunft auszurichten, war die eindeutige Alternative zur Möglichkeit, qualifizierte Fachkräfte in der Region zu rekrutieren, weil das Unternehmen zum einen quantitativ auf die Beschäftigten nicht verzichten konnte und zum anderen qualitativ jahrelanges Erfahrungswissen als Basis für das neue Logistikzentrum benötigte. Mit der Qualifizierungs-Offensive erhalten an- und ungelernte Mitarbeiter/-innen eine Chance, ihre in langjähriger Arbeit im Unternehmen erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten weiterzuentwickeln und zertifizieren zu lassen. Wichtigstes Ziel ist, die Beschäftigten für die veränderten Anforderungen in der Logistik allgemein und für die betrieblichen Anforderungen der SICK AG im Besonderen fit zu machen und somit den Beschäftigten, die bisher nur ihren eigenen Arbeitsplatz kannten, ihre Rolle und Aufgabe im gesamten Supply-Chain-Prozess des Unternehmens zu verdeutlichen. Diesen Bedarf konnte keine externe Qualifizierung mit „Seminarcharakter“ abdecken. Es gab kein Konzept, das in vollem Umfang stimmig mit dem Qualifizierungsbedarf in der SICK AG und den übergreifenden Themen ist. Somit kam der Kontakt mit der regional stark vertretenen IHK-Bildungszentrum Südlicher Oberrhein GmbH und deren Konzeptpartnerin zustande. Bei der gemeinsamen Konzeptentwicklung wurde genau auf die Belange, Zielsetzung und Erwartungen der SICK AG eingegangen.

HERANGEHENSWEISE UND DURCHFÜHRUNG

Es entstand das Bild in Form einer Pyramide der „Logistik-Qualifizierungs-Offensive“ für alle Beschäftigten, von der Basis bis zur Führungsebene. Die erfolgreiche Teilnahme an einem IHK-Zertifikatslehrgang stellt für Beschäftigte der operativen Ebene eine offizielle Anerkennung der angelernten Tätigkeit, verbesserte Arbeitsmarktfähigkeit und somit einen weiteren Meilenstein in der individuellen Weiterentwicklung dar. In der Abbildung (S. 38) sind die unterschiedlichen Qualifizierungsstufen dargestellt, die nachfolgend erläutert werden.

Basis (operative Ebene): Beschäftigte im Bereich der operativen Ebene machen die größte Anzahl aus. Daher hat sich die SICK AG entschlossen, die Qualifizierung inhouse, z. T. auf das Unternehmen konzipiert, ebenso bewusst mit unternehmensübergreifenden Inhalten, durchzuführen. Die gesamte Teilnehmeranzahl liegt hier bislang bei ca. 60 Beschäftigten.

„Logistik Potentials“ operativer Ebene: Schlüsselpersonen mit jahrelanger Erfahrung, die im Tagesgeschäft besondere Rollen und Funktionen einnehmen, sind für das Unternehmen unverzichtbar. Fokus dieser Qualifizierungsstufe ist neben der fachlichen Weiterentwicklung auch die

Abbildung **Qualifizierungsstufen**

Mitarbeiterbindung an die SICK AG. Die Umsetzung der Qualifizierung erfolgte ebenso inhouse. Zwölf Beschäftigte haben bislang teilgenommen.

Berufliche Bildung Logistik & FK: Angehende Meister/-innen bzw. Fachkräfte der Logistik absolvierten Qualifizierungen extern. Führungskräfte der Logistik wurden ebenfalls größtenteils inhouse durch externe Trainer/-innen auf den konkreten Bedarf qualifiziert. Die gesamte Teilnehmeranzahl liegt hier derzeit bei ca. zwölf Beschäftigten.

INHALTLICHES KONZEPT

Nachdem das Qualifizierungsbild vorlag, machte sich die SICK AG daran, die Vielfalt an Inhalten, Bestandteilen und Informationen grob zu planen. Personalentwicklung, Logistikvertreter/-innen und das IHK-Bildungszentrum konzipierten und konkretisierten die Inhalte gemeinsam. Inhaltlich wird die Themenbreite des Supply-Chain-Ansatzes vermittelt, das Selbstbewusstsein der Beschäftigten durch die Anwendung von Workshop- und Projektmethodiken gestärkt, und das strategische Denken erfolgt durch die Vermittlung firmenspezifischer Inhalte. Die Inhalte bauen sich modulartig auf (vgl. Kasten). Nach dem Training sollen die Teilnehmenden die o. g. Inhalte in die unternehmerischen Prozesse der SICK AG und speziell in die Logistikprozesse einordnen, ihre grundsätzliche Bedeutung und ihren Nutzen erkennen sowie auf den Arbeitsalltag als Logistikmitarbeiter/-in unmittelbar übertragen und leben können.

Qualifizierungsmodule

- Modul 1: Kick-Off + Lern- und Arbeitsorganisation
- Modul 2: Logistikmitarbeiter/-innen als Dienstleister/-innen im betrieblichen Umfeld (Kommunikation nach innen und außen)
- Modul 3: Allgemeine Grundlagen der Logistik
Der Logistikprozess als Teil des Unternehmensprozesses
- Modul 4: Schwerpunktthema nach aktuellem Bedarf in der Logistik
z. B. Teamarbeit, Kundenorientierung, Serviceverhalten
- Modul 5: Projektarbeit zum Erlangen des Zertifikats.

Der SICK AG war es an dieser Stelle besonders wichtig, dass sich ein systematischer Aufbau wie ein „roter Faden“ durchzog. Dies erforderte Abstimmungen zwischen internen und externen Dozentinnen und Dozenten zur methodisch-didaktischen Umsetzung und zum Umgang mit Themenüberschneidungen. Dieser Abstimmungsprozess wurde während des Trainings fortgesetzt, wobei auch die Teilnehmerrückmeldungen berücksichtigt wurden. Evaluiert wurden z. B. folgende Kriterien: Praxisnähe, Seminarinhalte/Verständlichkeit, Methodik, Dozentinnen und Dozenten sowie die Kriterien Belastung vs. Chance/Nutzen.

Die beiden Qualifizierungen Logistiker/-in (IHK) und Basisqualifizierung Logistik (IHK) starteten drei Monate zeitversetzt. Die Dauer beider Qualifizierungen erstreckte sich über einen Zeitraum von fünf bis neun Monaten. Der Unterricht selbst fand abends oder samstags statt. Gefördert wurde die erste Durchführung dieses Qualifizierungsprojekts von der Europäischen Union und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Projekts „Lernende Region“ des Landkreises Emmendingen. Das Projekt „WeGebAU“ der Bundesagentur für Arbeit finanzierte für gering qualifizierte Teilnehmende die Kurskosten der dritten und vierten Runde der Basisqualifizierung Logistik (IHK). Die Restfinanzierung der Qualifizierung wurde von der SICK AG getragen, sodass sich die Teilnehmenden finanziell nicht beteiligen mussten.

GEWINN FÜR BESCHÄFTIGTE UND UNTERNEHMEN

Im Dezember 2011 wurde der vierte Durchgang der BQ Logistik erfolgreich abgeschlossen, der fünfte Kurs startet im Februar 2012. Somit wird der Spirit der Qualifizierung nachhaltig in die Logistik getragen. Die zweite Durchführung der Qualifizierung Logistiker/-in IHK scheiterte bisher an der kritischen Teilnehmerzahl, ist aber jederzeit erneut durchführbar. Um generell kritischen Teilnehmerzahlen entgegenzuwirken, hat sich die SICK AG schon in der zweiten Durchführung dazu entschlossen, den Teilnehmerkreis zu öffnen und die Qualifizierung als Verbundschulung Logistik mit Firmen der Region durchzuführen. Die Einblicke in bis zu drei Verbundfirmen in einem Kurs ermöglichen den Teilnehmenden neue Sichtweisen auf die unternehmerischen Prozesse, schaffen Synergien und erweitern das persönliche Netzwerk. Wichtig ist die kontinuierliche Reflexion und Anpassung der Inhalte und der Lernmethoden an die aktuellen Belange des Unternehmens und der Teilnehmenden. An- und ungelernete Beschäftigte in der Logistik schätzen diese Chance zur Weiterentwicklung und ggf. zum erstmaligen Erlangen eines logistikspezifischen Abschlusses, der Karrierewege eröffnet. Aus Sicht des Unternehmens bietet sich damit ein erfolgreicher Weg zur Fachkräfteentwicklung und -bindung. ■