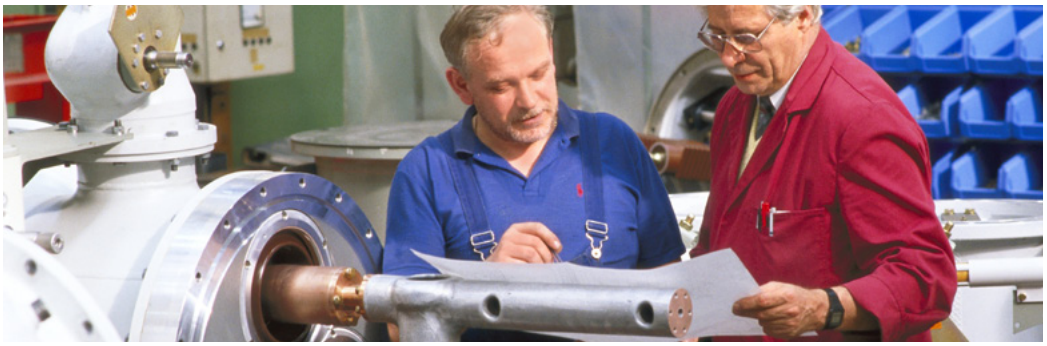
Materialien



Potenziale erschließen

Lebenslanges Lernen
im Alltag des Betriebes

M+E-Projekt
länger leben. länger arbeiten.
länger lernen.

GESAMTMETALL
Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie

© 2011
Herausgegeben vom
Arbeitgeberverband Gesamtmetall
Voßstraße 16, 10117 Berlin
www.gesamtmetall.de
info@gesamtmetall.de

Text:
Dr. Josephine Hofmann, IAO
Gabriele Korge, IAO
Dorothee Reiners, ZNL
Agnes Bauer, ZNL

Redaktion: Dr. Michael Stahl

Produktion: IW Medien GmbH, Köln · Berlin

Das Projekt „länger leben. länger arbeiten. länger lernen."
ist ein gemeinsames Projekt der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie

Einleitung

Wie können die Unternehmen künftig ihren Fachkräftebedarf decken, wenn die Bevölkerung schrumpft und altert? Diese Frage stellt sich besonders dringlich in der Metall- und Elektro-Industrie, die ihren Erfolg einer gut ausgebildeten Facharbeiterschaft und kreativen Ingenieuren verdankt.

Die Lösung lautet: Wir müssen alle verfügbaren Potenziale erschließen. Dazu gehören auch die älteren Mitarbeiter, die künftig länger im Betrieb bleiben werden und entsprechend auf das längere Arbeiten vorzubereiten sind.

Die Verbände der M+E-Industrie haben deshalb im Jahr 2007 ein gemeinsames Projekt verabredet, das unter wissenschaftlicher Leitung sowie unter Einbeziehung von M+E-Unternehmen die Bedingungen untersucht hat, wie der Prozess des Alterns im Unternehmen lernförderlich gestaltet werden kann.

Das Bild von Älteren, die weniger leisten und kaum mehr dazulernen können, war noch nie und ist heute weniger denn je stimmig. Das Konzept des Projektes „länger leben. länger arbeiten. länger lernen." verlagert deshalb die Beschäftigung mit dem Thema weg von der vermeintlichen „Problemgruppe Ältere" hin zu einer lernorientierten Betrachtung der gesamten Beschäftigungszeit der Mitarbeiter im Unternehmen. Der Gesamtprozess des Alterns gerät in den Blick und damit die Überzeugung, dass Lernen dauerhaft im Arbeitsprozess verankert werden muss und von den Lernenden selbst und deren direkten Führungskräften gesteuert und gestaltet werden sollte.

Notwendig ist ein echter Perspektivenwechsel: Die Mitarbeiter sollen mehr persönliche Verantwortung für das Lernen entwickeln. Die Führungskräfte müssen sich dem Thema Mitarbeiterentwicklung stellen. Die Verantwortlichen für das Produktionssystem bekommen – neben dem primären Produktivitätsgedanken – auch dessen Lernförderlichkeit als maßgebliches Gestaltungsziel zur Aufgabe. Es geht dabei um eine Arbeitsumgebung, die möglichst täglich – wenn auch eventuell nur im kleinsten Umfang – Gelegenheit und Rahmen für selbstständige Entscheidungen und Lernanstrengungen gibt.

Diese Broschüre fasst die Konzepte und Maßnahmen zusammen, die im Rahmen des Projektes entwickelt wurden. Sie soll Anreiz sein für die Unternehmen, sich mit dem Thema „Gestaltung des Alterns im Betrieb" zu befassen. Schließlich finden sich auch Hinweise auf die vorgeschlagenen Trainingsmaßnahmen und die Möglichkeiten ihrer Umsetzung.

Berlin, Januar 2011

Inhalt

Einleitung Seite 1

1 Potenziale erkennen Seite 3

2 Ergebnis der Befragung: Lebenslanges Lernen im Alltag des Betriebes Seite 5

3 Drei zentrale Handlungsfelder Seite 9

3.1 Führungskraft als Lerncoach Seite 10

3.2 Mitarbeiter als Lernunternehmer Seite 12

3.3 Produktionssysteme: Wettbewerbsfähigkeit durch Lernen Seite 14

4 Notwendige Rahmenbedingungen Seite 17

1. Potenziale erkennen

Die Unternehmen der Metall- und Elektro-Industrie müssen sich mit den Auswirkungen der demografischen Entwicklung auseinandersetzen:

- Die Bevölkerung schrumpft, der Nachwuchs an Fachkräften wird knapper: Im Jahr 2009 sank die Zahl der Schulabgänger bundesweit um 4 Prozent, in den Neuen Bundesländern allein um 26 Prozent. 2010 ging deren Zahl um 3 Prozent bundesweit und um 13 Prozent in den ostdeutschen Ländern zurück. Viele Unternehmen mussten feststellen, dass sich die Zahl der Bewerber für ihre Ausbildungsplätze in kürzester Zeit halbiert hat; Ausbildungsplätze konnten nicht besetzt werden, weil geeignete Bewerber fehlten.

- Die Belegschaften in den M+E-Betrieben altern: Der Anteil der Mitarbeiter/-innen, die 60 Jahre und älter sind, hat sich in den vergangenen zehn Jahren verdoppelt, auf 4 Prozent in 2009. Bereits 27 Prozent gehören zur Altersgruppe von 50 bis 65, ihr Anteil ist in den vergangenen zehn Jahren um 42 Prozent gestiegen. Dagegen sank der Anteil der unter 40-Jährigen in der M+E-Industrie von 55 Prozent im Jahr 1999 auf 40 Prozent in 2009.

Für die Erhaltung der **körperlichen Leistungsfähigkeit** der Mitarbeiter gibt es zahlreiche wissenschaftliche und auch praktisch erprobte Ansätze, die von den Unternehmen durch geeignete Maßnahmen umgesetzt werden.

Die Beschäftigungsfähigkeit hängt aber immer stärker von der **geistigen Leistungsfähigkeit** ab. Gerade Älteren fehlt es z.T. an Lernfähigkeit und Flexibilität – weil sie schon länger nicht mehr lernen oder Veränderungen bewältigen mussten. Hier gilt es in zweifacher Weise anzusetzen: Einmal, um für betroffene Ältere einen Ansatz zu bieten, wie sie wieder lern- und veränderungsfähig werden können. Und zum anderen, wie Lern- und Veränderungsentwöhnung überhaupt verhindert werden können.

An diesen Problemstellungen setzt das Projekt „länger leben. länger arbeiten. länger lernen." der M+E-Verbände an (s. auch Kasten S. 4). Das Projekt basiert auf neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnissen. Sie enthalten eine gute Botschaft: Ältere sind prinzipiell genauso lernfähig wie Jüngere. Allerdings: Das Gehirn des Menschen entwickelt sich über die Jahre hinweg „gebrauchsabhängig". Zwar ist es bis ins hohe Alter gestaltbar und anpassungsfähig, aber eben nur, wenn es auch gebraucht wird. Lernfähigkeit und Alter(n) schließen sich nicht aus – vorausgesetzt, das Gehirn wird ständig gefordert.

Das Projekt „länger leben. länger arbeiten. länger lernen."

Das Projekt „länger leben. länger arbeiten. länger lernen." ist ein gemeinsames Projekt der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie. Die Projektleitung lag beim Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart ***(Dr. Josephine Hofmann)***. Es wurde gemeinsam durchgeführt mit dem Transferzentrum für Neurowissenschaft und Lernen (ZNL) an der Universität Ulm ***(Prof. Manfred Spitzer)*** und mit Unternehmen der Metall- und Elektro-Industrie.

Das Projekt startete im Herbst 2007 und wurde im Sommer 2010 abgeschlossen. In einer ersten Projektphase wurden M+E-Unternehmen nach ihren bisherigen Erfahrungen im Umgang mit den alternden Belegschaften befragt, und zwar in Form von Fallstudien und durch eine Online-Befragung. In der zweiten und dritten Projektphase standen die Entwicklung sowie die Erprobung von konkreten Trainings- und Gestaltungsmaßnahmen im Vordergrund.

Unter dem Titel „Mikro-Makro-System für lebenslanges Lernen in metallverarbeitenden Betrieben" wurde das Projekt 2010 auf der Bildungsmesse „didacta" in Köln mit dem **„Weiterbildungs-Innovations-Preis 2010" (WIP)** des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) ausgezeichnet.

Deshalb unterscheiden sich Ältere in ihrer Lernfähigkeit und Lernleistung untereinander auch stärker als Jüngere, weil bei den Älteren gute oder weniger gute Voraussetzungen für die Lernleistung schon eine längere Zeit wirken. Auch hier gibt es eine gute Nachricht: Durch gezielte Gestaltung z. B. der Arbeits- und Lernanforderungen und der Arbeits- und Lernbedingungen kann man die Lernfähigkeit beeinflussen.

Es reicht also nicht, wenn sich die Betriebe mit Blick auf die alternden Belegschaften auf Maßnahmen für die vermeintliche „Problemgruppe" der Älteren konzentrieren. Vielmehr müssen sie den gesamten Prozess des Alterns in der Erwerbstätigkeit nutzen und gestalten, um eine kontinuierliche Entwicklungsumgebung zu schaffen. Anders formuliert: **„Lernen im Alter muss früh beginnen"**, damit Entwicklungswege über die gesamte Spanne des Erwerbslebens offen bleiben und aktiv genutzt werden.

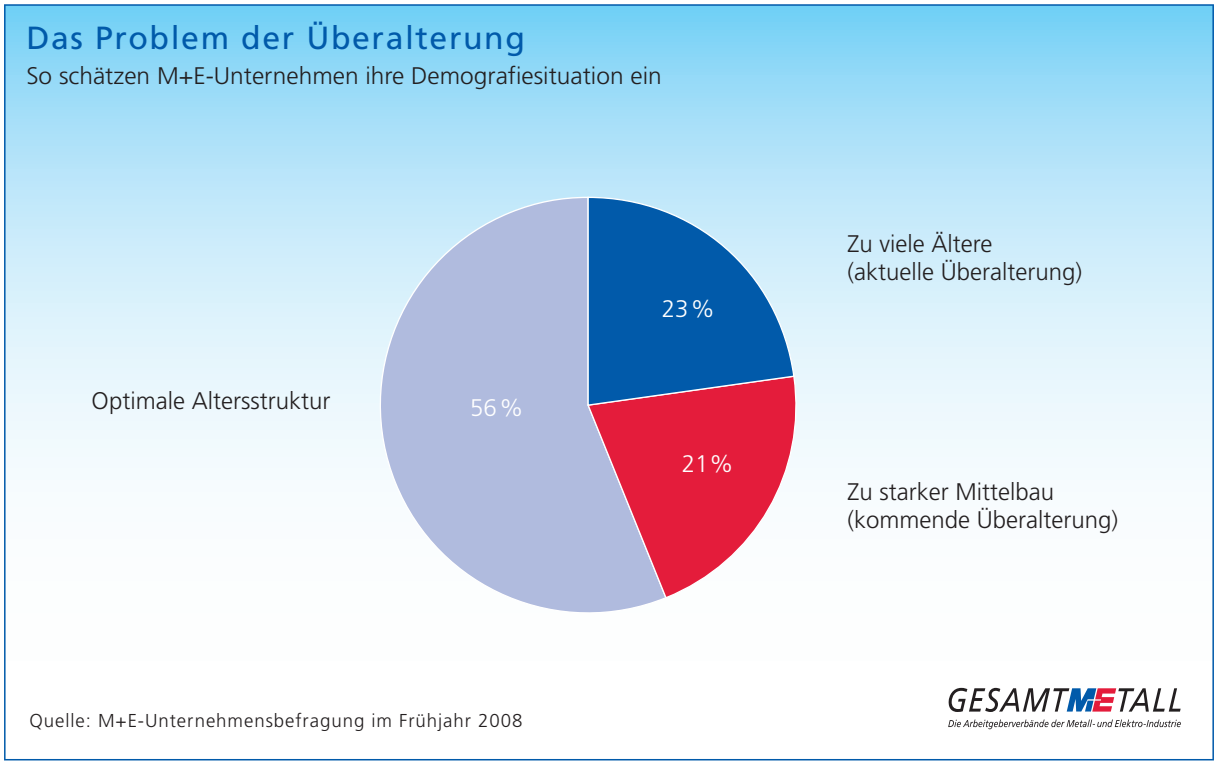
Damit verschiebt sich das Augenmerk weg von der Frage, was man speziell für ältere Mitarbeiter tun soll, hin zu der Aufgabe, von Beginn an großen Wert auf dauerhafte, tägliche Lernchancen zu legen, um das Gehirn, die Verhaltensmuster und die persönliche Gewöhnung darauf auszurichten. Nur so lassen sich die physiologischen wie psychologischen Voraussetzungen für eine dauerhafte Lernfähigkeit und damit Flexibilität und Anpassungsfähigkeit schaffen.

2. Ergebnisse der Befragung: Lebenslanges Lernen im Alltag des Betriebes

Wird das Problem der alternden Belegschaften in den Betrieben schon wahrgenommen? Was tun die Betriebe bislang? Wie weit sind die Anforderungen des lebenslangen Lernens schon im betrieblichen Alltag bei den Unternehmensleitungen, den Führungskräften und den Mitarbeitern angekommen? Die Unternehmensbefragungen in der ersten Phase des Projektes, die bei den Mitgliedsunternehmen des im Projekt federführenden Verbandes der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. (Südwestmetall) durchgeführt wurden, haben wichtige Ergebnisse dazu gebracht:

Fast die Hälfte der Befragten bewertet die Altersstruktur im jeweiligen Betrieb als aktuell oder zukünftig problematisch.

Gut ein Fünftel (23 Prozent) der Teilnehmer der Online-Befragung nehmen bereits heute eine Überalterung ihrer Belegschaft wahr. Ein weiteres Fünftel der Befragten sieht eine zukünftige Überalterung der Belegschaft auf ihren Betrieb zukommen (21 Prozent). Nur gut die Hälfte der Betriebe hat nach eigener Einschätzung eine unproblematische Altersstruktur. Dabei ist das Problem der Überalterung in der Gruppe der gewerblichen Mitarbeiter besonders hoch.



Die demografische Frage wird überwiegend noch mit der „Problemgruppe Ältere" gleichgesetzt.

Vor allem die Gespräche mit Fachvorgesetzten konzentrieren sich sehr schnell auf die Frage des Einsatzes von „leistungsgewandelten" Mitarbeitern. Eine chancenorientierte, zumindest aber neutrale Betrachtung ist selten. Dies dürfte auch durch den Grundtenor der öffentlichen Diskussion mit bestimmt sein: Wenn von alternder Gesellschaft die Rede ist, dann regelmäßig im Kontext von Pflege, Krankheit und Problemen und weniger von den positiven Seiten einer längeren Lebenszeit.

Die Rente mit 67 ist nicht in den Köpfen der Akteure angekommen.

Über die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass die Mitarbeiter weiterhin „die Rente mit 60" anpeilen. Allerdings gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Unternehmen, je nach Betriebsgröße bzw. Altersstruktur: Je größer das Unternehmen ist, umso eher sehen auch die Befragten aus dem Personalmanagement bzw. aus der Produktions- oder Geschäftsleitung eine Lösung in der vorzeitigen Freistellung.

Die Schwerpunkte der Aktivitäten liegen bisher in den Bereichen Gesundheit und gesundheitsbedingte Arbeitsfähigkeit.

Aus den Fallstudien und der Online-Befragung zeigt sich, dass die Unternehmen bisher eher am Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter ansetzen und dazu vor allem Gesundheitsprogramme anbieten. Weitere Maßnahmen sind die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und der regelmäßige Arbeitsplatzwechsel (Job-Rotation) zur Vorbeugung einseitiger Belastungen.

Die Weiterbildungsbeteiligung sinkt bei Älteren und geringer Qualifizierten.

Gut die Hälfte der Befragten gibt an, dass Mitarbeiter über 50 Jahre weniger häufig an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen als jüngere. Diese Ergebnisse bestätigen viele andere Untersuchungen, die eine eindeutige Zurückhaltung bei der Weiterbildung älterer Mitarbeiter belegen. In den Einzelgesprächen wurde deutlich: (Alleinige) Ursache dafür ist keineswegs ein differenziertes Bewilligungsverhalten der Vorgesetzten und Personalabteilungen; sehr häufig geht die unterdurchschnittliche Beteiligung auf ein unzureichendes Engagement der älteren Mitarbeiter zurück, die die Relevanz der persönlichen Entwicklung und des kontinuierlichen Lernens für sich nicht erkennen.

Mitarbeiter sehen oft keinen Bedarf für Weiterbildung und haben Angst vor Überforderung.

Nach Angaben der Befragten aus dem Personalmanagement, der Produktions- oder Geschäftsleitung ist die geringere Weiterbildungsbeteiligung Älterer darauf zurückzuführen, dass diese

- keinen Bedarf für Weiterbildung sehen (78 Prozent);
- großen Respekt vor dem Lernen bzw. Angst vor Überforderung in der Weiterbildung haben (64 Prozent);
- Weiterbildung nicht als erforderlich einstufen für das berufliche Fortkommen (58 Prozent);
- Angst haben vor beruflichen Veränderungen, die auf die Weiterbildung folgen können (50 Prozent).

Der allgemein anerkannten Notwendigkeit von lebenslangem Lernen steht ein begrenztes Wissen über zukünftige berufliche Wissens- und Verhaltensanforderungen entgegen.

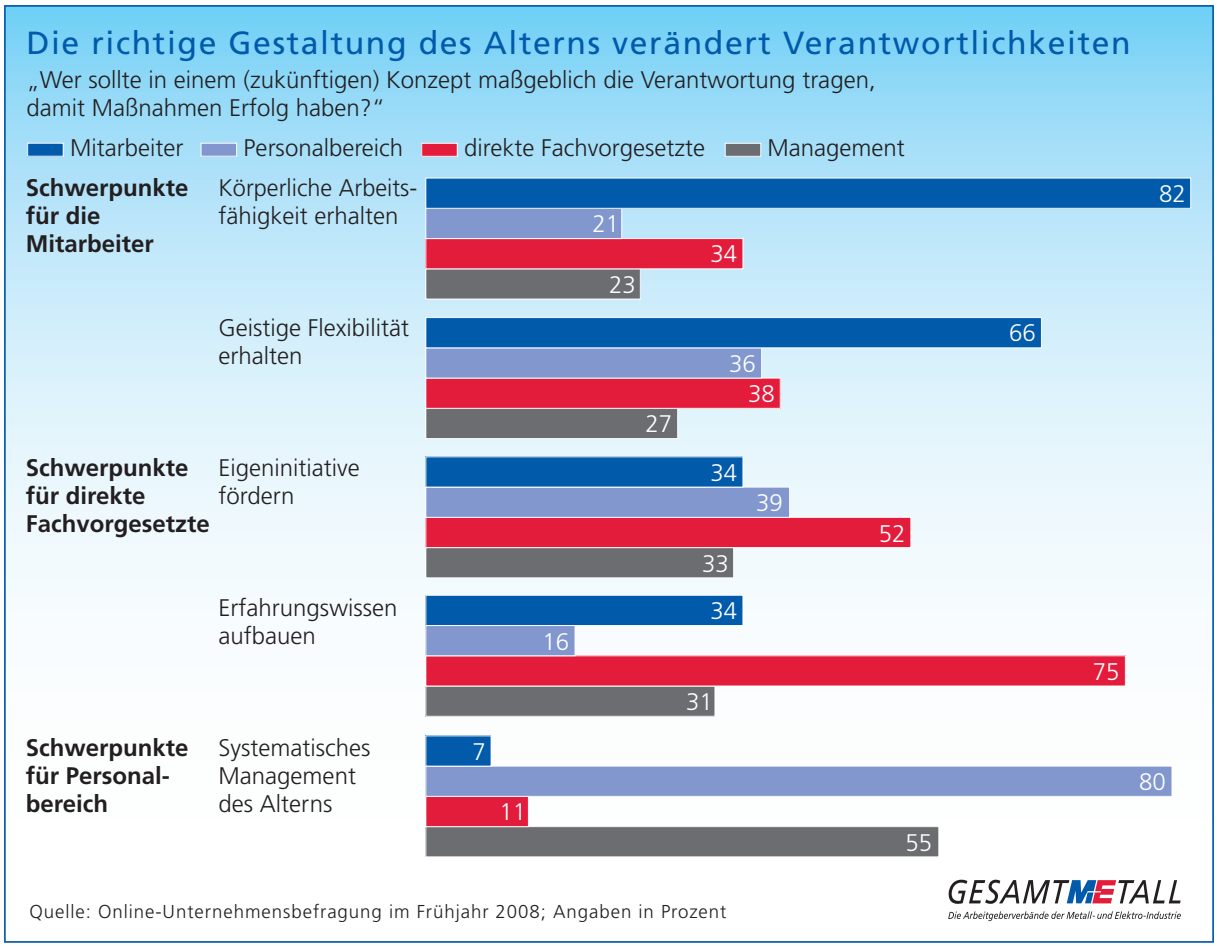
Was heißt Lernen?

„Lernen" wird von vielen Akteuren in Unternehmen noch verstanden als ein Thema der Personalentwicklung, das allein über Bildungsangebote und Trainingsmaßnahmen abgehandelt wird. Lernen, so aufgefasst, ist immer eine Sonderaktion, die den betrieblichen Ablauf stört. Richtig verstanden ist Lernen hingegen schon jede Beschäftigung auch mit kleinsten Veränderungen oder Irritationen – und zugleich ein notwendiger Motor für Veränderungen, Neuerungen, Verbesserungen.

Mitarbeiter und Führungskräfte gelten als wesentliche Verantwortungsträger für den zielführenden Alternsprozess.

Die Mitarbeiter müssen vor allem für den Erhalt der körperlichen Fitness sorgen, sagen 82 Prozent der Befragten, aber bereits 66 Prozent sehen die Mitarbeiter auch in der Pflicht, wenn es um das Erhalten/Ausbauen der geistigen Flexibilität und der Lernfähigkeit geht.

Doch nicht nur den Mitarbeitern selbst, sondern auch deren Führungskräften wird bei der Förderung der Lernfähigkeit eine große Verantwortung zugewiesen. Allerdings stehen diese Anforderungen bzw. Erwartungen in deutlichem Gegensatz zum bisherigen Selbstbild und auch zur aktuellen Aufgabenzuschreibung für diese Personengruppen: „Kontinuierliches Lernen" und „Mitarbeiterentwicklung" stehen bisher keinesfalls im Fokus der fachlichen Vorgesetzten.



Das Tätigkeitsprofil heutiger Führungskräfte lässt nur wenig Mitarbeiterentwicklung zu.

Personalentwicklung wird derzeit eher als Add-on betrieben: Die große Mehrheit der befragten Führungskräfte gibt an, dass sie mit der jetzigen Führungsspanne zu wenig Zeit für Personalarbeit habe. Viele Führungskräfte vermissen Zielvorgaben und positive Anreize, die auf die Entwicklung der Mitarbeiter ausgerichtet sind. Das heißt: Personalentwicklung beruht derzeit sehr stark auf dem Selbstverständnis und der Eigeninitiative der Führungskraft und wird unternehmensseitig nicht durchgängig unterstützt oder gefordert.

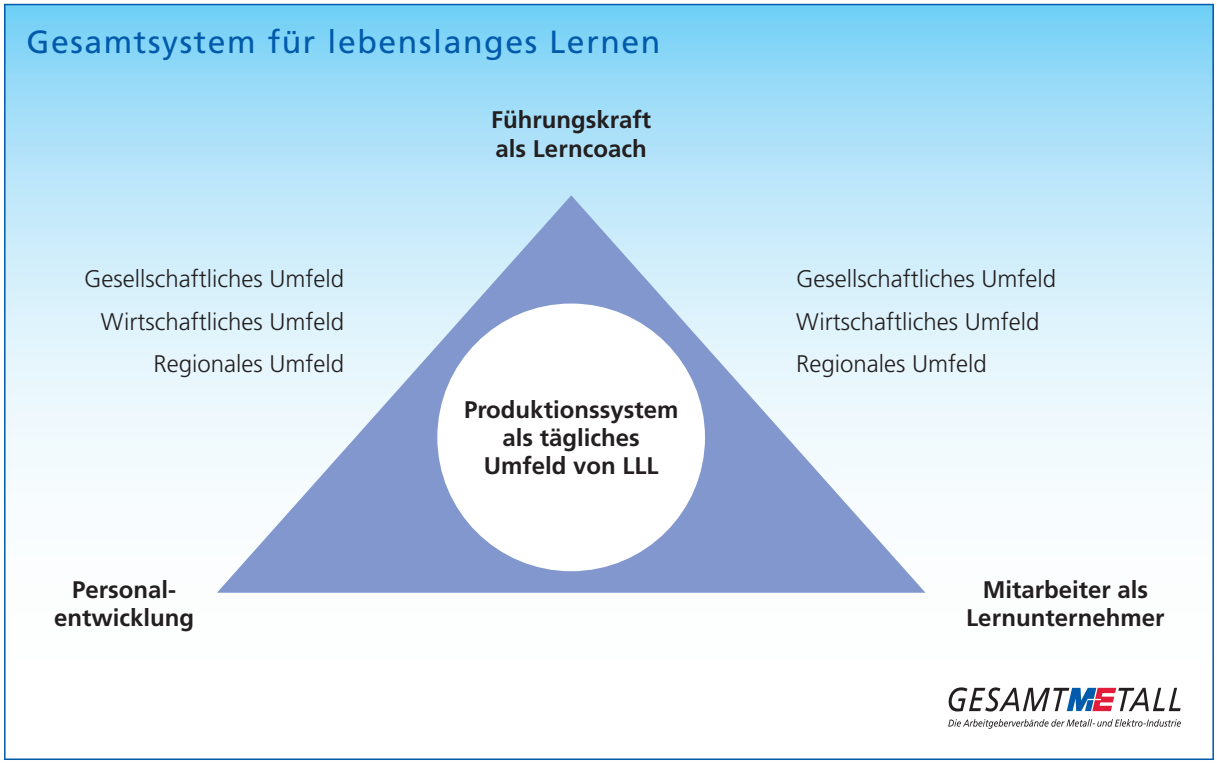
Mitarbeiter haben eine positive Einstellung zum Lernen – aber noch zu wenig Lerngelegenheiten.

In der Selbstwahrnehmung der Mitarbeiter spiegelt sich nicht das Bild einer lernunwilligen Arbeitskraft wider. Im Gegenteil: Über zwei Drittel der Befragten betonten die Wichtigkeit des Lernens an sich. Konkrete Lernanlässe im Zuge der Arbeit werden dagegen kritischer bewertet. Damit rückt eine lernförderliche Arbeitsumgebung, die möglichst täglich (auch in kleinstem Umfang) Gelegenheit und Rahmen für selbstständige Entscheidungen und Lernanstrengungen gibt, in den Blickpunkt der Betrachtung.

3. Drei zentrale Handlungsfelder

Aus den Unternehmensbefragungen und den wissenschaftlichen Analysen haben die Projektverantwortlichen **drei wesentliche Handlungsfelder** identifiziert, die für das lern- und entwicklungsorientierte Altern wichtig sind:

- **Entwicklungsorientierte Rolle der Führungskräfte:** Führungskräfte müssen sich in Zukunft wesentlich mehr als Lerncoach ihrer Mitarbeiter begreifen.
- **Mehr Lernverantwortung bei den Mitarbeitern:** Mitarbeiter müssen dazu befähigt werden, ihre eigene Entwicklung voranzutreiben.
- **Ein Produktionssystem, das Lernen zum täglichen Bestandteil der Arbeit macht:** Das Produktionssystem, das die Arbeitsweise, das Selbstverständnis und die Produktivitätsbedingungen definiert, stellt das tägliche Umfeld für arbeitsintegriertes Lernen dar.



Für alle drei Bereiche wurden im Projekt zukunftsweisende Lösungen entwickelt und in Pilotprojekten praktisch erprobt. Als Ergebnis dieser Arbeit sind zwei Trainingskonzepte sowie ein Handbuch zur Gestaltung lernförderlicher Produktionssysteme entstanden.

3.1 Führungskraft als Lerncoach

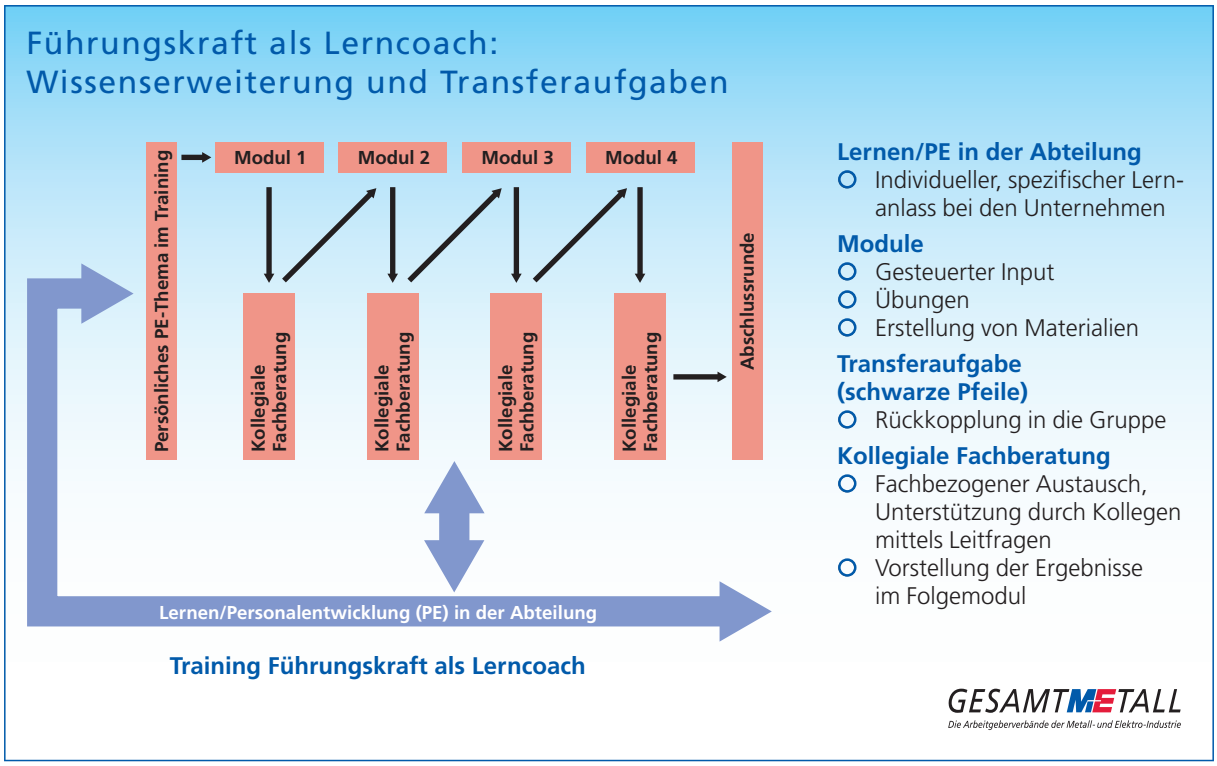
In einem erfolgreichen Konzept des lebenslangen Lernens sind die direkten Fachvorgesetzten künftig stärker als Verantwortliche für die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter gefragt. Sie müssen mit ihrem Handeln und ihren Vorgaben wesentlich zum erfolgreichen Lernen des Mitarbeiters beitragen. Dazu ist ein Rollenwechsel erforderlich: weg vom klassischen Führungsverständnis hin zu der Rolle eines Befähigers und Unterstützers. Führungskräfte selbst sollen durch Trainingsmaßnahmen dazu befähigt werden, ihre Mitarbeiter beim Lernen in der Arbeit systematisch und professionell zu begleiten.

Im Pilotprojekt „Führungskraft als Lerncoach" wurde eine übertragbare Personalentwicklungsmaßnahme für Führungskräfte im produzierenden Bereich konzipiert und evaluiert. Das Training richtet sich an Führungskräfte aus der Produktion. Sie können auch aus der untersten Hierarchieebene kommen und sollten möglichst eine direkte Weisungsbefugnis gegenüber ihren Mitarbeitern haben.

Das Training hat zum Ziel, die Teilnehmer zur professionellen Entwicklung der Mitarbeiter über deren Lebensphasen im Betrieb hinweg zu befähigen. Es geht darum, Jüngere immer wieder zu fordern und zu fördern und diesen Prozess über die gesamte Spanne der Unternehmenszugehörigkeit fortzusetzen. Konkret heißt das z. B. Lerngruppen zu installieren, den Sinn von Veränderungen in Personalgesprächen stärker in den Vordergrund zu rücken oder Job-Rotation einzuführen. Das Training ist als kombinierter Lernprozess angelegt – im Wechsel zwischen Selbstlernphasen und Gruppenlernphasen. Inhaltliche Module haben dabei eher Seminarcharakter, in dem stärker gesteuert und zwischen Wissenserweiterung

Im Ordner „Führungskraft als Lerncoach" finden sich alle eingesetzten Übungen, Präsentationen und Materialien zur Durchführung der Trainingsmaßnahme.

(Bestellformular mit Preisen und Lieferbedingungen auf Seite 20.)



und Transferaufgaben abgewechselt wird; dort werden auch erste individuelle arbeitsrelevante Umsetzungsschritte für die Weiterarbeit in der folgenden kollegialen Fachberatung geplant. Diese soll helfen, neu Gelerntes auf ein persönliches Personalentwicklungsthema zu übertragen.

Weiterhin wurden Ansätze entwickelt, wie die organisatorischen Rahmenbedingungen an die veränderte Rolle angepasst werden müssen. Das Konzept muss in typische Abläufe des Führungsalltags integrierbar sein. Die Wertigkeit der Mitarbeiterentwicklung muss darüber hinaus auch im Führungs- und Steuerungssystem des Unternehmens ihren Niederschlag finden. Zuletzt muss die Qualifikationsmaßnahme selbst mit der zentralen Personalentwicklung abgestimmt und in den Gesamtkatalog des Unternehmens aufgenommen werden.

Erfolgreich zum Lernen führen

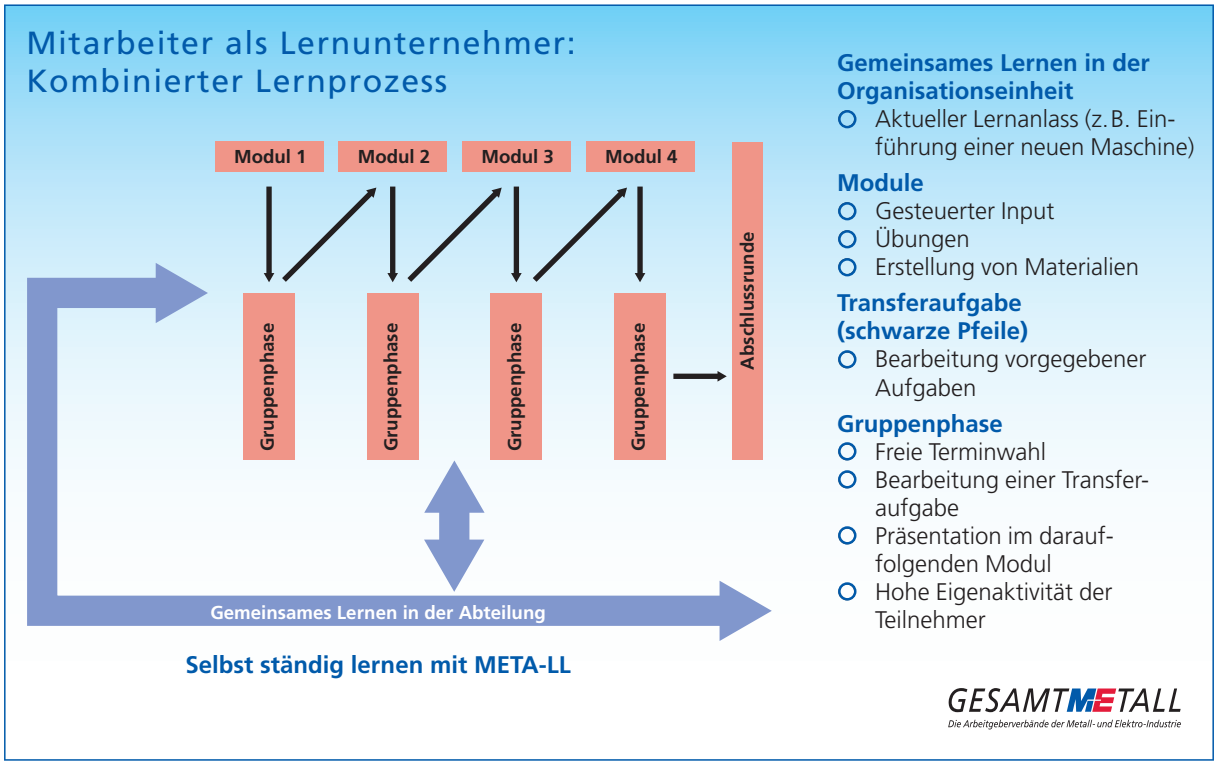
In den Pilotprojekten hat sich gezeigt, dass die Hinwendung zum kontinuierlichen Lernen als gewinnbringend und nützlich für die betroffene Unternehmensabteilung angesehen wurde. Die breitere Qualifikation der Belegschaft macht eine flexiblere Personalplanung möglich – und das hebt die Produktivität. Zudem: Wenn die Mitarbeiter auch geistig flexibler sind, bietet das Entwicklungs- und Entlastungsmöglichkeiten bei körperlich anstrengenden Arbeitsplätzen. Verstärktes Delegieren bietet die Chance, Mitarbeiter in ihren Kompetenzen aufzuwerten und Freiräume für die neue Führungsaufgabe zu finden.

3.2 Mitarbeiter als Lernunternehmer

Die Unternehmen müssen beim Thema lebenslanges Lernen künftig mehr Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft von ihren Mitarbeitern fordern. Allerdings gibt es hier noch viel zu tun: So ist die Einsicht, dass viele Beschäftigte künftig bis zum 67. Lebensjahr arbeiten und auch lernen werden, noch lange nicht flächendeckend durchgedrungen. Zudem existieren bislang nur wenige und unsystematische Ansätze zur Förderung der lebenslangen Lernfähigkeit, die meist nicht direkt am Mitarbeiter ansetzen. Mit spezifischen Angeboten für ältere Mitarbeiter aber haben die Unternehmen eher negative Erfahrungen gemacht, da solche Angebote von der Zielgruppe oftmals als diskriminierend wahrgenommen wurden.

Ziel der Maßnahme „Mitarbeiter als Lernunternehmer" ist es daher, ein Personalentwicklungskonzept für Mitarbeiter in der M+E-Produktion zu entwickeln und zu erproben, das dazu beiträgt, die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen und sie dabei unterstützt, ihre Kompetenzen für ein lebensbegleitendes Lernen zu entwickeln. Es geht also sowohl um eine Haltungsveränderung als auch um die Vermittlung von spezifischen Kompetenzen.

Dieses zweite Training ergänzt die Maßnahme „Führungskraft als Lerncoach": Eine Führungskraft, die sich als Begleiter und Förderer versteht, setzt als Gegenpart einen selbstständigen Lerner voraus. Passend ist hierfür auch das ehrgeizige Bild des „Mitarbeiters als Lernunternehmer" – eine Person, die ihr Lernen und ihre berufliche Entwicklung aktiv mitgestaltet und Eigeninitiative und Veränderungsbereitschaft mitbringt.



Wachsendes Zutrauen in die eigene Lernfähigkeit

Die Trainingsmaßnahmen in den Pilotprojekten haben dazu beigetragen, dass die Teilnehmer Lernen stärker als Chance und weniger als Bedrohung sehen. Das Zutrauen in die eigene Lernfähigkeit wurde durch die Zusammenarbeit im Projekt gestärkt – ebenso die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für das eigene Lernen in der Arbeit. Das Engagement ist während des Projektes deutlich gewachsen: Auch wer ursprünglich eher passiv an die Aufgabe herangegangen ist, zeigte im Verlauf der Trainingsmaßnahme Eigeninitiative und brachte Anregungen ein.

Das Training ist ebenfalls als kombinierter Lernprozess mit Selbstlernphasen und Gruppenlernphasen angelegt – im Wechsel zwischen Wissenserweiterung und Transferaufgaben. Erste individuelle arbeitsrelevante Umsetzungsschritte werden für die Weiterarbeit in den Gruppenlernphasen geplant. Die Ergebnisse der Gruppenphase werden immer im Folgemodul kurz präsentiert.

Arbeitsrelevantes Lernen wird mit passenden Inputs und Übungen begleitet und unterfüttert. Es handelt sich also um arbeitsintegriertes „Hands-on"-Lernen – und nicht um ein weiteres „Lernen lernen"-Seminar, in dem es oftmals um die bloße Vermittlung von Lernstrategien geht, ohne Transfer in den Arbeitsalltag. Teilnehmer werden aufgefordert, Lernprozesse eigenhändig zu gestalten und zu initiieren, haben während der Module Einfluss auf die Auswahl der Methoden und auch der späteren Inhalte und sind maßgeblich an der Erstellung von Instrumenten beteiligt. Sie können dadurch in gewissem Ausmaß selbstständig arbeiten und ihre Erfahrungen gewinnbringend für den Lernprozess nutzen.

Im Ordner „Selbst ständig lernen mit META-LL" finden sich alle eingesetzten Übungen, Präsentationen und Materialien zur Durchführung der Trainingsmaßnahme.

(Bestellformular mit Preisen und Lieferbedingungen auf Seite 20.)

3.3 Produktionssysteme: Wettbewerbsfähigkeit durch Lernen

Die in Deutschland praktizierten Produktionssysteme setzen vielfach auf Elemente der Gruppenarbeit und angepasste Methoden des Toyota-Produktionssystems. Beide sind geeignet, das tägliche Lernen in der Arbeit zu fördern. Allerdings zeigt sich in der betrieblichen Realität häufig, dass diese Chancen für kontinuierliches Lernen nicht überall und nicht konsequent genug genutzt werden. Vielfach sind z. B. nur wenige ausgewählte Mitarbeiter in Produktivitäts-Workshops involviert. An Arbeiten zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess beteiligen sich immer dieselben Personen; Gruppengespräche werden immer von derselben Person vorbereitet und moderiert; Standards werden nicht von jedem Mitarbeiter in Sinn und Auswirkung nachvollzogen und gedanklich erfasst bzw. verbessert. Hier zeigt sich Handlungsbedarf, um die Lernchancen von Produktionssystemen konsequenter und zielgerichteter zu nutzen.

Produktionssystem gibt Rahmen vor

Ein Produktionssystem soll dabei verstanden werden als ein System zur strategischen Ausrichtung und Gestaltung der Arbeitsumgebung im gesamten Unternehmen. Es regelt Zuständigkeiten, legt Abläufe und Vorgehensweisen fest, stellt Methoden bereit. Nicht zuletzt definiert ein Produktionssystem die Führungsrollen und -aufgaben.

Im Projektverlauf wurde deshalb ein Arbeitskreis mit Unternehmensvertretern eingesetzt. Mit wissenschaftlicher Begleitung sollten die Teilnehmer ein neues Verständnis für Lernen (etwa „Lernen = Veränderung“ u. ä.) sowie Kenntnisse über Lernvoraussetzungen und -gelegenheiten erwerben können.

Auf dieser Basis erarbeiteten die Teilnehmer gemeinsam einen Analyse- und Gestaltungsrahmen, der es ermöglicht,

- Lerngelegenheiten zu erkennen,
- die Nutzung dieser Gelegenheiten im eigenen Unternehmen zu beurteilen,
- Gestaltungsansätze zu identifizieren, um Maßnahmen für das eigene Unternehmen ergreifen zu können.

Sitzungen des Arbeitskreises wurden an wechselnden Orten durchgeführt, um möglichst jedes teilnehmende Unternehmen und sein Produktionssystem kennenzulernen. Dies war die Basis für den gegenseitigen Austausch, zur Weiterentwicklung und Erprobung des Analyserahmens und zur Sammlung guter Beispiele für die lernförderliche Gestaltung von Produktionssystemen.

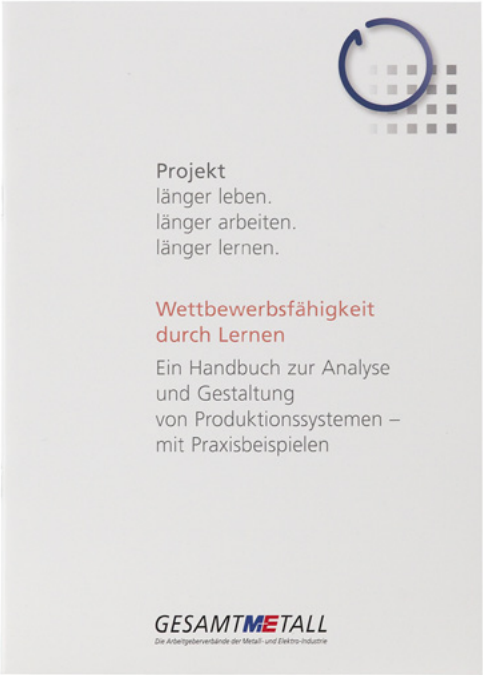
Daraus ist ein Handbuch als Instrument für den betrieblichen Alltag entstanden. Das Handbuch soll zeigen, wie ein Produktionssystem aussieht, das zu ständigem, eigenverantwortlichem Lernen anregt und wie die Rahmenbedingungen zu gestalten sind, damit Lernen bestmöglich unterstützt wird. Es geht aber nicht darum, Job-Enrichment oder Job-Enlargement neu zu beleben oder auf andere Weise für ein neues, „besseres" Produktionssystem zu werben.

Das Handbuch ist im Wesentlichen ein Instrument zur Analyse und Gestaltung. Es hilft dabei, das Produktionssystem auf seine Lernförderlichkeit hin zu durchleuchten. Dies geschieht durch Gegenüberstellung des vorhandenen Produktionssystems mit den dort dargestellten Gestaltungsvorschlägen eines idealen – lernförderlichen – Produktionssystems. Die Gestaltungsvorschläge geben konkrete Hinweise zum gezielten lernförderlichen Aufbau eines Produktionssystems. Praxisbeispiele ergänzen das Instrument, sie liefern Ideen für die konkrete Umsetzung vor Ort.

Wesentliche Teilergebnisse des Handbuches bzw. des Analyseinstrumentes sind:

- Die Argumentationskette von Lernen und Wettbewerbsfähigkeit, die Lernen als notwendige Voraussetzung und Folge von Veränderung darstellt.

- Die Gestaltungsfelder, an denen das Management zur gezielten Gestaltung lernförderlicher Rahmenbedingungen ansetzen kann. Daraus wird erkennbar, dass lernförderliche Gestaltung keine völlig neuen Aktionen oder Zuständigkeiten verlangt, sondern lediglich eine ergänzende Wahrnehmung und Behandlung des Unternehmens als ein lernendes Unternehmen.



Das Handbuch „Wettbewerbsfähigkeit durch Lernen" hilft dabei, ein Produktionssystem auf seine Lernförderlichkeit hin zu durchleuchten.

(Bestellformular mit Preisen und Lieferbedingungen auf Seite 20.)

- Die Sammlung guter Praxisbeispiele lernförderlicher Produktionssysteme. Diese dienen als Vorbild und Argument gleichermaßen, um aufzuzeigen, dass Lernen nach unserem Verständnis gefördert werden kann – und dies zielführend ist.

Einsetzen sollen das Handbuch:

- Geschäftsführer und Unternehmensverantwortliche, um die Profitabilität ihres Unternehmens nachhaltig zu steigern;

- Organisationsentwickler, wenn sie die Stärken des Lean-Managements noch umfassender nutzen wollen;

- Bereichs-, Abteilungs-, Teamleiter aus allen Unternehmensbereichen, die die Potenziale ihrer Mitarbeiter dauerhaft ausschöpfen und weiter ausbauen wollen;

- Personalentwickler, die die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit einer älter werdenden Belegschaft erhalten wollen.

Das Handbuch: Ein Schatz an Erfahrungen

In der Summe ergibt sich so ein zur Verbreitung geeigneter Schatz an Erfahrungen, von dem Management, Organisationsentwicklung und Produktionssystemverantwortliche sowie Führungskräfte profitieren können. Geeignet „übersetzt“ kann es Beschäftigten helfen, ihre Rolle als eigenverantwortlich Arbeitende umfassender zu sehen und Veränderung, Verbesserung, Problemlösung in einem neuen Licht zu betrachten.

4 Notwendige Rahmenbedingungen

Im Projekt „länger leben. länger arbeiten. länger lernen." wurde die lernorientierte Betrachtung der gesamten Beschäftigungszeit der Mitarbeiter in den Unternehmen in den Vordergrund gerückt. Es geht um das Altern im Betrieb und nicht um die Älteren, schon gar nicht als besondere „Problemgruppe". Deshalb muss Lernen dauerhaft im Arbeitsprozess verankert und stark von den Lernenden selbst und deren direkten Führungskräften gesteuert und gestaltet werden.

Dabei ließen sich die Projektverantwortlichen von einer Reihe von Grundannahmen leiten, die im Projekt bestätigt wurden:

- Jeder Mitarbeiter kann auf einer Vielzahl von Erfahrungen aufbauen und dadurch eine aktive Rolle einnehmen.

- Trainings- und Gestaltungsmaßnahmen sollten an konkreten eigenen Arbeitsbedingungen anknüpfen.

- Notwendig ist ein echter Perspektivenwechsel:

  - die Mitarbeiter müssen mehr persönliche Verantwortung für das Lernen übernehmen;

  - die Führungskräfte müssen sich zur Mitarbeiterentwicklung bekennen (statt zu Mitarbeitersteuerung und fachlicher Aufsicht);

  - die Verantwortlichen für die Gestaltung und Nutzung des Produktionssystems müssen vom primären Produktivitätsgedanken zur Lernförderlichkeit des Produktionssystems als maßgeblichem Gestaltungsziel kommen.

Eine aktive Zuwendung hin zum „lebenslangen Lernen" lässt sich nicht auf die Durchführung einmaliger Schulungsmaßnahmen beschränken. Sie wird dauerhafte, tägliche Aufgabe verschiedenster Verantwortungsträger und muss durch flankierende Rahmenbedingungen abgesichert werden.

Die Geschäftsführung muss sich nachhaltig für das lebenslange Lernen engagieren. Ein nur „allgemeines Interesse" am Thema ist nicht ausreichend, denn Lernen in der Arbeit kostet Zeit und Ressourcen und muss auch top-down unterstützt werden.

Und es ist ein Umdenken erforderlich:

- „Lernen“ wird von vielen Akteuren in Unternehmen noch verstanden als ein Thema der Personalentwicklung, das über Bildungsangebote und Trainingsmaßnahmen zu erledigen ist. Lernen muss umfassend als jede Beschäftigung mit Veränderung oder Irritationen verstanden werden, als notwendiger Motor für – auch kleinste – Veränderungen, Neuerungen, Verbesserungen.

- Ausgehend von dieser Erkenntnis wurde in diesem Projekt „Lernen“ explizit auch beschrieben als „jeder Prozess und jede Folge von Verbesserung und Problemlösung, die im Arbeitsprozess allgegenwärtig sind“ – womit Lernen einen ganz anderen Stellenwert gewinnt und als notwendiger Teil der Arbeit identifiziert wird. Gleichgültig, welches Lernverständnis vorherrscht: Der Zweck eines Unternehmens ist der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit, um den Bestand der Organisation zu sichern.

Beides, das Lernverständnis und der Stellenwert des Lernens, muss aktiv gestaltet werden, soll Lernen als zentrale Managementaufgabe aufgefasst werden.

Zentrale Fragestellungen im Kontext lebenslangen Lernens

Bei der Überprüfung, inwieweit ein unternehmensweites Führungs- und Steuerungssystem dieser Anforderung genügt, helfen die folgenden Fragen:

- Befindet sich im obersten strategischen Zielsystem des Unternehmens ein Zielbereich „Mitarbeiterentwicklung/Lernen/Lernendes Unternehmen"?

- Werden diese Ziele auf die einzelnen Verantwortungsebenen nachvollziehbar heruntergebrochen?

- Sind die Ziele auf der Ebene einzelner Führungskräfte und ihrer Verantwortungsbereiche verständlich formuliert?

- Werden diese für die Mitarbeiter zielgruppengerecht formuliert und individuell zugewiesen?

- Werden diese Ziele in adäquate Handlungsbereiche und hieran anknüpfende Erfüllungskriterien „übersetzt"?

- Werden die Führungskräfte und Mitarbeiter dazu angehalten, z. B. entsprechende Entwicklungsgespräche zu führen?

- Gibt es eindeutige und mit überschaubarem Aufwand messbare Kennzahlen, die das Erreichte bzw. Nichterreichte nachweislich auch über einen längeren Zeitraum hinweg dokumentieren?

- Bekommen die handelnden Personen genug zeitlichen Spielraum, diese Handlungsbereiche auszufüllen?

- Ist mit Konsequenzen zu rechnen, wenn die Handlungsbereiche von den Führungskräften und Mitarbeitern nicht entsprechend ausgefüllt werden?

IW Medien GmbH
Postfach 10 18 63
50458 Köln

Bestellung per Post oder Fax 0221 4981-502

Gesamtmetall-Projekt „länger leben. länger arbeiten. länger lernen.“

Hiermit bestellen wir folgende Arbeitsunterlagen:

☐ **Ex. Ordner „Führungskraft als Lerncoach“**
je 75,00 € brutto inkl. Versand

☐ **Ex. Ordner „Selbst ständig lernen mit META-LL“**
je 60,00 € brutto inkl. Versand

☐ **Ex. Handbuch „Wettbewerbsfähigkeit durch Lernen“**
kostenfrei

oder

☐ **Ex. Gesamt-Paket: beide Ordner und das Handbuch**
je 130,00 € brutto inkl. Versand

Institution/Firma _____

Straße/Nr. _____
(Büroanschrift)

Postleitzahl/Ort _____

Telefon _____ E-Mail _____

Herr/Frau _____
(Titel/Vorname/Name/Abteilung)

Funktion/Sachbearbeitung _____

Ort, Datum _____ Unterschrift _____

Sie können Ihre Bestellung auch auf folgendem Weg aufgeben:
E-Mail: zengel@iwkoeln.de · Telefon: 0221 4981-472

Die Mitgliedsverbände von Gesamtmetall

Tarifträgerverbände

SÜDWESTMETALL: Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.
Löffelstraße 22–24 · 70597 Stuttgart, Postfach 70 05 01 · 70574 Stuttgart

vbm: Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V.
Max-Joseph-Straße 5 · 80333 München, Postfach 20 20 26 · 80020 München

METALL NRW: Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V.
Uerdinger Straße 58–62 · 40474 Düsseldorf, Postfach 30 10 41 · 40410 Düsseldorf

NORDMETALL: Verband der Metall- und Elektroindustrie e.V.
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg, Postfach 60 20 49 · 22220 Hamburg

HESSEN METALL: Verband der Metall- und Elektro-Unternehmen Hessen e.V.
Emil-von-Behring-Straße 4 · 60439 Frankfurt, Postfach 50 05 61 · 60394 Frankfurt/M.

NIEDERSACHSENMETALL: Verband der Metallindustriellen Niedersachsens e.V.
Schiffgraben 36 · 30175 Hannover

NIEDERSACHSENMETALL, Bezirksgruppe Osnabrück-Emsland
Bohmter Straße 11 · 49074 Osnabrück

VME: Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V.
Am Schillertheater 2 · 10625 Berlin

PFALZMETALL: Verband der Pfälzischen Metall- und Elektroindustrie e.V.
Friedrich-Ebert-Straße 11–13 · 67433 Neustadt, Postfach 10 10 62 · 67410 Neustadt

ME Saar: Verband der Metall- und Elektroindustrie des Saarlandes e.V.
Harthweg 15 · 66119 Saarbrücken, Postfach 65 04 33 · 66143 Saarbrücken

VEM: Verband der Metall- und Elektroindustrie Rheinland-Rheinhessen e.V.
Ferdinand-Sauerbruch-Straße 9 · 56073 Koblenz, Postfach 30 08 03 · 56029 Koblenz

VSME: Verband der Sächsischen Metall- und Elektroindustrie e.V.
Washingtonstraße 16/16a · 01139 Dresden, Postfach 30 02 00 · 01131 Dresden

VMET: Verband der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e.V.
Lossiusstraße 1 · 99094 Erfurt, Postfach 90 03 53 · 99106 Erfurt

VME: Verband der Metall- und Elektroindustrie Sachsen-Anhalt e.V.
Humboldtstraße 14 · 39112 Magdeburg, Postfach 41 52 · 39016 Magdeburg

Verbände ohne Tarifbindung

bayme: Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e.V.
Max-Joseph-Straße 5 · 80333 München, Postfach 20 20 26 · 80020 München

Unternehmensverband Südwest e.V.
Löffelstraße 22–24 · 70597 Stuttgart, Postfach 70 05 01 · 70574 Stuttgart

METALL NRW: Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V.
Uerdinger Straße 58–62 · 40474 Düsseldorf, Postfach 30 10 41 · 40410 Düsseldorf

HESSEN METALL: Verband der Metall- und Elektro-Unternehmen Hessen e.V.
Emil-von-Behring-Straße 4 · 60439 Frankfurt, Postfach 50 05 61 · 60394 Frankfurt/M

AGV Nord: Allgemeiner Verband der Wirtschaft Norddeutschlands e.V.
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg, Postfach 60 20 49 · 22220 Hamburg

UV Saar: Unternehmensverband Saarland e.V.
Harthweg 15 · 66119 Saarbrücken, Postfach 65 04 33 · 66143 Saarbrücken

Allgemeiner Arbeitgeberverband Thüringen e.V.
Lossiusstraße 1 · 99094 Erfurt, Postfach 90 03 53 · 99106 Erfurt

PFALZMETALL: Verband der Pfälzischen Metall- und Elektroindustrie e.V.
Friedrich-Ebert-Straße 11–13 · 67433 Neustadt, Postfach 10 10 62 · 67410 Neustadt

www.gesamtmetall.de