



Ein Forschungsprojekt will ein praxistaugliches Konzept zu einem zukunftsrelevanten Thema entwickeln: Wie man lebenslanges Lernen bei Mitarbeitern im Blaumann unterstützen kann.

Das Gehirn lernt immer



Dorothee Reiners, Diplom-Psychologin, Mitarbeiterin Arbeitsgruppe Betriebliches Lernen, Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen ZNL, Ulm

Kontakt: dorothee.reiners@znl-ulm.de



Agnes Bauer, Diplom-Psychologin, Mitarbeiterin Arbeitsgruppe Betriebliches Lernen, Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen ZNL, Ulm

Kontakt: agnes.bauer@znl-ulm.de

Ein Mann – eine Maschine – ein Berufsleben lang? Was früher Standard war und bisweilen dazu führte, dass ein Werker mit seiner Maschine gleichzeitig berentet wurde, ist heute undenkbar. Kürzere Technologiezyklen und längere Lebensarbeitszeiten zwingen die Unternehmen zum Umdenken: Wie bleiben Mitarbeiter im Blaumann dauerhaft fit im Kopf und veränderungsfähig? Für den white-collar Bereich gibt es dazu bereits gute Konzepte. Dagegen sind Ansätze, die den Durchschnittswerker im Fokus haben, noch Mangelware. Das Forschungsprojekt „länger leben. länger arbeiten. länger lernen.“ – Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte.“ leistet hierzu einen Beitrag. Neben einer Bestandsaufnahme in produzierenden Unternehmen wurde im Projekt „länger leben. länger arbeiten. länger lernen.“ ein Gesamt-

konzept zum lebenslangen Lernen in der Produktion erstellt, welches aktuell bei kooperierenden Unternehmen eingesetzt und evaluiert wird. Der Ausgangspunkt: Das menschliche Gehirn ist ein Leben lang veränderbar. Das Projekt nimmt als Basis den Glaubenssatz der neurowissenschaftlichen Lernforschung: Use it or lose it, also gebrauche dein Gehirn und benutze es, wofür es vorgesehen ist, oder es baut ab. Benannt werden hier zwei Seiten einer Medaille: Einerseits kennt unser alterndes Gehirn praktisch keine Grenzen, was die Veränderbarkeit angeht, wenn

Stichwörter in diesem Beitrag

- Berufsbiografie
- Produktiv altern
- Anreizsystem

dazu Möglichkeiten gegeben werden. Andererseits wurde in Langzeituntersuchungen nachgewiesen, dass die Fähigkeiten unseres Gehirns schneller abbauen, wenn wir es in der Arbeit mit monotonen oder sich ständig wiederholenden Tätigkeiten unterfordern.

Zu Beginn des Projekts wurden in 13 Unternehmen Interviews zum Thema „Lernen in der Produktion“ mit Mitarbeitern, Führungskräften und Personalern durchgeführt. Bemerkenswerterweise wird bei nahezu allen Personen die Wichtigkeit des lebenslangen Lernens betont, stark getrieben durch den demografischen Wandel.

„Mit Ausnahme der jüngeren Facharbeiter sehen die meisten befragten Mitarbeiter ihre berufliche Zukunft in fünf Jahren auf ihrem heutigen Arbeitsplatz, und das bei einem Durchschnittsalter der Befragten von 45 Jahren.“ (Befragung)

Gleichzeitig ergab die Auswertung, dass die Unternehmen noch erheblichen Nachholbedarf in der tatsächlichen Umsetzung haben. Für das Gros der Werker gibt es bisher keine systematische Unterstützung, weder im Hinblick auf ein Lernen während der Arbeit noch für arbeitsplatznahe Weiterbildung. Letztere wirkt – abgesehen von regelmäßigen Standardschulungen – nicht selten unsystematisch ausgewählt und wenig nachhaltig. Außerdem fehlen Entwicklungsmöglichkeiten für produzierende Mitarbeiter jenseits der klassischen Führungslaufbahn – Umstellungen im Laufe der Berufsbiografie werden nicht beabsichtigt. Das führt langfristig zu einem rigiden Erfahrungswissen und engt die Offenheit gegenüber neuen Situationen ein.

In Bezug auf die Führungskräfte in der Produktion ergab sich das Bild, dass diese häufig individuelle Ansätze realisieren – was jedoch stark von der jeweiligen Eigeninitiative abhängt, denn unternehmensseitige Zielvorgaben unterstützen diese Aktivitäten

nicht. Erschwerend kommt eine unzureichende Qualifizierung der Führungskräfte in punkto Mitarbeiterentwicklung und als zusätzlicher Faktor mangelnde Zeit hinzu.

„Wenn man die Mitarbeiter fragt, was sie machen müssen, damit eine Maschine auch in 20 Jahren noch läuft, wissen viele eine Antwort. Wenn man sie fragt, was sie machen müssen, damit sie selbst in 20 Jahren noch arbeiten können, sind die meisten ratlos.“

(Werksleiter)

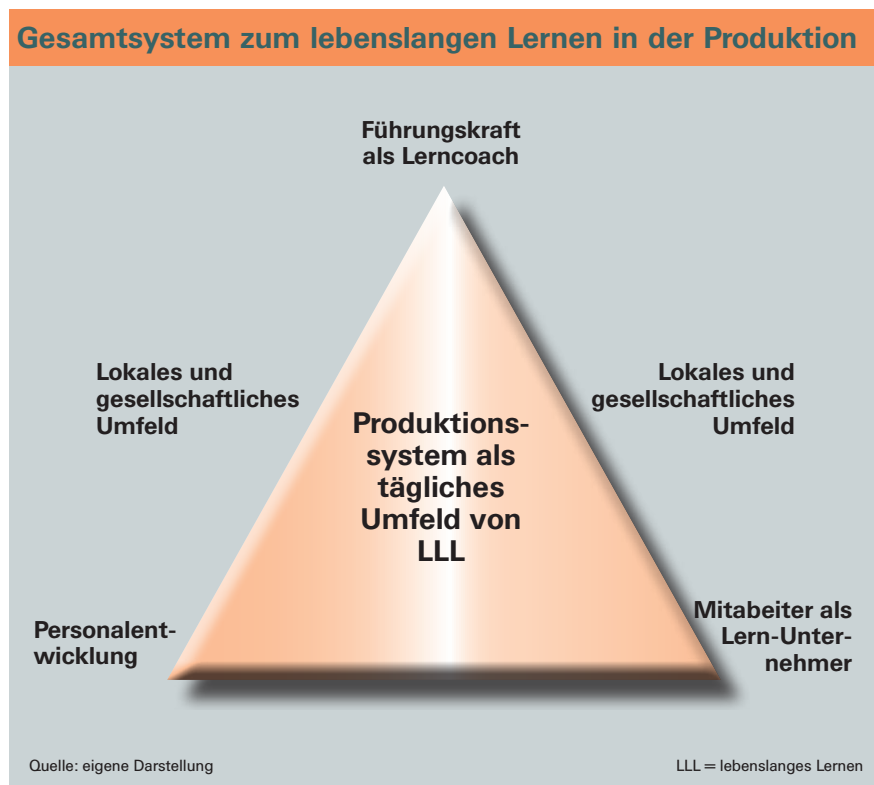
Eine zusätzliche Online-Befragung von Personalern und Geschäftsführern aus 165 Unternehmen ergab, dass die zukünftigen Handlungsschwerpunkte die Steigerung der Lernfähigkeit und die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter sein werden, was die bisherigen Schwerpunkte Gesundheitsprävention und Ergonomie komplettiert. Interessant ist, dass die Verantwortung für den Erhalt und Ausbau der geistigen Flexibilität bei den Mitarbeitern selbst

und deren Führungskräften und weniger in der Personalabteilung oder der Geschäftsleitung gesehen wird.

Lebenslanges Lernen als Gesamtsystem

Auf Basis der Ergebnisse entstand ein Gesamtsystem zum lebenslangen Lernen in der Produktion. Neben dem Mitarbeiter, der als Lern-Unternehmer sein Lernen selbstständig unternimmt, wurde die Führungskraft in ihrer neuen Rolle als Lerncoach und als dritter Akteur die Personalentwicklung definiert. Diese interagieren vor dem Hintergrund des Produktionssystems, welches der Arbeit und schließlich dem Lernen einen Rahmen vorgibt, der als Lernchance oder als Lernhemmnis gewertet werden kann. (Abb.)

Aktuell werden in der Implementierungsphase die drei Teilbereiche Mitarbeiter, Führungskraft und Produktionssystem getrennt voneinander in kooperierenden Unternehmen bearbeitet. Im Folgenden wird auf die Teilprojekte Mitarbeiter und Führungskraft im Detail eingegangen.



Mitarbeiter als Lern-Unternehmer

Die Unternehmensentwicklung wird immer schwieriger planbar und langfristig gestaltbar, so dass Lernziele kontinuierlich revidiert und ergänzt werden müssen. Dieses Dilemma kann nur gelöst werden, wenn der Mitarbeiter sich als Lern-Unternehmer nötiges Wissen und notwendige Fertigkeiten selbstständig aneignet, anstatt es von einer zentral gesteuerten Weiterbildung serviert zu bekommen. Dafür müssen die Mitarbeiter in ihrer Lernkompetenz trainiert werden.

In einem Unternehmen wurden beispielsweise ältere wie jüngere Mitarbeiter bei einem Arbeitsplatzwechsel (Versetzung in eine andere Halle) begleitet. In einer Mischung aus Gruppensitzungen und Selbstlernphasen wurden unter anderem Lernfortschritte, Stolpersteine, ein adäquater Umgang mit Veränderungen oder Lerngelegenheiten während der Arbeit besprochen. Die Gespräche wurden durch Übungen ergänzt. Die Selbstlernphasen dienten der Anwendung der Materialien am Arbeitsplatz, um das so erfolgsentscheidende informelle Lernen außerhalb des Seminarraums zu stützen.

Eine erste Evaluation ergab in der Tendenz, dass die Teilnehmer heute eine Veränderung stärker als Chance begreifen als vorher und gleichzeitig das Zutrauen in ihr eigenes Lernvermögen gestiegen ist. Ein zentraler Aspekt war, dass die Teilnehmer eine real bestehende Veränderung in der Arbeit durchlebten und die Inhalte sinnvoll mit Vorkommnissen in der Arbeit verknüpfen konnten. Offensichtlich wurde auch, dass das Lernen als labiler Prozess klare unternehmensseitige Rahmenbedingungen braucht, beispielsweise feste Zeiten, um ein kurzfristiges Abkommandieren des Lernenden für Handlangertätigkeiten zu vermeiden, feste Ansprechpartner und einen systematischen Ablauf im Einlernprozess, der dem Neuling Orientierung und Struktur gibt. Ebenso ist es vonnöten dem Lernling eine aktivere Rolle zuzusprechen, in der ausprobiert und in der Fehler gemacht und nicht geahndet werden können.

Führungskraft als Lerncoach

Im zweiten Teilprojekt wurden Führungskräfte eines namhaften Maschinenbauunternehmens dafür qualifiziert, die Entwicklung ihrer Mitarbeiter stärker in den Fokus ihrer Arbeit zu nehmen und sich so zu professionalisieren. Dazu wurden in inputorientierten Seminarphasen Themen wie „Wie funktioniert Lernen?“, der demografische Wandel oder der Umgang mit älteren Mitarbeitern diskutiert. Zusätzlich brachte jeder Teilnehmer aktuelle Fälle und Fragestellungen in eine persönliche Lernberatung ein, um auf Grundlage des neuen Wissens Lösungen und Ideen zu entwickeln. Beispielhafte Fragestellungen waren hier, wie man das Einlernen seiner Mitarbeiter an einer neuen Maschine organisiert oder wie man vorgeht, wenn man unsichere und etwas ängstlichere Mitarbeiter zu einem Arbeitsplatzwechsel bewegen möchte. Darüber hinaus fand eine regelmäßige kollegiale Fachberatung statt, in der sich die Kollegen untereinander austauschten.

„Auch nur ein bisschen Entwicklung kann manchmal genug sein, fatal ist es nur, wenn gar nichts gemacht wird.“

(Führungskraft in der Produktion)

Das Projekt

„länger leben. länger arbeiten. länger lernen. – Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte“ ist ein interdisziplinäres Forschungsprojekt, das Ende 2008 begann und im März 2011 endet. Finanziert wird es vom Verband Gesamtmetall der Metall- und Elektroindustrie. Ziel ist es, ein Gesamtsystem für lebenslanges Lernen in der Produktion zu konzipieren und Lösungsvorschläge praxistauglich aufzubereiten. Die kooperierenden Institute sind das ZNL Ulm und das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart.
www.laengerlernen.iao.fhg.de
www.znl-ulm.de

Im Verlauf entwickelten die teilnehmenden Führungskräfte die Überzeugung, dass Mitarbeiter nur dann erfolgreich im Unternehmen altern, wenn sie immer wieder mit neuartigen Situationen konfrontiert werden. Ferner wuchs die Einsicht, dass sie als Führungskräfte selbst einen großen Beitrag dazu leisten können und müssen. Dies wiederum veranlasste einige Teilnehmer dazu, ihr Verhalten neu auszurichten: Ein Teilnehmer plant, mehr Führungsaufgaben zu delegieren, ein anderer ist dabei, seine Mitarbeiter trotz monotoner Tätigkeiten durch Jobrotation fit zu halten, ein weiterer Teilnehmer setzt seine Mitarbeiter neuerdings so ein, dass sie neben ihrem herkömmlichen Expertenbereich ebenfalls Standardaufgaben aus anderen Bereichen bearbeiten sollen.

Um diese erfreulichen Veränderungen zu verstetigen und zu stärken, braucht es allerdings einen angepassten organisatorischen Rahmen für die Lerncoachs. Denn es wurde deutlich, dass eine Führungsspanne von bis zu 80 Mitarbeitern die Rolle unmöglich macht. Daher wird im Projektverlauf nun das bestehende Anreizsystem erweitert, und es werden entsprechende Kennzahlen entwickelt, die die Aktivitäten der Führungskräfte sichtbar und bewertbar machen.

Ausblick

Lernen in der Produktion funktioniert, letzten Endes auch deshalb, weil Werker lernen wollen und es können. Dabei gilt es, den Einzelnen zum aktiven Lernen zu befähigen und für günstige Rahmenbedingungen in Form von lernhaltigen Aufgaben, einer fordernden und fördernden Führungskraft und einem entsprechend ausgerichteten Produktionssystem zu sorgen.

Deutlich wird auch, dass die bisher isoliert implementierten Ansätze in ihrer Wirkung beschränkt bleiben, weil sie einander stark bedingen. Eine Integration wäre vonnöten und sie wäre der nächste logische Schritt hin zu einem gelebten Gesamtsystem des lebenslangen Lernens in der Produktion.