

Editorial

Lebenslanges Lernen? Die Aufgabe jedes Einzelnen. Employability? Eine Bringschuld des Mitarbeiters. Berufliche Handlungsfähigkeit durch professionell organisierte Weiterbildung? Ein „Mythos“. Es könnte scheinen, als stünde trotz – oder womöglich gar wegen – des Wegs in die „Wissensgesellschaft“ das Ende betrieblicher Bildungsarbeit bevor. Das Gegenteil ist der Fall. Was dem an traditionellen Lernformen geschulten Blick als Verflüchtigung der Betriebspädagogik erscheinen mag, ist tatsächlich eher ein Indiz ihrer Entgrenzung.

Organisiertes Lernen findet immer häufiger arbeitsintegriert und arbeitsbegleitend statt. Coaching, Lernberatung und Lernbegleitung treten an die Stelle des Verordnens von „Maßnahmen“. Auch die berufliche Erstausbildung rückt durch prozessorientierte Ausbildungsordnungen wieder näher an die Arbeitsprozesse heran. Selbstständiges Lernen der Auszubildenden in Projekten und beruflichen Echtsituationen will angestoßen und begleitet, unterstützt und abgesichert sein.

Gelernt wird zunächst an neuen Orten und mit neuen (oder wieder entdeckten) Verfahren.

Über räumliche Entgrenzung und didaktische Erweiterung hinaus findet jedoch eine grundsätzliche organisationale Neuverortung von Betriebspädagogik statt – hierzu drei Beispiele:

1. Wenn die Qualität der Arbeit zunehmend davon abhängt, dass Resultate kontinuierlichen praxisintegrierten Lernens in sie eingehen, dann verschmelzen betriebspädagogische und arbeitsorganisatorische Aufgaben. Es gilt, die Entwicklungsfähigkeit und -bereitschaft von Belegschaften zu fördern. Und es gilt, Ermöglichungsstrukturen zu schaffen, also Arbeitsplätze so zu gestalten, dass ihre Lernhaltigkeit und -offenheit dauerhaft sichergestellt ist.
2. Wenn Lernbedarf punktuell, in nicht voraussagbarer Weise entsteht, so dass formalisierte Verfahren der Qualifikationsvermittlung nicht mehr greifen, wird es immer wichtiger, das Unternehmen „wissen zu lassen, was es (schon) alles weiß“. Es lässt sich nicht mehr streng trennen zwischen Aus- und Weiterbildung auf der einen und Wissensmanagement auf der anderen Seite.
3. Wenn Selbststeuerung des Lernens einschließt, dass die Ler-

nenden Lernbedarf selbstständig erkennen und sich bewusst individuelle Entwicklungsziele setzen, dann benötigen sie neben Strategien der Selbstevaluation auch Kenntnis von Entwicklungstendenzen in der Wirtschaft und im eigenen Unternehmen. Zur Aufgabe von Vorgesetzten und Bildungsabteilungen wird es, Selbstorganisationsfähigkeit zu fördern und den Mitarbeitern für die individuelle Bildungsplanung benötigte Informationen auch zugänglich zu machen.

Betriebspädagogen müssen also zunehmend in der Lage sein, aus organisationspädagogischer Perspektive zur Gestaltung betrieblicher Abläufe beizutragen, während umgekehrt Lernen im Betrieb zu ermöglichen zur erfolgskritischen Aufgabe des Managements wird.

In den Projekten des f-bb spielen Kompetenzentwicklung als Führungsaufgabe und die Anforderungen, die sich daraus an die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte ergeben, eine wichtige Rolle. Das findet seinen Ausdruck in mehreren Artikeln des vorliegenden Newsletters.

Thomas Reglin

Die Toolbox „PE-Instrumente für Führungskräfte“

Prozessorientiertes Wissensmanagement in der betrieblichen Weiterbildung

Mit der Einführung prozessorientierter Produktionsorganisation bekommt auch das betriebliche Wissensmanagement eine neue Bedeutung: Es geht darum, sicherzustellen, dass für die jeweiligen Prozesse benötigtes Wissen auch zur Verfügung steht. Dies wird zur Aufgabe auch der mittleren und unteren Führungsebene. Der Modellversuch FILIP erarbeitet eine praxisorientierte Hilfestellung.

Prozessorientierung führt zu Veränderungen der Arbeitsinhalte und -strukturen: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen wechselnde Aufgaben beherrschen. Über Fachkenntnisse hinaus benötigen sie verstärkt Überblickswissen und die Fähigkeit, sich Wissen rasch anzueignen.

Für die Führungskräfte in den Abteilungen bedeutet Prozessverantwortung eine neue Aufgabe: Es

geht darum, zu beurteilen, welche Kompetenzen von wem in welcher Tiefe benötigt werden und wie eventuelle Defizite zu beheben sind. Fehlt Wissen ganz? Geht es um beschränkte Anpassungen? Oder gilt es Wissen durch Umsetzungen oder Teamumbildungen anders zu verteilen?

Den Vorgesetzten steht heute eine kaum mehr überschaubare Vielzahl von Instrumenten be-

trieblichen Wissensmanagements zur Verfügung. Wie sich einen Überblick darüber verschaffen und die jeweils geeigneten Verfahren herausfinden? Im Modellversuch „FILIP – Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung“ wird als Hilfestellung für fachliche Vorgesetzte, die bisher wenig Erfahrung mit Wissensmanagement und Personalentwicklung haben, eine Toolbox „PE-Instrumente für Führungskräfte“ entwickelt.



Inhaltsverzeichnis

Editorial	Seite 1
Prozessorientiertes Wissensmanagement in der betrieblichen Weiterbildung	Seite 1
Mit Erfahrung Zukunft meistern – zukunftsfähig mit älteren Mitarbeitern	Seite 2
Transfer Hochschule – Wirtschaft: lokal – regional – global	Seite 2
Hilfen für das betriebliche Eingliederungsmanagement	Seite 3
Neue Publikationen	Seite 3
Ältere: Good Practice bei INA	Seite 4
Impressum	Seite 4

Kompakt

- Prozessorientierte Unternehmensorganisation fordert Personalentwicklung und Wissensmanagement heraus.
- Es existiert bereits eine Vielzahl an Instrumenten.
- Die FILIP-Toolbox unterstützt Führungskräfte bei Auswahl und Einsatzplanung.

Hilfe zur Selbsthilfe: Toolbox „PE-Instrumente für Führungskräfte“

Es handelt sich um eine Sammlung in der betrieblichen Praxis bewährter PE-Instrumente – von

Fortsetzung auf Seite 4

Ein neues Projekt des f-bb

Mit Erfahrung Zukunft meistern – zukunftsfähig mit älteren Mitarbeitern

Angesichts alternder Belegschaften stehen insbesondere mittelständische Unternehmen vor der Herausforderung, innovativ, produktiv und wettbewerbsfähig zu bleiben. Das neue Projekt des f-bb unterstützt sie dabei durch die Entwicklung und Umsetzung betriebspezifischer Konzepte der Personal- und Arbeitspolitik.

Vor den Auswirkungen des „demographischen Wandels“ auf die Arbeitswelt wird mittlerweile vielerorts gewarnt: Niedrige Geburtenraten und die Anhebung des Rentenalters führen zu einer erheblichen Veränderung der Altersstrukturen auf dem Arbeitsmarkt. Im Kern stellt sich die Frage, wie mit einem steigenden Anteil Älterer die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der deutschen (und europäischen) Wirtschaft erhalten und verbessert werden kann.

Hier setzt ein neues Projekt des f-bb an: Zehn Unternehmen in Bayern werden bei der Entwicklung eines betriebspezifischen Konzepts für eine zukunftsfeste Arbeits- und Personalpolitik auf Basis einer Altersstrukturanalyse beraten und begleitet. Die Arbeit in den Betrieben erfolgt in drei Schritten:

1. Den konkreten Handlungsbedarf ermitteln

Eine Altersstrukturanalyse, die mit relativ geringem Aufwand durchgeführt werden kann, zeigt den Personalbestand in fünf und in zehn Jahren. Dabei werden Personalzu- und -abgänge berücksichtigt. Werden die strategischen Ziele des Unternehmens einbezogen, lassen sich künftige Kompetenzlücken identifizieren, die es bereits jetzt anzugehen gilt.

2. Ein passendes Konzept betrieblicher Maßnahmen entwickeln

Verschiedene, zum Teil einschneidende Veränderungen in der Betriebsführung und im Personalmanagement werden notwendig: von der Personalbeschaffung über eine altersgerechte Kompetenzentwicklung und die Schaffung altersgerechter Arbeits-

plätze und Arbeitszeitmodelle bis zur Förderung einer Unternehmenskultur, die unterschiedliche Kompetenzen anerkennt und fördert.

3. Verbesserungsmaßnahmen einführen und umsetzen

Erste Verbesserungsmaßnahmen werden im Rahmen des Projekts umgesetzt, z.B. Änderungen in der Arbeitsorganisation und Trainings für Führungskräfte. Dabei geht es um die Themenbereiche: Führung und Unternehmenskultur – Arbeitsorganisation und -gestaltung – Kompetenz und Entwicklung – Personalrekrutierung und -bindung – Gesundheit und Arbeitsbedingungen.

Praxis-Know-how für Unternehmen

Das vom BMWA geförderte Projekt hat eine Laufzeit von drei Jahren und soll in Kooperation mit dem Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie (VBM) durchgeführt werden. Die Erfahrungen aus der Arbeit mit den zehn Modellbetrieben und mit weiteren zehn Modellbetrieben des Kooperationspartners bsw (Bildungswerk der sächsischen Wirtschaft) werden in Form von Leitfäden und Fallbeispielen all-

Kompakt

- Die deutsche Gesellschaft altert.
- Unternehmen müssen ihre PE-Strategien der demographischen Entwicklung anpassen.
- Das f-bb entwickelt hierzu Analyseinstrumente, Beratungsangebote und Trainings.

gemein zugänglich gemacht. Für Breitenwirkung sollen darüber hinaus Informationsveranstaltungen in Zusammenarbeit mit dem VBM in den Regionen Bayerns und eine Projekt-Homepage sorgen, die Informationen und Tipps bietet. Andere Unternehmen können so auf bereits in der Praxis bewährte Konzepte zurückgreifen.

Wir freuen uns über Fragen und Anregungen. Unternehmen, die sich am Projekt beteiligen wollen, bitten wir, sich direkt mit uns in Verbindung zu setzen. Informationen über Projektergebnisse und Veranstaltungen finden Sie unter: www.m-e-z.de.

Ansprechpartner f-bb: Dr. Hans Winterstein (0911-27779-97, winterstein.hans@f-bb.de).

Hans Winterstein

Experten-Workshop zeigt Erfolg versprechende Wege der Kooperation auf

Transfer Hochschule – Wirtschaft: lokal – regional – global

Fünzig Teilnehmer trafen sich am 7. Dezember 2004 auf dem Experten-Workshop, zu dem f-bb und bfz Bildungsforschung in Kooperation mit dem Bayerischen Unternehmensverband Metall und Elektro und dem Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie eingeladen hatten. Bei der Abschlussveranstaltung des Projekts „Innovative Managementmethoden für Multiplikatoren – online“ im Nürnberger Haus Eckstein standen Fragen des Technologietransfers ebenso auf der Tagesordnung wie neue wirtschaftsnahe Studienkonzepte und insbesondere die Einführung der neuen Bachelor- und Master-Studiengänge.

„Ein reger Austausch zwischen regionaler Wissenschaft und Wirtschaft schafft Innovationen und verkürzt so den Weg von der Idee zum Produkt“, erklärte Robert Fauser, Geschäftsführer Mittelfranken der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft und der Verbände BayME und VBM. „Entscheidend ist, dass wir das Wissen, das in diesem Land, in dieser Region Mittelfranken vorhanden ist, gezielt nutzen.“ Es gelte, „neue Formen der Partnerschaft zwischen Wissenschaft und Wirtschaft“ zu schaffen, die über kurzfristig orientierte Auftragsforschung hinausführten.

Als Beispiel nannte Fauser die Kooperation der bayerischen Ar-

beitgeberverbände mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg im Rahmen der „Initiative Technologiebrücke“, die zur Unterstützung insbesondere kleinerer Mitgliedsunternehmen im Oktober 2004 begonnen wurde. Die Initiative setzt für eine deutliche Verkürzung der Zeit von der Erforschung bis zur Marktreife von Produkten auf konsequente Orientierung am Bedarf der Wirtschaft.

Größere Praxisnähe der Hochschulen wird auch in der Lehre angestrebt. Mehrere Beiträge beschrieben den Bedarf an kürzeren, stärker auf die berufliche Praxis ausgerichteten Studiengängen und zeigten Lösungen auf. So



Ein Expertenpanel widmete sich der Frage: „Wie praxisgerecht ist die Hochschulbildung in Deutschland?“

stellte Prof. Dr. Volker Heyse das Modell der privaten Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld vor.

Wie die flächendeckende Einführung der gestuften Studiengänge Bachelor und Master für die internationale Anschlussfähigkeit sorgen (und so auch ein Stück internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Hochschulen sichern) kann, zeigte Gabriele Fietz vom f-bb auf. Prof. Dr. Karl-Ludwig Kreuzer von der FH Nürnberg betonte die Unumkehr-

barkeit des Bologna-Prozesses.

Befragt, was er sich in Sachen Knowhow- und Technologietransfer für die Zukunft wünsche, antwortete Ludwig Rossgoderer, Geschäftsführer der KGM Geräte- & Maschinenbau GmbH in Kaufbeuren: „Eine Hochschule, die den Mittelstand ernst nimmt.“

Interessenten erhalten die Tagungsdokumentation über das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (fietz.gabriele@f-bb.de).

Thomas Reglin

Hilfen für das betriebliche Eingliederungsmanagement



Die neue Rechtslage

Seit dem In-Kraft-Treten des Sozialgesetzbuchs (SGB) IX zum 1. Mai 2004 schreibt der Gesetzgeber jedem Betrieb vor, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, mit einem individuellen Eingliederungsmanagement unterstützt werden müssen (§ 84 SGB IX). Diese Regelung ist für alle Arbeitgeber verbindlich.

Wird sie nicht eingehalten, so droht zunächst keine unmittelbare gesetzliche Sanktion. Das Eingliederungsmanagement ist allerdings als arbeitsvertraglicher Anspruch des Arbeitnehmers interpretierbar, der beispielsweise bei Kündigungsprozessen Bedeutung erlangen kann.

Eingliederungsmanagement als Strategie betrieblicher Prävention

Das betriebliche Eingliederungsmanagement ist in doppelter Hinsicht eine Strategie betrieblicher Prävention: Zum einen soll es der Wiederholung und Chronifizierung von Krankheiten bis hin zu erworbenen Behinderungen vorbeugen; zum anderen dient es dazu, Arbeitslosigkeit oder frühzeitige Verrentung zu vermeiden.

Kompakt

- Das SGB IX regelt Eingliederungsmanagement im Unternehmen.
- Es geht um die Wiedereingliederung kranker und behinderter Mitarbeiter und um Prävention.
- Das Projekt „KompetenzPlus“ stellt Informationen bereit.

Der Begriff des Eingliederungsmanagements ist nicht zufällig gewählt: Die passgenaue und dauerhafte Wiedereingliederung kranker Mitarbeiter verlangt eine aktive Herangehensweise der betrieblichen Akteure. Gefordert sind hier sowohl der Arbeitge-

ber als auch die Personal- bzw. Schwerbehindertenvertretungen und – bei der Entwicklung der individuellen Eingliederungsstrategie – außerdem auch der werks- bzw. betriebsärztliche Dienst. Sind Leistungen zur medizinischen Rehabilitation oder zur technischen Neugestaltung des Arbeitsplatzes erforderlich, muss zusätzlich der Sozialversicherungsträger und bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt eingebunden werden.

Anreize für die Umsetzung

Die Umsetzung eines Eingliederungsmanagements kann sich jenseits jeder gesetzlichen Verpflichtung für den Betrieb lohnen: Es bietet die Chance, gut eingearbeitete und bewährte Mitarbeiter zu behalten, statt neue einarbeiten zu müssen, es steigert die Arbeitszufriedenheit im Betrieb und leistet einen Beitrag zur Senkung des Krankenstands. Und nicht zuletzt wurden mit dem SGB IX auch finanzielle Anreize geschaffen: Die Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements kann mit Prämien oder Boni honoriert werden (§ 84 SGB IX).

Das f-bb-Projekt „KompetenzPlus“: Unterstützung für Betriebe

Bislang sind die neuen Regelungen im SGB IX über Fachkreise hinaus kaum bekannt. Das f-bb entwickelt daher im Auftrag

Termine/Veranstaltungen

Das f-bb auf der learntec 2005
Vortrag von Thomas Reglin: Medien für das arbeitsintegrierte Lernen. Vorstellung neuer Informationsportale Kongresszentrum Karlsruhe, Do., 17.02., 11:45 – 12:15

des Integrationsamts der Regierung Mittelfranken verschiedene Informationsangebote, um Personalverantwortliche, Personal- und Schwerbehindertenvertretungen auf dem Weg zu mehr Prävention zu unterstützen. Dies umfasst unter anderem auch Informationen über Handlungsfelder, rechtliche Regelungen, finanzielle Fördermöglichkeiten und Praxisbeispiele zum betrieblichen Eingliederungsmanagement. Zu den Unterstützungsangeboten gehören ein zielgruppenspezifisches Internetportal, Handlungsleitfäden für Betriebe und die Förderung von Netzwerken regionaler Bildungsanbieter.

Wir beteiligen uns mit dem Projekt „KompetenzPlus“ an der Initiative „job - Jobs ohne Barrieren“ (www.jobs-ohne-barrieren.de), die durch das Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung koordiniert wird. Weitere Informationen finden Sie auf der Homepage des f-bb und unter www.kompetenzplus.de.

Petra Müller

Neue Publikationen

Reihe „Wirtschaft und Weiterbildung“, hrsg. von Herbert Loebe und Eckart Severing

Band 34

Wettbewerbsfähig mit alternativen Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels

Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, 2005
ISBN: 3-7639-3279-8

Die Bevölkerungsentwicklung und die künftig längere Dauer der Berufstätigkeit führen dazu, dass die Unternehmen mit einer größeren Zahl älterer Mitarbeiter auf den Märkten bestehen müssen. Die Tagungsdokumentation fasst den Stand der Forschung, personalpolitische Strategieempfehlungen und praktische Lösungen aus Unternehmen zusammen.

Band 35

Herausforderung eBusiness. Handlungsorientierte Ansätze in der kaufmännischen Ausbildung.

Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, 2004
ISBN: 3-7639-3195-3

Das f-bb dokumentiert den Modellversuch „e-planspiel“. In Beiträgen aus dem Modellversuch „JeeNet“ des Otto Versands, der Berufsschulen für Großhandelskaufleute Wendenstraße und für Industriekaufleute Schlankreye in Hamburg geht es um die Ansätze der „Juniorfirma“ und der „selbst gesteuerten Auftragsabwicklung“.

Band 36

Wie lernen Führungskräfte? Verfahren der Selbstqualifizierung für den Mittelstand

Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, 2004
ISBN: 3-7639-3276-3

Der Erfolg mittelständischer Unternehmen hängt zunehmend von der Leistungskraft der betrieblichen Innovatoren ab. Der Band beleuchtet die Problematik des Lernens von Fach- und Führungskräften im Mittelstand aus der Perspektive der Forschung und der betrieblichen Praxis. Good-Practice-Beispiele aus Großunternehmen wie DaimlerChrysler, Crédit Suisse und La Caixa beschreiben übertragbare Konzepte.

Das f-bb in einer Veröffentlichung des Bundesinstituts für Berufsbildung:

Holz, Heinz; Nowak, Hermann; Schemme, Dorothea; Stahl, Thomas (Hrsg.):

Selbstevaluation in der Berufsbildung.

Konzept – Praxis – Grenzen – Handlungsbedarfe – Instrumente

ISBN: 3-7639-1039-5
Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, 2004

In betrieblichen Entwicklungsprozessen ist Selbstevaluation ein flexibel einsetzbarer Ansatz der Qualitätssicherung. Zwei Beiträge aus dem f-bb stellen Ergebnisse des Modellversuchs „Selbstständig lernen im Betrieb“ vor.

Fortsetzung von Seite 1

der Qualifikationsmatrix über Beschreibungen unterschiedlicher Lernformen bis hin zu Evaluationshilfen. Die „Tools“ werden kurz charakterisiert und mit Blick auf Einsatzmöglichkeiten und Zielgruppen beschrieben. Die Führungskräfte wählen die für ihr Unternehmen oder ihre Abteilung geeigneten Bausteine aus und stellen sie zu einer individuellen Toolbox zusammen. Kriterium für die Auswahl sind die Kompetenz-Anforderungen, die sich aus den Arbeitsprozessen ergeben.

Unterstützung finden die Führungskräfte bei Bildungsberatern: Diese beraten nicht nur bei der Auswahl der geeigneten Instrumente, sondern helfen auch, allgemein formulierte Materialien für den Einsatz im eigenen Betrieb anzupassen.

Ein Praxisbeispiel aus dem Modellversuch: Das Müllheizkraftwerk der Stadt Rosenheim

Im Herbst 2004 wurde im Müllheizkraftwerk (MHKW) der Stadtwerke Rosenheim eine neue Anlage in Betrieb genommen: Zur Erzeugung von Strom und Fernwärme stehen künftig zusätzlich drei Gasmotoren zur Verfügung. Die Arbeitsprozesse werden sich dadurch verändern. Zudem sind Umstrukturierungen geplant, in deren Folge der Arbeitsplatz eines Heizers entfällt. Verschiedene Querschnittsaufgaben, die von ihm bisher mit übernommen wurden, sind neu zu verteilen.

Es galt zu klären, wie eine gleichmäßige und reibungslose Arbeitsneuverteilung zu erreichen war, wie sich die neuen Aufgaben mit den jeweiligen Kerntätigkeiten verknüpfen lassen und wo



Das Müllheizkraftwerk der Stadtwerke Rosenheim

und in welchem Umfang Nachqualifizierung erforderlich wird. Erste Voraussetzungen dafür waren eine Analyse des bisherigen Arbeitsplatzes „Heizer“ und ein Überblick über die Tätigkeiten der anderen Schichtmitarbeiter.

Wolfgang Sewald, Kraftwerksmeister und einer der Schichtführer, wurde mit diesen notwendigen Vorarbeiten betraut, denn ihm waren durch Ausbildung und langjährige Erfahrung alle Abläufe im Kraftwerksbetrieb bestens vertraut. Die größte Herausforderung bestand darin, verschiedenste „Insider-Kenntnisse“ – Wissen, das bei den Mitarbeitern an den einzelnen Arbeitsplätzen entsteht – mit den Prozessanforderungen zusammen zu bringen. Dabei konnte er kaum auf formale Unterstützung zurückgreifen: Bislang existierten nur rudimentäre Arbeitsplatzbeschreibungen. Die Qualifikationen der Schichtmitarbeiter waren nicht in einer systematischen Übersicht erfasst.

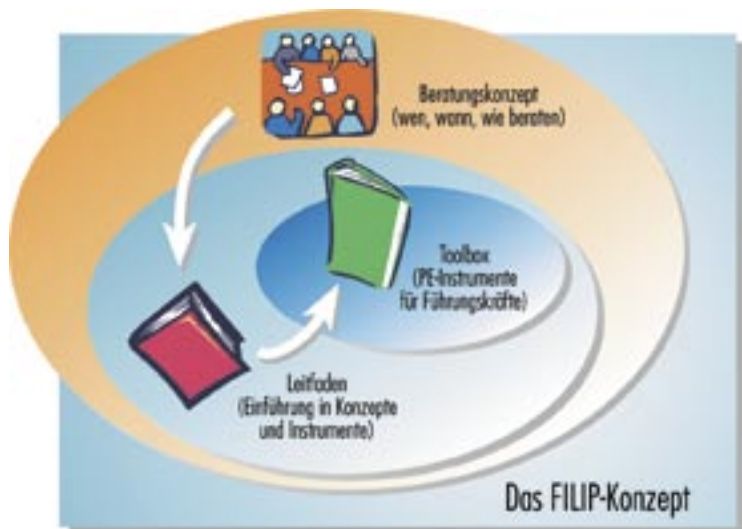
Die Instrumente zur Personalentwicklung aus der Toolbox halfen. Wolfgang Sewald wählte eine

Checkliste zur Einschätzung des Kenntnisstands der Mitarbeiter aus und setzte sie zusammen mit den Kollegen der anderen Schichten erfolgreich ein.

Eine Checkliste für die Arbeitsplatzanalyse war von den Mitarbeitern selbst zu bearbeiten. Sie musste jedoch erst auf die Situation eines Energieversorgungsbetriebs bezogen werden. Die Adaption wurde gemeinsam mit den Schichtarbeitern durchgeführt, was sich als sachlich effektiv und motivierend für die betroffenen Mitarbeiter erwies – gelebte Unternehmensphilosophie. Wolfgang Sewald: „Das Einbinden der Mitarbeiter war aus meiner Sicht sehr wichtig, da ja nur der, der an diesem Platz arbeitet, genaue Auskunft über Arbeitsabläufe, Schwierigkeiten und nötige Ablaufänderungen geben kann.“

Die Ergebnisse fließen in die Neuordnung der Prozesse ein und tragen so zur Prozessoptimierung bei.

Barbara Mohr



Hilfe zur Selbsthilfe: Das FILIP-Konzept

Als Good Practice identifiziert:

AQUA-Training bei INA

Alle sprechen vom lebenslangen Lernen – und doch sind ältere Beschäftigte in Prozesse kontinuierlichen Lernens bislang kaum einbezogen. Die Frühverrentung steckt noch in vielen Köpfen, obwohl sie längst nicht mehr finanzierbar ist. Nur wenige Betriebe setzen bislang auf die Älteren und bilden sie weiter.

Das Projekt „AQUA – altersgerechte Qualifizierung“ hat in mehreren Betrieben Formen selbstgesteuerten Lernens erprobt, die auch lernentwöhnte Teilnehmer ansprechen und sie ermutigen, ihre Erfahrung einzubringen und weiterzuentwickeln. Lernen findet nicht mehr in der Optik des „Überwindens von Defiziten“, des „Lückenfüllens“

statt – im Gegenteil: Vorhandenes Wissen wird anerkannt und als Wissensbasis für die weitere individuelle Entwicklung genutzt. Lernen in der Gruppe schafft betriebliche Netzwerke, die als Unterstützungsstrukturen fort-dauern.

Über die positiven Ergebnisse des AQUA-Trainings beim Automobilzulieferer INA in Hirschaid waren die Teilnehmenden der altersgemischten Lerngruppen ebenso überrascht wie ihre Vorgesetzten: Alle haben sich weiter entwickelt, indem sie das Wissen der anderen Gruppenmitglieder aufnehmen. Die Beteiligten haben ihre Kollegen als fachliche Experten kennen und schätzen gelernt. Der durchgehende Anwendungs-

bezug des Lernens an berufspraktischen Problemen sicherte die Motivation und sorgte dafür, dass Streuverluste und Transferprobleme auf ein Minimum reduziert waren. Vorgesetzte sehen einen nachhaltigen Effekt in der verbesserten Zusammenarbeit der Trainingsteilnehmer, die sich jetzt selbst mehr zutrauen und selbstbewusster auftreten.

Weitere Informationen über das Training bei INA sind einem Fernsehbeitrag des Rundfunks Berlin Brandenburg vom November 2004 zu entnehmen. Über weitere Sendetermine in den dritten ARD-Programmen informiert die AQUA-Homepage www.aqua-nordbayern.de.

Eva Hörwick

Impressum

Herausgeber (V.i.S.d.P.):
Dr. Eckart Severing
Forschungsinstitut Betriebliche
Bildung (f-bb) gGmbH
Obere Turnstr. 8
90429 Nürnberg
www.f-bb.de

Anfragen zum Newsletter

Julia Busse
Telefon: +49 (911) 27 77 9-15
Fax: +49 (911) 27 77 9-50
eMail: info@f-bb.de

Bestellung

Der Newsletter kann unter
folgender Adresse kostenlos
abonniert werden:
www.f-bb.de