

Angesichts des demografischen Wandels suchen Personalexperten nach ganzheitlichen Maßnahmen zur Personalentwicklung. Inhouse-Seminare bieten dafür praktische Lösungsansätze.

Erfahrungen austauschen

Viele Unternehmen stehen vor dem Problem, dass ihre älteren Mitarbeiter innerlich kündigen, weil sie in der betrieblichen Entwicklung nicht mehr mitgenommen werden. Sie fühlen sich häufig nicht mehr gebraucht – dadurch lässt die Arbeitsleistung nach. Eine unternehmerische Strategie, die eine ausgewogene Altersstruktur im Betrieb anstrebt, ist daher weitsichtig und verantwortungsvoll.

Die künftige Personalentwicklung wird stärker ganzheitlich orientiert

sein müssen. Betriebsinterne Weiterbildung und Inhouse-Trainings stellen dafür weitsichtige und gleichzeitig relativ kurzfristig realisierbare Möglichkeiten dar, um diesen Anforderungen auch ganz praktisch gerecht zu werden. Es gilt, einzelne Mitarbeiter neu wertzuschätzen und die Umfeldbedingungen des Betriebes mit einzubeziehen.

In vielen Unternehmen hat eine Kulturveränderung unter dem Stichwort Diversity bereits begonnen. Andere Unternehmen fangen erst an, sich damit zu beschäftigen. Dazu gehört es auch, die Erfahrungen der Beschäftigten in den verschiedenen Lebensaltern zu erkennen und ihre Stärken aktiv mit in den Betriebsalltag zu integrieren. Wenn es gelingt, Inhouse-Trainings in diesem Sinne „neu“ zu denken, dann kann eine innovative und produktive Firmenentwicklung besser gelingen.

Das Inhouse-Training EQUA (Erfahrungsgerechte Qualifizierung) ist ein evaluiertes Lernarrangement, in dem dieser neue Ansatz steckt. EQUA kann außerdem auf die jeweiligen betrieblichen Situationen maßgeschneidert angewendet werden. Das Neue und Entscheidende an diesem Inhouse-Training sind drei passgenaue Schnittstellen:

1. der Erfahrungsaustausch
2. die Arbeitsplatznähe
3. das Schaffen von Gelegenheiten in der betrieblichen Praxis.

Unterhalb des üblichen Wechselspiels aus Workshops und Selbstlernphasen sind wesentliche Elemente des erfahrungsorientierten Lernens integriert. Der Erfahrungsaustausch ist für künftig ältere und

bereits erfahrene Beschäftigte eine ihren Kompetenzen höchst angemessene Chance, ihre Erfahrungen zu verlinken. Die erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden so zu Meinungsbotschaftern, sie sind Reisende im Betrieb, die Schlüsselideen, Themen und Fragen in das nächste Gespräch hineintransportieren. (Abb.1)

Das Modellprojekt

Die Personalentwicklung bei Schaeffler KG in Hirschaid ist von dieser Art von Inhouse-Trainings überzeugt. Zwei Gruppen aus Fachleitern und gewerblichen Mitarbeitern des Schichtbetriebes lernten das erfahrungsorientierte Lernen über das Projekt LUPO (Lernen und Prozessoptimierung am Arbeitsplatz) kennen. Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, sich das zu bearbeitende Thema aus ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld selbst auszuwählen.

Als betriebliche Problematik stellte sich die unzureichende Schichtabstimmung heraus. Geplante Wartungen, Typenwechsel und Maschinenüberholungen waren nicht allen bekannt, allgemeine Informationen zur Auftragslage, zu Besuchern oder zu neuen Produkten wurden nicht ausreichend transparent gemacht. Wichtige Informationen vom Betriebsrat, vom Werksarzt, von der



*Dr. Veronika Hammer, Leitung Projekt AQUA Altersgerechte Qualifizierung, bfz Bildungsforschung, Nürnberg
Kontakt: hammer.veronika@f-bb.de*



*Werner Reschke, Personalentwicklung, Schaeffler KG, Hirschaid
Kontakt: reschwrn@schaeffler.com*



*Eva Hörwick, Leitung Projekt AQUA Altersgerechte Qualifizierung, bfz Bildungsforschung, Nürnberg
Kontakt: hoerwick.eva@n.bfz.de*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Evaluation
- Lernarchitektur
- Lernarrangement

Abb. 1: Gelegenheiten des Austauschs führen zu neuen Erkenntnissen

Workshop → Selbstlernphase → Workshop → Selbstlernphase → Workshop

Elemente des erfahrungsorientierten Lernens

- „Verlinken von Erfahrungen“ durch Erfahrungsaustausch
- Beschäftigte sind „Meinungs-Botschafter“ im Betrieb: Sie transportieren Ideen, Themen und Fragen
- Verschiedene Lernorte im Betrieb: Foren, Netzwerke, Talkrunden
- Verbindung mit betrieblichen Entscheidungsträgern und weiteren beteiligten betrieblichen Stellen

Personalabteilung, von der Arbeitssicherheit kamen nicht bei den einzelnen Schichten an.

Die Fachleiter standen vor dem Problem, dass sie nach ihrer Freiwoche oft mit Problemen und Fragen der Schichtarbeiter konfrontiert wurden, die sie nicht beantworten konnten. Gerade in einem Schichtmodell, in dem drei Wochen gearbeitet wird und dann eine Woche frei ist, bekommen die Mitarbeiter nach Nacht- und Freischichtwochen sehr wenig Informationen. Sie benötigten dann zwei bis drei Tage, um wieder auf dem Laufenden zu sein. Die Frage im Lernarrangement LUPRO rankte sich infolgedessen also darum, wie man den Informationsfluss und die Schichtabstimmung verbessern kann.

Bessere Abstimmung

In den Präsenzzeiten fanden einige Workshops statt, zu denen externe Trainer hinzukamen. Die Trainer moderierten den Prozess der Themenfindung und des Lernens. Die Beschäftigten präsentierten ihre Ergebnisse und dokumentierten damit auch ihre Gestaltungs- und Problemlösekompetenzen. In den Selbstlernphasen, die zwischen den Workshops lagen, sowie in Foren, die sie mit Mitgliedern anderer Schichten zusammen gebildet hatten, erarbeiteten die Gruppenmitglieder individuell oder in der Gruppe Lösungen für die genannten verbesserungswürdigen Aspekte.

Um die Lösungsfindung zu vereinfachen und zu beschleunigen, kamen die Gruppenmitglieder auf die Idee, nach jedem Gruppentreffen Zustän-

digkeitsbereiche abzusprechen und beispielsweise einen Organisator zu benennen. Der Organisator plante in Absprache mit allen Gruppenmitgliedern einen Termin, an dem die Hausarbeiten gemacht werden sollten. Auf dieser Basis entstand eine überraschende Dynamik, die dafür sorgte, dass alle erschienen und selbst die Mitglieder, die Nachschicht hatten, bei der selbst definierten Hausaufgabe mitmachten. Die Gruppenmitglieder präsentierten die erarbeiteten Vorschläge für die Verbesserung der Schichtübergabe: Es wurden Informationstafeln aufgestellt, Besuchsanzeigen und Pressemitteilungen ausgehängt, bei der Schichtübergabe war in Zukunft immer ein Schichtmeistervertreter dabei, man erstellte Besprechungsprotokolle, führte Störungskarten, führte ein Gruppenterminal und eine Steuerungsmail über das INA Net ein – insgesamt wurde das interne Netzwerk dazu auch besser genutzt. Die Mitarbeiter brachten sich mit ihren fachlichen und sozialen Kompetenzen und Erfahrungen auf gleicher Augenhöhe mit den Führungskräften und weiteren beteiligten betrieblichen Stellen in den Problemlösungsprozess ein und erzeugten selbst eine Dynamik des Austauschs, die zu sehr produktiven Ergebnissen in der konkreten betrieblichen Praxis führte.

Gelungenes Element

Eine Evaluation des LUPRO-Prozesses bei Schaeffler KG und von ähnlichen Lernarrangements in anderen Betrieben sowie Interviews mit beteiligten Beschäftigten und

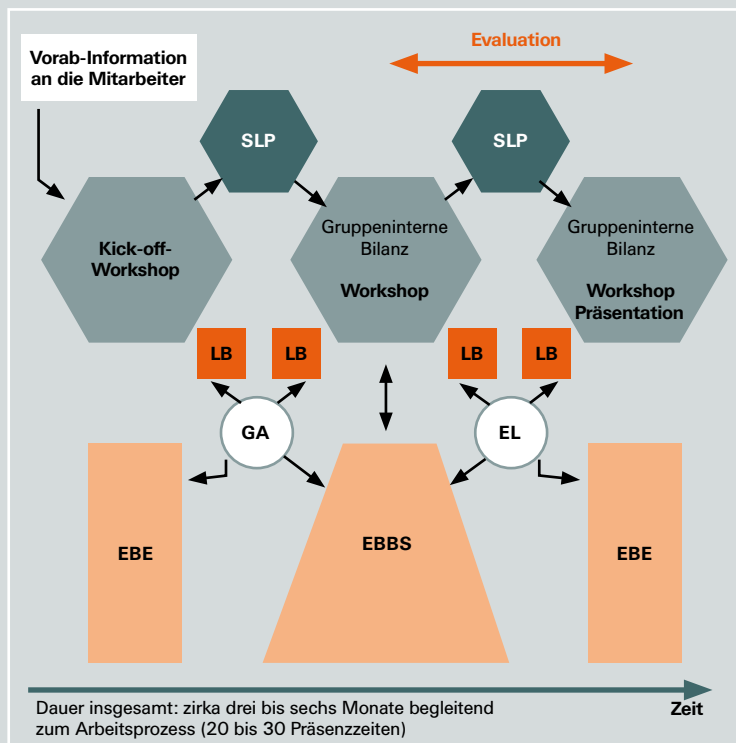
Führungskräften erbrachte ein die besonders gelungenen Elemente integrierendes und entsprechend optimiertes, dynamisches Modell. Diese neue „Lernarchitektur“ mit dem bereits eingeführten Namen EQUA beinhaltet, dass neben den klassisch-alternierenden Bestandteilen aus Workshops – Selbstlernphasen – Workshops noch eine weitere Ebene in die Struktur erfahrungsorientierter Inhouse-Trainings „eingezogen“ werden muss.

Der eigentliche Erfahrungsaustausch findet darüber hinaus in vielen weiteren Etagen und „Austauschforen“ statt. Die „Musik“ wird zwischen den Zeilen gemacht. Wenn es gelingt, dass der Betrieb als Lernort flexibel und relational begriffen wird, entstehen neue und weiterführende Formen erfahrungsgerechten Lernens. Entsprechend dieser zugrundeliegenden Dynamik variieren auch die Arbeitsthemen. Im hier dargestellten Beispiel ist es die Verbesserung der Schichtabstimmung. In anderen Firmen geht es um die Umsetzung von Beschäftigten in eine andere Abteilung, um eine Verbesserung der Kundenpräsentationen oder um die Einführung eines neuen Handbuchs. Das Themenkaleidoskop ist vielfältig – je nach betrieblicher Situation wird es ein ganz spezielles maßgeschneidertes Thema sein.







Wiederkehrende Eigeninitiative

Die Teilnehmenden initiieren den erfahrungsorientierten Austausch weiterhin. Sie führen derzeit – auch zwei Jahre nach dem Start des Modells – in Eigenregie kollegiale Teamtreffen durch. Aus den guten Vorsätzen ist eine richtige Initiative geworden. Die Foren und Teams kommen inzwischen ohne externe Moderation aus. In einem Rotationsprinzip übernehmen verschiedene Personen mal die Führung, mal die Vernetzung, mal die Protokolle oder die Organisation. Die Personalleitung unterstützt diese altersgemischten Teams und gibt ihnen damit „Rückendeckung“. Auf

Abb. 2: Inhouse-Training EQUA (Erfahrungsgerechte Qualifizierung)



Erläuterungen

-  Selbstlernphasen
-  Lernbausteine
-  Gelegenheiten zum erfahrungsorientierten Austausch
-  Entdeckung weiterer erfahrungsgerechter Lerngelegenheiten
-  Einbindung betrieblicher Entscheidungsträger
-  Einbindung beteiligter betrieblicher Stellen

dieser Basis haben beide Seiten etwas davon. Das Unternehmen verfügt über motivierte Beschäftigte, die innovative Problemlösungen und Entwicklungen hervorbringen. Die Beschäftigten erwerben sich durch diese Gelegenheiten einen Kompetenzzuwachs, der sich arbeitsplatznah an der aktuellen betrieblichen Praxis orientiert. Die entstehende Lernzufriedenheit der Beschäftigten korreliert eng mit der Reichweite der durch das Unternehmen erhofften Entwicklungseffekte. Die Anstrengung lohnt sich, denn die Dynamik des Lernarrangements wird als sinnvoll begriffen, weil positive Effekte durch die gestattete Nutzung betrieblicher Ressourcen und durch die Eröffnung neuer Handlungsspielräume entstehen. Die aktive Beteiligung wird von den Teilnehmenden auch als Investition des Unternehmens in ihre Leistungsfähigkeit gewertet: als Signal, dass das Unternehmen auf ihre Kompetenzen setzt. Personalentwicklung kann mit einer gezielten Berücksichtigung von

Lernarrangements, die eine produktive Dynamik auf der Basis von Erfahrungsaustausch generieren, das Potenzial der Beschäftigtengruppe 40+ neu bewerten und einer anders zu denkenden Unternehmensstrategie zugänglich machen. Das hier dargestellte Beispiel zeigt, dass Unternehmen die verstärkte Integration erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den betrieblichen Leistungserstellungsprozess sowohl modellhaft aufgreifen als auch konzeptionell verankern können. Bei Schaeffler KG haben sich aus den beiden Original-Teams inzwischen sechs bereichsübergreifende Teams mit insgesamt 40 Mitarbeitern entwickelt. Diese Gruppen arbeiten in regelmäßigen Treffen an betrieblichen Themen - teils selbstbestimmt, teils vorgegeben. In regelmäßig stattfindenden halbjährigen Teamreportings stellen die Teamsprecher der Werk- und Segmentleitung ihre Arbeitsergebnisse vor. Die Teams sehen sich unter dem Kaizen-Dach als aktive Elemente. Die strukturelle Verankerung der

LUPO-Teams in „Kaizen Plus“ gewährleistet, dass die Arbeitsergebnisse einer erfahrungsorientierten Qualifizierung (EQUA) als kontinuierlicher und systematischer Input in eine dadurch verbesserte Produktionseffizienz und damit auch in die weiteren betrieblichen Prozesse einfließen.

Lese-Tipp

- Herbert Loebe, Eckart Severing (Hrsg.): **Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels.** W. Bertelsmann, Bielefeld, ISBN 3763932771, 19,90 Euro
- Herbert Loebe, Eckart Severing (Hrsg.): **Weiterbildung auf dem Prüfstand. Mehr Innovation und Integration durch neue Wege der Qualifizierung.** W. Bertelsmann, Bielefeld 2006, ISBN 376393281X, 19,90 Euro