

Lebenslanges Lernen bis ans Fließband bringen

Mikro-Makro-System für lebenslanges Lernen in metallverarbeitenden Betrieben

Um Mitgliedsbetrieben für die zukunftsorientierte Bewältigung des demografischen Wandels eine konkrete Hilfestellung an die Hand zu geben, setzte der Arbeitgeberverband Gesamtmetall im Jahr 2007 ein Forschungsprojekt auf: Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart und das Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen (ZNL) in Ulm entwickelten daraufhin das Programm „Mikro-Makro-System für lebenslanges Lernen in metallverarbeitenden Betrieben“, das die Gestaltung lernförderlicher Produktionsprozesse und -systeme konsequent mit Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte verbindet. Für das Programm, das in ausgewählten Unternehmen von Südwestmetall in Baden-Württemberg erprobt und verbessert wurde, erhielt das interdisziplinäre Forscherteam den Weiterbildungs-Innovations-Preis 2010 des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB).

Angesprochene Zielgruppen

Das Programm „Mikro-Makro-System für lebenslanges Lernen in metallverarbeitenden Betrieben“ adressiert über seine drei Teilmaßnahmen hinweg unterschiedliche Zielgruppen in produzierenden Unternehmen: Die beiden Trainingsmaßnahmen richten sich an Führungskräfte und Mitarbeiter. Dabei sind grundsätzlich Mitarbeiter aller Altersgruppen und Qualifikationsstufen angesprochen, der Fokus richtet sich jedoch vorrangig auf lernentwöhnte Mitarbeiter.

Zielgruppe des im Rahmen des Programms entwickelten Handbuchs zur Analyse und Gestaltung lernförderlicher Produktionssysteme sind neben der Organisationsentwicklung und den Prozessbeauftragten auch die Geschäftsführung sowie Bereichs-, Abteilungs- und Teamleitung aus allen Unternehmensbereichen. Ein Produktionssystem wird in diesem Kontext verstanden als ein System zur strategischen Ausrichtung und Gestaltung der Arbeitsumgebung im gesamten Unternehmen. Es regelt Zuständigkeiten, legt Abläufe und Vorgehensweisen fest und stellt Methoden bereit. Nicht zuletzt definiert ein Produktionssystem auch die Führungsrollen und -aufgaben.

Anlass und Ziele des Programms

Ausgangspunkt für das Programm bildete eine Erhebung bei metallverarbeitenden Betrieben in Baden-Württemberg zu den Chancen, Risiken und primären Handlungsfeldern, die sich durch den demografischen Wandel ergeben. Dreizehn Fallstudien und eine Online-Befragung, an der sich 199 Mitgliedsunternehmen von Südwestmetall beteiligten, lieferten folgende Ergebnisse:

- ▶ Die zentrale Herausforderung im demographischen Wandel besteht darin, die Belegschaft geistig flexibel, das heißt lernfähig zu halten – nach Jahren, in denen man sich vorrangig um die körperliche Gesundheit älter werdender Belegschaften gekümmert hat.
- ▶ Aufgrund der Anforderungen durch Arbeitsorganisation und technologischen Wandel gilt dies insbesondere für die Gruppe der gewerblichen Mitarbeiter. Unabhängig vom Alter wird von ihnen ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und Eigeninitiative gefordert; zugleich ist unter ihnen jedoch das Risiko relativ hoch, dass bereits wenige Jahre nach Berufseinstieg eine Lernentwöhnung stattgefunden hat.
- ▶ Die maßgebliche Verantwortung für den Erwerb und den Erhalt von Lernkompetenzen wird bei den Mitarbeitern selbst und deren direkten Führungskräften gesehen.
- ▶ Dies erfordert von Mitarbeitern Lernkompetenzen und verlangt den Führungskräften einen grundlegenden Rollenwandel ab: weg vom Troubleshooter und Fachexperten, hin zum professionellen Personalentwickler.
- ▶ Die derzeitigen Rahmenbedingungen sehen hierfür jedoch weder geeignete Anreizsysteme noch entsprechende zeitliche Kapazitäten vor.
- ▶ Produktionsprozesse in deutschen Unternehmen beinhalten zwar viele lernförderliche Elemente (beispielsweise Gruppengespräche, Qualitätszirkel, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, TPM-Workshops etc.) und schaffen Rahmenbedingungen, die Information und Partizipation vorsehen. Die damit verbundenen Chancen für Lernen in der Arbeit werden jedoch nicht systematisch genutzt.

Ziel des Programms ist es daher, lebenslanges, arbeitsintegriertes Lernen in produzierenden Betrieben durch einen umfassenden Ansatz nachhaltig zu verankern. Dazu bezieht das Programm die zentralen Akteure Mitarbeiter und direkte Führungskraft sowie die lernförderliche Gestaltung von Rahmenbedingungen und Arbeitsumgebung, die eben immer auch Lernumgebung ist, mit ein. Damit unterscheidet sich das Programm von vielen anderen Ansätzen, die sich in der Regel „nur“ auf die Sensibilisierung und Qualifikation der Personen konzentrieren. Es ist somit mehr als ein „klassisches“ Trainingskonzept, vielmehr verfolgt es einen umfassenden Schulungs- und Gestaltungsansatz, der einerseits die zentralen Akteure trainiert, andererseits deren unmittelbare Arbeitsumgebung mit einbezieht und lernförderlich gestaltet.

Als Basis des Programms sollen vorhandene Lerngelegenheiten im Produktionsprozess sichtbar und gezielt nutzbar gemacht werden. Neben einem Perspektivenwechsel bei allen Beteiligten zielt das „Mikro-Makro-System für lebenslanges Lernen in metallverarbeitenden Betrieben“ auf einen Kompetenzzuwachs bei Mitarbeitern und Führungskräften: Mitarbeiter werden in der Entwicklung ihrer Lernkompetenzen und lernbezogenen Selbst-

wirksamkeit unterstützt, Führungskräfte werden zur Begleitung von arbeitsintegrierten Lernprozessen befähigt und beim (ggf. nötigen) Einstellungswandel begleitet.

Aufbau und Anwendung der Einzelmaßnahmen

■ Analyse des Produktionssystems

Den Einstieg in den Gesamtprozess bildet eine Analyse des gelebten Produktionssystems. Ein Handbuch dient hierbei als wissenschaftlich fundierte Reflexionshilfe, um das eigene Produktionssystem auf seine Lernförderlichkeit hin zu durchleuchten. Lernen wird in diesem Sinne als ein notwendiger Teil der Arbeit gesehen, da unter Lernen jeder Prozess, jede Folge und jeder Auslöser von Veränderung verstanden wird: Veränderung zur Verbesserung und Innovation; Veränderung zur Problemlösung; Veränderung durch Verbesserung, Innovation und Problemlösung. Veränderung – und damit Lernen – ist im Arbeitsprozess allgegenwärtig.

Die Analyse des eigenen Unternehmens („Wie lernförderlich ist mein Produktionssystem?“) geschieht durch Gegenüberstellung mit den im Handbuch formulierten Gestaltungsvorschlägen für ein ideales, lernförderliches Produktionssystem. Kern der Analyse ist eine Matrix, die zwei Herangehensweisen ermöglicht: entweder entlang von fünf Gestaltungsfeldern, die Managementansätze zur Lernförderung aufzeigen, oder anhand von acht Lernsäulen, die bereichsunabhängig lernförderliche Aspekte beschreiben (siehe Abb. 1).



Abb. 1: Die acht Lernsäulen und fünf Gestaltungsfelder zur Analyse und Gestaltung eines lernförderlichen Produktionssystems

Das folgende Beispiel erläutert das konzeptionelle Vorgehen:

- ▶ Das *Gestaltungsfeld Kultur & Strategie* stellt dar, welche Grundüberzeugungen im Unternehmen selbstverständlich sein und durch handlungsleitende Konzepte umgesetzt werden sollen, um auf diese Weise Wettbewerbsfähigkeit und Lernen zu stärken.
- ▶ Über das *Gestaltungsfeld Mitarbeiterorientierung & Einbindung* wird verdeutlicht, wie das Unternehmen das Potenzial der Beschäftigten erschließen und entwickeln kann, indem deren Grundbedürfnisse nach Eingebundensein, Eigenständigkeit und Erfolgserleben erfüllt werden (Anmerkung: Diese Grundbedürfnisse werden im Konzept nach den Arbeiten von Ryan & Deci als Voraussetzung für intrinsische Motivation gesehen).
- ▶ Die *Lernsäule Erfahrungen machen lassen* ist wiederum die zentrale Voraussetzung, um zu lernen und Neues zu erproben. Aufgabe des Unternehmens ist es, den Beschäftigten das Machen eigener Erfahrungen ebenso zu ermöglichen wie das Einbringen und das Nutzen von Erfahrungswissen.

Aus der Kombination von fünf Gestaltungsfeldern und acht Lernsäulen ergeben sich 40 Zellen mit konkreten Hinweisen bzw. Prüfpunkten zum gezielten, lernförderlichen Aufbau eines Produktionssystems. Dabei gilt die Devise: Bewährtes ergänzen, die Mitarbeiter und Führungskräfte sensibilisieren und bestehende Gestaltungsmöglichkeiten tatsächlich realisieren. Wesentlicher Inhalt der Arbeit war es in der Folge, gute Ansätze der fünf an der Entwicklung des Programms mitwirkenden Unternehmen aufzunehmen, zu beschreiben und zuzuordnen. Dazu zwei Beispiele:

Die Gestaltungsvorschläge (oder: Anforderungen zur Erhöhung der Lernförderlichkeit) für die Felder Kultur & Strategie sowie Mitarbeiterorientierung & Einbindung in der Lernsäule Erfahrungen machen lassen lauteten:

■ *Kultur & Strategie*

Erfahrungen sind eine wertvolle Ressource. Beschäftigte können in Absprache mit den Vorgesetzten und Kollegen experimentieren.

- ▶ Das Wissen und die Erfahrungen der Beschäftigten werden genutzt.
- ▶ Erfahrung wird gestärkt und gefördert durch ergebnisorientiertes Experimentieren.
- ▶ Neue Ideen werden pragmatisch ausprobiert, ein innovatives Experimentieren ist möglich.
- ▶ Fehler werden als Chance betrachtet, um zu lernen und besser zu werden.

■ *Mitarbeiterorientierung & Einbindung*

Die Anerkennung von Erfahrungen, von Erfahrungsträgern und des Sammeln von Erfahrungen wird gelebt. Alle Beschäftigten können im Rahmen ihrer Aufgaben und in Absprache mit den Führungskräften Neues ausprobieren.

- ▶ Das Wissen, die Erfahrungen und Erkenntnisse der Beschäftigten werden genutzt.
- ▶ Kontrolliertes und geführtes Experimentieren im ursprünglichen Sinne des PDCA (Plan-Do-Check-Act) minimiert Risiken und vermeidet Überforderung und Stress.
- ▶ Die Beschäftigten dürfen auch Schwachstellen, Probleme oder Fehler aufdecken.

Die Matrix als Diagnosetool hilft, Handlungsbedarf aufzudecken und ermöglicht somit Schwerpunktsetzungen bezüglich des Trainings von Mitarbeitern und Führungskräften.

■ Training von Führungskräften und Mitarbeitern

■ Trainingsmaßnahme „Führungskraft als Lerncoach“

Im Fokus des Führungskräftetrainings steht die Befähigung der Führungskräfte zum Lerncoach, der in der Lage ist, arbeitsintegrierte Lernprozesse bei seinen Mitarbeitern zu initiieren und zu begleiten. Das Training der Führungskräfte erfolgt in einem dreistufigen Verfahren: Dabei werden Einheiten zur gemeinsamen Wissenserarbeitung (Module), zur individuellen Reflexion (Lernberatung) sowie zum Austausch unter Kollegen (Kollegiale Beratung) miteinander kombiniert (siehe Abb. 2).

- ▶ In Modul 1 „Grundlagenwissen des lebenslangen Lernens“ werden als Basis die Themen lebenslanges Lernen in der Produktion, „Wie funktioniert Lernen?“ und schließlich das Lernen im Alter behandelt.
- ▶ Modul 2 „Einstellung und Haltung als Lerncoach“ thematisiert das eigene Rollenverständnis als Führungskraft und relevante Motivationsfaktoren bezüglich des Lernens der Mitarbeiter.
- ▶ Modul 3 „Verhalten als Lerncoach“ geht auf eine verstärkte Delegation von Aufgaben seitens der Führungskräfte ein. Dies geht mit der Frage einher, wie man die Eigenständigkeit seitens der Mitarbeiter fördern kann.
- ▶ Modul 4 „Anpassung von Prozessen und Führungssystemen“ fokussiert den Handlungsrahmen eines Lerncoachs, der unternehmensseitig vorgegeben wird: Beispielsweise können Vorschläge für bisher fehlende Zielvorgaben, mögliche Kennzahlen und Anpassungen von Führungsspannen erarbeitet werden, die die Personalentwicklung unternehmensseitig stützen und auch bewertbar sowie sichtbar machen.

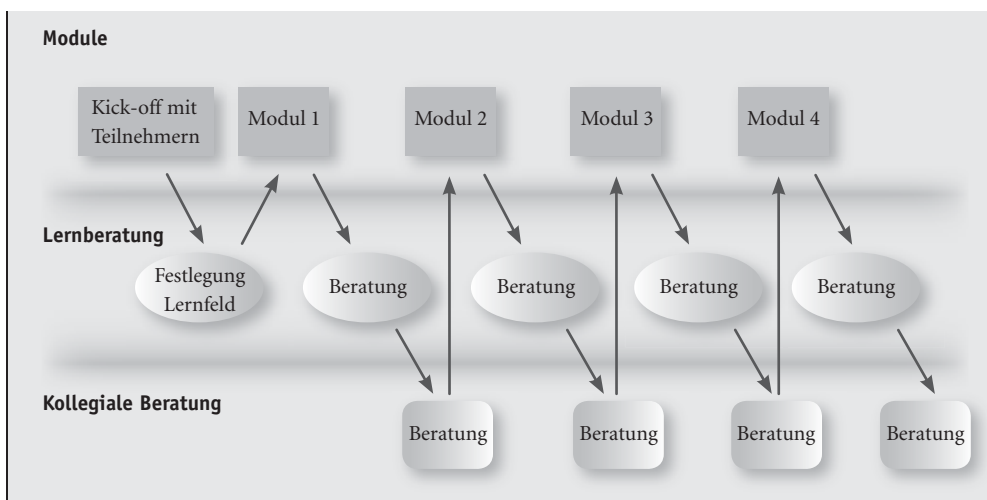


Abb. 2: Ablauf der Trainingsmaßnahme „Führungskraft als Lerncoach“

Die eigentliche Trainingsmaßnahme läuft wie folgt ab: Im Anschluss an ein Kick-off definieren die Teilnehmer ein eigenes Lernfeld, in dem sie ihre Rolle als Lerncoach erproben. Dies kann beispielsweise die Begleitung einer Mitarbeitergruppe beim Einsatz einer neuen Anlage sein oder die Unterstützung des Wissensaustauschs und gegenseitigen Lernens zwischen spezialisierten Instandhaltern. Aus jedem Modul leiten sie sich dann Transferaufgaben zur Umsetzung des Gelernten in ihre Arbeit ab. Durch individuelle Lernberatung seitens der Trainer und durch kollegiale Beratung untereinander erhalten die Teilnehmer der Trainingsmaßnahme Reflexionsmöglichkeiten und Unterstützung für ihren Lernprozess. Darüber hinaus bleibt durch die regelmäßigen Treffen das Thema aktuell und „auf der Agenda“. Dies auch deshalb, weil konkrete Transferaufgaben aus dem Modul in die Lernberatung beziehungsweise von der Lernberatung in die kollegiale Beratung hineingetragen sowie im Folgemodul reflektiert werden (in Abb. 2 durch die Pfeile angedeutet).

■ Trainingsmaßnahme „Selbst ständig lernen mit META-LL“

Das Mitarbeitertraining entwickelt die Kompetenzen zu berufsbegleitendem Lernen und hilft, diese auszubauen und zu erhalten. Darüber hinaus wird die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter positiv beeinflusst und gezielt ein Erfahrungsraum für Eigeninitiative geboten.

Die Basis der Maßnahme bildet eine konkrete betriebliche Lernsituation (siehe Abb. 3), die sich aus der Analyse des Produktionssystems ableitet oder sich aus anderen betrieblichen Notwendigkeiten ergibt (beispielsweise das Erlernen neuer Anlagen oder die Versetzung von Mitarbeitern in einen anderen Bereich). Liegt der Schwerpunkt stärker im Bereich Eigeninitiative, ist als Lernanlass auch ein Lern-KVP-Projekt geeignet, bei dem sich die Mitarbeiter selbst ein Thema wählen.

Die eigentliche Lernsituation wird als kombinierter Lernprozess auf zwei Ebenen bearbeitet: Auf der einen Ebene geschieht dies über vier inhaltliche Module, die der Wissenserweiterung dienen sowie in Einzel- und Gruppenübungen Reflexionsprozesse anregen. Die

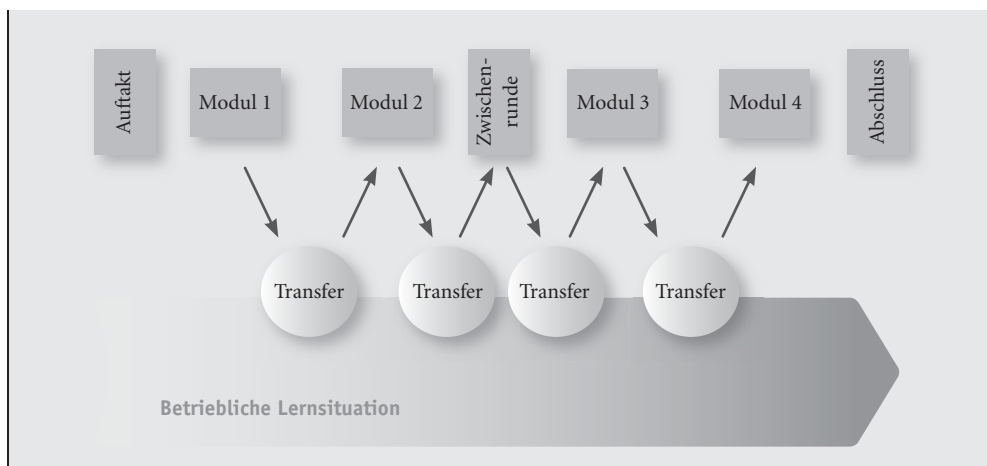


Abb. 3: Ablauf der Trainingsmaßnahme „Selbst ständig lernen mit META-LL“

Mitarbeiter lernen dadurch, aktuelle und zukünftige Lernprozesse zu planen, auszuführen und selbst zu evaluieren. Die andere Ebene bilden begleitende Gruppentreffen, in denen arbeitsbezogene Transferaufgaben selbstständig bearbeitet werden. Die Ergebnisse der Gruppenphase werden wiederum im Folgemodul kurz präsentiert.

- ▶ In Modul 1 „Neues Lernverständnis“ finden Auseinandersetzungen mit dem eigenen Lernen als lebenslangem Prozess sowie mit den unterstützenden und hemmenden Faktoren des Lernens statt. Wird als Lernanlass ein KVP-Lernprojekt gewählt, findet in diesem Modul auch die Themenfindung statt.
- ▶ In Modul 2 „Meine Aufgaben, meine Ziele“ leiten die Teilnehmer aus dem aktuellen betrieblichen Lernanlass individuelle Lernziele ab und reflektieren, an welchen Anzeichen sie auch in anderen Arbeitssituationen erkennen können, dass sie dazulernen können oder sollten.
- ▶ In Modul 3 „Lernen in meiner Arbeit“ stehen die Lernmöglichkeiten im Arbeitsalltag im Fokus. Im Austausch mit den Kollegen wird eine den Alltag widerspiegelnde Sammlung ungenutzter Lernchancen erstellt, die dann gezielt angegangen werden können.
- ▶ In Modul 4 „Lernerfolge“ werden individuelle Lernfortschritte und erfolgreiche Lernwege reflektiert.

An der fest eingeplanten Zwischen- und Abschlussrunde nehmen neben den Mitarbeitern auch deren Führungskräfte teil. Dadurch werden die Aktivitäten und Prozesse der Mitarbeiter eingebunden und ihre Auseinandersetzung mit dem eigenen Lernen erfährt die angemessene Wertschätzung.

Methodische Grundlagen und Ansätze zur Verankerung des Gelernten

■ Methodik

Ausgangsbasis der Trainingsmaßnahmen bildete ein konstruktivistischer Ansatz: Der Lerner ist der Akteur, er knüpft an seine Erfahrungen an. Darüber hinaus orientiert sich die Gestaltung der Trainings an den menschlichen Grundbedürfnissen als Voraussetzung für intrinsische Motivation: Eigenständigkeit, Eingebundensein und Erfolgserleben. Eigenständig sind die Teilnehmer bei der Wahl der Lernfelder und der Ausgestaltung der Transferaufgaben, als eingebunden erleben sie sich in der kollegialen Beratung (Führungskräfte) oder in der gemeinsamen Bearbeitung von Transferaufgaben (Mitarbeiter). Die erfolgreiche Bewältigung von Lernprozessen wird im Verlauf des Programms in den Modulen und der Lernberatung sowie abschließend in einer gemeinsamen Runde mit den Vorgesetzten sichtbar.

Durch eine Mischung aus Denken, Konzeptualisieren, Vor-Ort-Ausprobieren, Beobachten der Kollegen und dem Austausch untereinander werden immer wieder unterschiedliche Perspektiven eingenommen. Somit sind beide Trainings als kombinierter Lernprozess konzipiert, die Lernelemente „off the job“ und arbeitsbasierte Lernphasen „on the job“ zu einem integrativen Lernprozess verflechten.

In der Arbeit mit den Mitarbeitern setzen das Einüben von Selbstreflexion und die Einnahme der ungewohnten Meta-Ebene ein Vorgehen in kleinen Schritten voraus. Der Umgang mit Sprachschwierigkeiten, etwa von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund, kann durch umfassende Visualisierungen erleichtert und aufgefangen werden. Anhand konkreter Aufgabenstellungen wird ein aktives Einbringen aller Teilnehmer eingefordert.

Durch Kollegiale Beratung und das 1:1-Coaching der Lernberatung entsteht bei den Führungskräften ein sehr intensiver Prozess. So bleibt das Thema Lernbegleitung aktuell und „auf der Agenda“. Zugleich wurde mit der Kollegialen Beratung eine Methode gewählt, die von den Teilnehmern selbstständig fortgeführt werden kann.

■ Unterstützung der Verankerung

Ein Transfer im eigentlichen Sinne ist bei den beiden Trainingsmaßnahmen nicht nötig: Durch den vorhandenen Praxisfall in der Arbeit werden die neu erworbenen Kenntnisse und erweiterten Fertigkeiten bereits „hands on“ ausprobiert. Von größerem Interesse ist die Frage, welche Ansätze für eine dauerhafte Verankerung des lebenslangen Lernens in der Produktion als selbstverständlicher Teil der Arbeit geeignet sind.

Durch wechselseitige Verschränkungen stützen sich die Teilmaßnahmen des Programms gegenseitig: Eine lernförderliche Arbeitsumgebung bietet immer wieder Lerngelegenheiten für Mitarbeiter. Das Training von Mitarbeitern und Führungskräften kann parallelisiert erfolgen: So treffen zunehmend lernbereite Mitarbeiter auf Führungskräfte, die zunehmend in der Lage sind, Lernprozesse anzuregen und zu begleiten. Mitarbeiter und Führungskräfte, die für ihr Lernen sensibilisiert sind, entwickeln ihre Arbeitsumgebung weiter und sind so in ständige Verbesserungs- und Problemlöseprozesse – also in Lernprozesse – eingebunden.

In der Pilotierung des Programms hat sich gezeigt, dass eine dauerhafte Verankerung auf passende Rahmenbedingungen (beispielsweise eine angemessene Führungsspanne) angewiesen ist. Eine Gestaltung dieser Rahmenbedingungen muss als flankierende Maßnahme erfolgen und hat möglicherweise einen anderen Zeithorizont als das Programm selbst. Dies könnte durch eine Erweiterung der betrieblichen Balanced Scorecard um Kenngrößen zur Lernförderlichkeit des Produktionssystems oder die Ergänzung von Assessments um Kriterien der Lernförderlichkeit erfolgen – Maßnahmen, die in ihrer Auswirkung schließlich auch die Lernkultur stützen.

Das Programm erzielt einen ebenenübergreifenden Perspektivwechsel auf das Thema lebenslanges Lernen in der Produktion und bietet damit eine wesentliche Voraussetzung für jedes zukünftige Lernen der Organisation.

Evaluation und bisherige Erfahrungen

Die Pilotierungen der beiden Trainingsmaßnahmen wurden anhand von Einzelgesprächen und Fragebogen evaluiert. Dabei interessierten Veränderungen in Einstellung und Verhalten der Teilnehmer.

Bei den teilnehmenden Mitarbeitern zeigte die Befragung Tendenzen hin zu einer veränderten Einstellung bezüglich des lebenslangen Lernens: Im Vorher-nachher-Vergleich gaben die Mitarbeiter an, dass sie sich nach dem Training eher zutrauten, in ihrem Leben noch mehr zu lernen, dass sie Veränderungen in ihrer Arbeit nun eher als Chance sähen. Einzelgespräche zeigten, dass die Teilnehmer einen systematischen Blick auf ihr Lernen gewannen und es als gestaltbar erlebten. Positiv wirkte sich das Training auch auf sozial-kommunikative Fähigkeiten aus (z.B. das Sprechen vor einer Gruppe), womit eine weitere Grundlage für lebenslanges Lernen in der Produktion geschaffen ist, da überwiegend von- und miteinander gelernt wird.

Die teilnehmenden Führungskräfte wurden mittels eines standardisierten Kurzfragebogens („Problems at work questionnaire“ von Deci et al., 1989 in deutscher Übersetzung) befragt. Die Gespräche zeigten sehr deutlich, in welchen Bereichen sich die Einstellungen und das Verhalten der Teilnehmer verändert hatten: Die Führungskräfte sehen sich für das Lernen ihrer Mitarbeiter nun mehr in der Verantwortung. Sie haben erkannt, dass geistig flexiblere Mitarbeiter ein Gewinn für ihren Bereich sind und bringen ihren Mitarbeitern und deren Lernen mehr Wertschätzung entgegen. Außerdem erkannten sie im Delegieren von Aufgaben eine Chance, ihren Mitarbeitern Verantwortung und neue Aufgaben zu übertragen und zugleich eigene zeitliche Kapazitäten für die Lernbegleitung zu gewinnen. Darüber hinaus wendeten die Führungskräfte neue Methoden an, um das Lernen ihrer Mitarbeiter zu unterstützen und sichtbar zu machen.

managerSeminare Shop

Sandra Eisenmann
Soziale Kompetenz
199,90 EUR, CD-ROM,
247 PPT-Vorlagen,
11 Handouts, PDF-Inputs,
15 Impulse, 58 Chart-Vorlagen

Gerhard Etzel
**Verhaltensplanspiel
für Führungskräfte**
248,00 EUR, DVD,
Trainerleitfaden,
Teilnehmerinstruktion,
Postkörbe, Flipcharts,
Montagebaupläne,
Orgaplan, Ergebnis-
kalkulation, Feed-
backmaterial,
17 Video-Tutorials



CD-Trainingskonzepte

Die Trainingskonzepte helfen Ihnen Zeit zu sparen. Die Vorlagen sind hochwertig gestaltet und bereits fertig vorbereitet. Die Unterlagen liegen als offene Dateien vor. Sie erwerben mit dem Kauf der Trainer-Einzellizenz die Nutzungsrechte, passen die Unterlagen beliebig an Ihren Trainingsstil an, kombinieren die Inhalte mit Ihren Unterlagen, versehen sie mit Ihrem Logo und setzen sie beliebig häufig für Ihre Trainings ein!

Petra Nitschke
Trainings planen und gestalten
248,00 EUR, CD-ROM, 8 Leitartikel,
PPT-Sheets, 22 Word-Vorlagen,
27 Handouts, Online-Ressourcen

Bestellung unter: Tel.: 0228/97791-10 – Fax: 0228/61 61 64 – Shop: www.managerseminare.de/Trainingsmedien

Die Pilotierungen haben gezeigt, dass selbst eine isolierte Durchführung der Einzelmaßnahmen dafür sorgt, dass das Thema lebenslanges Lernen mehr Aufmerksamkeit erhält. Der Kreis der Interessierten in den Unternehmen hat sich im Verlauf der Durchführungen ausgeweitet und auch weitere Hierarchie-Ebenen erreicht. Deutlich wurde auch, dass lebenslanges Lernen bisher ausschließlich als Thema der Personalabteilung verstanden wurde. Für eine dauerhafte Umsetzung muss lebenslanges Lernen top down auf die Agenda gesetzt werden, sodass sich auch die Produktionsebene als Akteur des Lernens begreift.

■ „Altern, nicht Ältere“

Die Motive, Kompetenzen und Ansprüche der einzelnen Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihrer eigenen Lernbiografie werden durch das Programm genauso gestaltet wie die relevanten strukturbezogenen Ebenen des Gesamtunternehmens. Der Erkenntnis, dass Lernen in jedem Alter neurophysiologisch, also auf sehr grundlegender Ebene, grundsätzlich möglich ist, muss die Bereitstellung eines entsprechend fördernden und fordernden Umfeldes in der täglichen Arbeit folgen.

Förderlich ist in diesem Sinne eine Hinwendung zum Prinzip des „Alterns, nicht Ältere“: lebenslanges Lernen als eine Aufgabe, die nicht mit Anfang 50 auf die Agenda kommt, sondern durchgehend aktiv gestaltet und gesteuert wird. Damit rücken automatisch die gesamten Lernbiografien sowie das tägliche Arbeitsumfeld als Lernumgebung ins Visier der Betrachtung. Angesetzt werden muss somit an den handelnden Personen (der Mitarbeiter, der lernt; die Führungskraft, die ihn hierzu anleitet, motiviert, Lerngelegenheiten schafft) wie auch am Gesamtunternehmen, das die organisatorischen Rahmenbedingungen schafft, Budgets bereitstellt und in seinen Zielen und in seiner Kommunikation die Wichtigkeit des Anliegens betont. Beide Perspektiven – Training und Gestaltung – werden in dem beschriebenen Programm gleichwertig betrachtet.

■ Kontaktadressen:

Dr. Josephine Hofmann
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
Tel.: +49 (0) 711/9 70-20 95
Fax: +49 (0) 711/9 70-22 99
Josephine.Hofmann@iao.fraunhofer.de
www.iao.fraunhofer.de

Agnes Bauer
ZNL Transferzentrum für
Neurowissenschaften und Lernen
Beim Alten Fritz 2
D-89075 Ulm
Tel.: +49 (0) 731/5 00-6 20 38
Fax: +49 (0) 731/5 00-6 20 49
agnes.bauer@znl-ulm.de
www.znl-ulm.de