

Unternehmerische Flexibilität durch Mitarbeiterflexibilität ? Lebenslanges Lernen und Entwicklungsbegleitung

Beate Kern¹, Simone Bergande²

Einleitung

Längere Lebensarbeitszeiten und der sich verstärkende Mangel an Fachkräften erfordern eine Neuausrichtung der Weiterbildung: kurzfristige Anpassungsfortbildungen werden langfristiger Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der jeweiligen Stärken und Schwächen eines Beschäftigten weichen. So werden im Projekt „Individualisierte Laufbahngestaltung mit Entwicklungsbegleitern in der Produktion und im Handwerk - ENWIBE“ gemeinsam mit Praxispartnern aus Industrie und Handwerk Handlungswege zur Gestaltung einer lebensphasenbezogenen Entwicklung der Beschäftigten realisiert. Dies geschieht mittels Konzeption eines so genannten Entwicklungsbegleiters: Darunter wird eine neu zu schaffende Funktion verstanden, die mit dem Auftrag betraut ist, eine Passung zwischen Kompetenzen und Bedürfnissen seitens der Beschäftigten einerseits und kurz- und langfristigen Strategien der Unternehmen andererseits herzustellen. In der ersten Phase des Projektvorhabens wurde ein Gesamtkonzept des Entwicklungsbegleiters erarbeitet, das spezifische Kompetenzen, Arbeitsweisen und notwendige organisatorische Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Arbeit benennt. In der zweiten Phase wird das Konzept realisiert, indem Entwicklungsbegleiter geschult werden und ihre Arbeit in Unternehmen aufnehmen. Letzteres wird wissenschaftlich evaluiert. Als Ergebnis steht nach der letzten Phase ein praxiserprobtes Konzept eines Entwicklungsbegleiters für kleine und mittlere Unternehmen zur Verfügung, das eine Antwort darauf gibt, wie Personalentwicklung im produzierenden Bereich und in Handwerksunternehmen zukünftig proaktiv und über ein Berufsleben

¹ Projekt „ENWIBE- Individualisierte Entwicklungsbegleitung in Produktion und Handwerk“, ZNL Zentrum für Neurowissenschaften und Lernen“, beate.kern@znl-ulm.de.

² Projekt „ENWIBE- Individualisierte Entwicklungsbegleitung in Produktion und Handwerk“, ZNL Zentrum für Neurowissenschaften und Lernen“, simone.bergande@znl-ulm.de.

hinweg gestaltbar ist.

Das Verbundprojekt ENWIBE setzt sich aus zwei Instituten der angewandten Forschung und einem Weiterbildungsanbieter zusammen: das TransferZentrum für Neurowissenschaften und Lernen (ZNL) der Universität Ulm verfolgt psychologische und pädagogische Fragestellungen, das Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement (IAT) der Universität Stuttgart hat arbeitswissenschaftliche sowie betriebswirtschaftliche Schwerpunkte und das Elektro Technologie Zentrum (etz) Stuttgart schafft als Weiterbildungsanbieter die Verbindung zur Praxis der Personalentwicklung im Handwerk. Als Umsetzungspartner aus der Wirtschaft beteiligen sich der Spielzeug- und Möbelhersteller Habermas GmbH aus Bad Rodach sowie zwei Handwerksunternehmen aus dem Stuttgarter Raum.

Entwicklungsbegleitung- ein neurowissenschaftlich basierter Ansatz zur Steigerung von Lernbewusstheit und Lerngestaltungskompetenz

Die Projektgruppe ENWIBE - Individualisierte Entwicklungsbegleitung in Produktion und Handwerk - bietet einen offenen Workshop in dem Einblicke in die Praxis der Entwicklungsbegleitung gegeben werden und erste Ergebnisse der Begleitung vorgestellt werden.

1. Hintergründe – Wie kam es zu dem Projekt

Die Schere: Varianz im Alter und Innovationsfähigkeit:

Produzierende Unternehmen und Handwerksunternehmen stehen stärker denn je vor der anspruchsvollen Aufgabe dauerhaft flexibel und innovationsfähig zu bleiben und gleichzeitig mit einer zunehmend älter werdenden Belegschaft auch im direkt produktiven Bereich umzugehen. Zentral ist hierfür die Fähigkeit der Mitarbeiter, den notwendigen Wandel konstruktiv mitzutragen und dauerhaft lern- und anpassungsfähig zu bleiben, um damit die erforderliche Flexibilität aufzubringen.

Die Neurowissenschaften zeigen, dass sich die Gehirne auch von Menschen über 60 Jahren noch verändern: strukturelle Veränderungen als Folge einer neu erlernten Aufgabe (z.B. Jonglieren, Boyke et al., 2008) konnten nachgewiesen werden. Es zeigt sich, dass mit zunehmendem Alter nicht die Leistung generell abfällt, sondern sich die Unterschiede zwischen den Menschen vergrößern (vgl. Spirduso 1995; Grön et al., 2003; Dinse 2006). Die Abbildung 1 stellt diesen

Effekt grafisch dar.

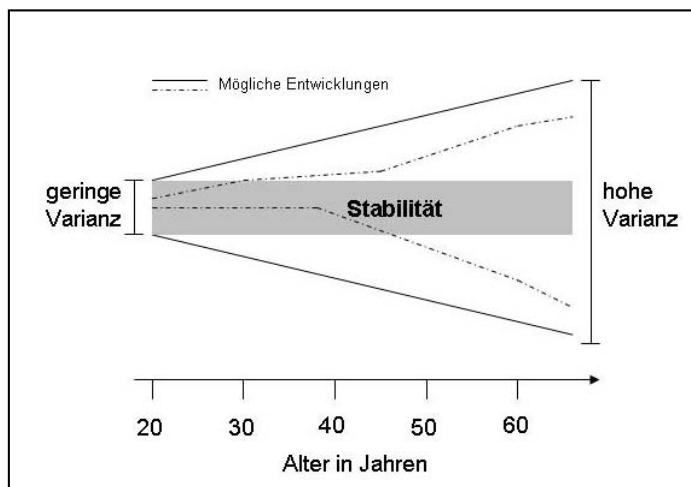


Abbildung 1: Mit zunehmendem Alter steigen auch die Unterschiedlichkeit mit zunehmendem Lebensalter (nach Bauer & Reiners, 2008)

Es zeigt sich also eine hohe Varianz besonders gegen Ende der Erwerbsfähigkeit: manche Menschen haben ihr kognitives Niveau halten können, andere haben abgebaut oder dazu gewonnen. Soweit das neurowissenschaftliche Potenzial: das Gehirn ist in der Lage, bis mindestens ins Rentenalter zu lernen.

Allerdings scheint dieses Potential bei in der Produktion und im Handwerk arbeitenden Mitarbeitern nicht umgesetzt zu werden. In bisherigen Projekten der beteiligten Partner (z.B. „länger leben. länger arbeiten. länger lernen.“; „Lernen in der Produktion“, Demotrans, 50 plus) wurden mangelnde Flexibilität und fehlende Lernbereitschaft bei den vielen Mitarbeitern beklagt. Im Rahmen einer Fallstudie (Bauer et al., 2008) beklagten alle beteiligten Unternehmen die mangelnde Flexibilität ihrer Mitarbeiter. Weiterhin wurde mehrfach eine zu geringe Veränderungsbereitschaft über alle Altersgruppen hinweg bemängelt. Sie meinen auch, dass ein gutes Viertel der Mitarbeiter Angst vor Lernen und Veränderung hat. Im Interview bejahte fast die Hälfte der befragten Mitarbeiter (n =45) selbst Angst vor Veränderungen.

Ebenso wird deutlich, dass Mitarbeiter allgemein (Baethge & Baethge-Kinsky, 2004) und speziell in produzierenden Betrieben kaum über die notwendigen Kompetenzen für ein lebensbegleitendes Lernen verfügen. Es findet sich eine rapide Abnahme an Weiterbildungsaktivitäten der Mitarbeiter spätestens ab dem 50ten, häufig bereits ab etwa dem 45ten Lebensjahr (Bauer et al., 2008, Kuwan et al., 2005).

Personalbeauftragte in produzierenden Betrieben betrachten ältere Mitarbeiter heute im Wesentlichen unter dem Aspekt der Altersteilzeit und der Beanspruchung von Schonarbeitsplätzen (Bauer et al., 2008). In Handwerksbetrieben zeigen die

Erfahrungen von Betriebsärzten, dass Schonarbeitsplätze aus Angst vor drohendem Arbeitsplatzverlust nicht angenommen werden. Obwohl Beschäftigte in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens in Zukunft das Gros der Wertschöpfung bewerkstelligen müssen, existieren aktuell kaum Entwicklungskonzepte. Mitarbeitern jenseits des Lebensjahres 45 – 50 fehlen akzeptierte, positiv besetzte Entwicklungswege, die betrieblich wertgeschätzte, physisch angepasste, kognitiv aber weiterhin fordernde und angemessene Anforderungen aufweisen.

Erhalt von Lernfähigkeit und Flexibilität im produzierenden Bereich:

Diese Umstände können und müssen so nicht bestehen bleiben – Grunderkenntnisse aus Neurowissenschaft, Psychologie und Arbeitswissenschaft bieten eine Reihe von Ansatzpunkten für den Umgang mit den Flexibilitätsanforderungen moderner produzierender Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels.

Eine der Voraussetzungen für die überdauernde Veränderungsfähigkeit des Gehirns besteht darin, dass der Mensch entsprechend gefordert und gefördert wird. Das Gehirn entwickelt sich immer erfahrungs- und umweltabhängig – auf den Punkt gebracht bedeutet dies „Use it or lose it“: Längsschnittstudien haben hier eindrücklich gezeigt, dass monotone Tätigkeiten zu kognitiven Defiziten führen (Bosma et al., 2003; Tuomi & Ilmarinen, 1999). Andererseits gibt es Hinweise auf ein „Use it and get more of it“ (Dinse, 2006; Goldberg, 2007). Auf den betrieblichen Kontext bezogen bedeutet dies, dass geistig fordernde Arbeit vor kognitiven Beeinträchtigungen schützt. Lebenslange Entwicklung und Erhaltung der Lernfähigkeit und Flexibilität müssen zum Thema auch für Mitarbeiter im produzierenden Bereich werden.

Lernanforderungen und Kompetenzaufbaumöglichkeiten in den Unternehmen:

Durch die zunehmende Innovationsgeschwindigkeit schwindet die Prognostizierbarkeit der beruflichen Anforderungen in den Betrieben. Diesen Anforderungen ist eine institutionell definierte, hochgradig formalisierte berufliche Weiterbildungspraxis, wie wir sie heute in den meisten Unternehmen vorfinden, naturgemäß nicht gewachsen (Baethge & Baethge-Kinsky, 2004, S. 15). Vielmehr müssen Arbeiten und Lernen stärker verschmelzen – dies stellt neue Anforderungen an den Mitarbeiter und sein Lernen. Zunächst fordert dies eine Haltungsänderung in großen Teilen der Belegschaften und ihrer Vorgesetzten. In der Produktion und im Handwerk wird überwiegend informell gelernt (Kuwan

et al., 2005) und der Mitarbeiter selbst ist zunehmend gefragt, sein Lernen selbst in die Hand zu nehmen. Selbstgesteuertes Lernen erfordert vor allem metakognitive Fähigkeiten, ist aber auch abhängig von motivationalen Faktoren. Positive Einstellungen hierzu können am ehesten durch ein Coaching eines Entwicklungsbegleiters adressiert werden.

2. Ziel des Projekts

Das Projekt ENWIBE verfolgt das Ziel eine Entwicklungsbegleitung zu konzipieren, der es gelingt, eine proaktive, langfristige Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern, ausgerichtet sowohl an persönlichen Zielen wie auch den strategischen Zielen und der Marktdynamik des Unternehmens. Das Konzept soll eine optimale Passung zwischen individuellen Kompetenzen, Bedürfnissen sowie arbeits- wie produktionssystembezogenen Anforderungen und Rahmenbedingungen herstellen und so zu einer erhöhten Flexibilität auf Seiten des Unternehmens und des Mitarbeiters beitragen und die Innovationskraft stärken (siehe Abb. 2). Um dies zu erreichen wurden zwei Varianten der Entwicklungsbegleitung konzipiert. In größeren Produktionsunternehmen handelt der Entwicklungsbegleiter innerbetrieblich, in kleineren Handwerksunternehmen überbetrieblich. Die Mitarbeitenden werden selbst aktiv und gestalten Maßnahmen mit Unterstützung des Entwicklungsbegleiters. Lernende werden in ihrer Arbeitsumgebung gefördert.

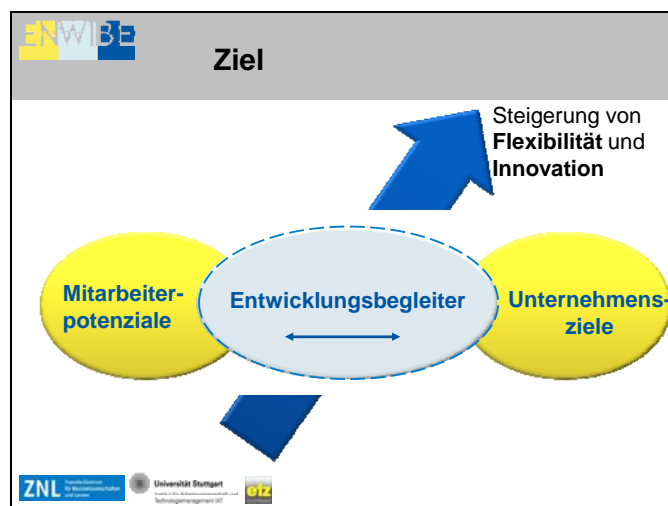


Abbildung 2: Ziel der Entwicklungsbegleitung: Steigerung von Flexibilität und Innovation im Einklang mit Unternehmenszielen und Mitarbeiterpotenzial

Das Konzept bildet die aus unserer Sicht erforderlichen Eckpfeiler einer langfristigen erfolgreichen Unternehmensstrategie für die Realisierung einer lebenslangen Lernfähigkeit und –Lernbereitschaft ab. Es wendet sich an:-

- Einsatz von Entwicklungsbegleitern:

Es erfolgt eine Qualifizierung von geeigneten Personen zu Entwicklungsbegleitern, um im entsprechenden Umfeld zu sensibilisieren und Prozesse zu initialisieren und zu begleiten. Parallel werden Arbeitshilfen und Tools entwickelt und evaluiert, die dem Entwicklungsbegleiter im Arbeitsalltag Orientierung geben und Strukturen für alltägliche Entwicklungsarbeit schaffen. Darüber hinaus werden Vorschläge erarbeitet, wie managementseitige Anreize formuliert werden können, um diese neue Funktion dauerhaft im Unternehmen einzusetzen oder zu verankern.

- das sich wandelnde Selbstverständnis der Mitarbeiter:

Mitarbeiter werden dazu befähigt, ihre eigenen Lerneraktivitäten als zentrales Anliegen zu erkennen und selbstständig weiterzuentwickeln. Die Förderung elementarer Lerngestaltungskompetenzen wird angestrebt. In einer selbstgewählten, begleiteten Veränderungs- und Lernsituation erkennen die Teilnehmer die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit dauerhaften Lernens in der Arbeit, ihre lernbezogene Selbstwirksamkeitserwartung kann durch eine erhöhte Lernbewusstheit gesteigert werden.

- die Unternehmenskultur als tägliche fördernde und fordernde Arbeits- und Lernumgebung:

Die Unternehmenskultur, die Arbeitsweise, das Selbstverständnis und die Produktionsbedingungen stellen das tägliche Umfeld für arbeitsintegriertes Lernen dar. Das Projekt zeigt hemmende und förderliche Rahmenbedingungen des Arbeitsumfelds als Lernumgebung auf.

3. Wie soll das Ziel erreicht werden? Umsetzung im Projekt

Um das oben beschriebene Ziel zu erreichen wurden in einer Konzeptionsphase zunächst Modelle und Instrumente entwickelt, die sowohl neurowissenschaftliche Erkenntnisse als auch den zunehmenden Trend der Individualisierung in der Weiterbildung berücksichtigen. Im Rahmen dieser Phase entstand eine völlig neue Funktion: der Entwicklungsbegleiter. Er ist als Bindeglied zwischen Mitarbeiter, Führungskraft und Geschäftsführung innerbetrieblich oder überbetrieblich tätig und wird durch verschiedene Qualifizierungsmodule auf seine Aufgabe

vorbereitet. Die Qualifizierung des Entwicklungsbegleiters erstreckt sich über mehrere Monate. Seit April 2011 wurden ganztägige Module mit folgenden Inhalten eingesetzt:

- Modul 1: Grundlagen der Arbeit als Entwicklungsbegleiter (Lernverständnis: neurobiologische Erkenntnisse werden verknüpft mit Kenntnissen aus Psychologie und Pädagogik). Vermittelt wird unter anderem die Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan sowie die Theorie zum Kohärenzgefühl nach Antonovsky.
- Modul 2: Inhalt und Ablauf der Entwicklungsgespräche : wertschätzende Haltung und Kommunikation, Anwendung des Stufenmodells BEGA zur Einstellung und Verhaltensänderung



Abbildung 3: Stufenmodell BEGA

- Modul 3 : Anwendung der Instrumente der Entwicklungsbegleitung: Gesprächsleitfaden, Fragen zur Evaluation
- Modul 4: Vom Ziel zum Erfolg: Selbstverantwortlich Ziele setzen, Ereignisorientierung und Lernerfahrung, Lerngestaltungskompetenz
- Modul 5 : Rahmenbedingungen im Unternehmen, strategische Ausrichtung, Altersstruktur und Demografie, Zielvereinbarungen

Das gesamte Qualifizierungskonzept folgt dem Motto: „walk the talk“ – Inhalte sind für Teilnehmer erlebbar und spürbar, d.h. die Methoden stimmen mit den aufgezeigten Erkenntnissen zu gelingendem Lernen überein. Um eine nachhaltige

Verinnerlichung zu ermöglichen werden hier die modernen Kenntnisse der Neurowissenschaften eingesetzt und folgende Grundsätze berücksichtigt:

- Der Aufbau einer Vertrauensbeziehung und Vertraulichkeit sind Basisbausteine einer erfolgreichen Qualifizierung, positive emotionale Stimmung führt dazu, dass neue Inhalte besser integriert werden.
- Tun wirkt mehr als lesen, hören oder sehen, daher werden die Teilnehmer in vielen Modulen selbst aktiv und bearbeiten konkrete Praxisbeispiele ; wobei stets an eigene Arbeitsbedingungen und Vorerfahrungen sowie Vorwissen angeknüpft wird.
- Inhalte werden während der Qualifizierung in unterschiedlichen Vertiefungsgraden wiederholt.
- Instrumente, die bei der Implementierung genutzt werden, werden in der Qualifizierung er- bzw. bearbeitet, um so den individuellen Wortschatz des Entwicklungsbegleiters aufzunehmen und Branchenspezifika berücksichtigen zu können

Im Unternehmen führt der Entwicklungsbegleiter zunächst – nicht anlassbezogen – Anwerbegespräche und bietet Mitarbeitenden die Teilnahme an der Entwicklungsbegleitung an. Die Entwicklungsbegleitung beinhaltet vier Gespräche, deren Dauer zwischen 30 Minuten und 1,5 Stunden variiert (siehe Abb. 4). Die Abstände zwischen den Gesprächen sind ebenfalls variabel und richten sich auch nach den jeweiligen Zielen, die sich Mitarbeitende in der Entwicklungsbegleitung setzen. Es sollte in jedem Fall darauf geachtet werden, dass genügend Transferzeit zwischen den Gesprächen liegt. Der gesamte Prozess einer Entwicklungsbegleitung dauert 8 – 10 Wochen.

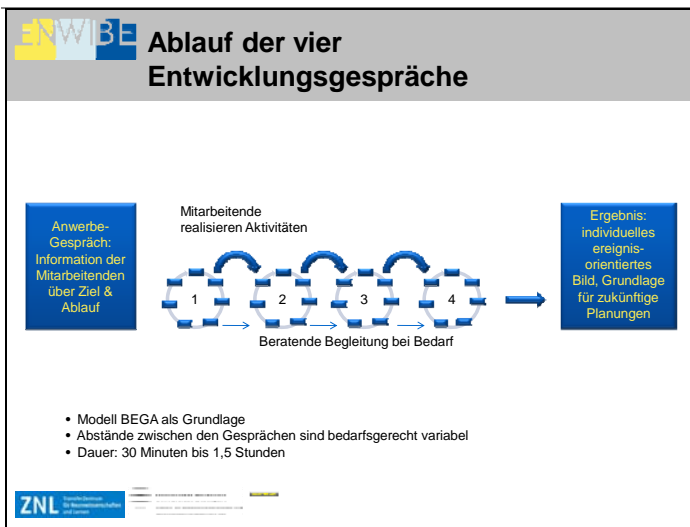


Abbildung 4: Ablauf der vier Entwicklungsgespräche

4. Diskussion – Austauschthemen

Im Rahmen des Workshops wird es möglich direkt von Unternehmensvertretern mehr über die Anwendung der neurowissenschaftlichen Modelle, Theorien und Instrumente in der Praxis zu erfahren. Es wird deutlich, welche Wirkung bei welchen Mitarbeitenden erzielt wurde und welche Akzeptanz die Entwicklungsbegleitung in ihren Varianten findet. Die Demonstration konkreter Anwendungssituationen veranschaulicht die Praxistauglichkeit.

Literaturverzeichnis

- Baethge & Baethge-Kinsky, 2004, Der ungleiche Kampf ums lebenslange Lernen. Waxmann, Münster.
- Bauer, A. & Reiners, D. (2008). Zum Lernen ist es nie zu spät. In K. Brauer & G. Korge (Hrsg.). Perspektive 50plus? Theoretische und Praktische Ansätze zur regionalen Arbeitsmarktförderung Älterer. S.55 70. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bosma, H., van Boxtel, M.P.J., Ponds, R.W.H.M., Houx, P.J.H. & Jolles, J. (2003). Education and age-related decline: the contribution of mental workload. *Educational gerontology*, 29: 156-173.
- Boyke, J., Driemeyer, J., Gaser, C., Büchel, C., May, A. (2008). Training induced brain structure changes in the elderly. *The Journal of Neuroscience*, 28(28), S. 7031-7035.
- Dinse, H. (2006) Cortical reorganization in the aging brain. In: Aage R. Moller (Ed.). *Reprogramming the Brain. Progress in Brain Research*, Vol. 157. p. 57 – 80. Elsevier Science & Technology, Burlington Massachusetts.
- Goldberg, E. (2007). *Die Weisheitsformel. Wie Sie neue Geisteskraft gewinnen, wenn Sie älter werden.* Rowohlt, Reinbek.
- Grön, G., Bittner, D., Schmitz, B., Wunderlich, A.-P., Tomczak, R., Riepe, M.-W. (2003). Variability in memory performance in healthy individuals: an fMRI study. *Neurobiology of Aging*, 24, p. 453 – 462.
- Kuwan, H., Bilger, F., Gnahn, D. & Seidel, S. (2005). *Berichtssystem Weiterbildung XI.* Berlin: BMBF.
- Spiriduso, W.W. (1995). *Physical dimensions of aging.* Champaign, Illinois. Human Kinetics.
- Tuomi, K. & Illmarinen, J. (1999): *Work, Lifestyle, Health and Work Ability among ageing Municipal Workers in 1981-1992*; In J. Illmarinen & V. Louhevaara (Ed.) , *Finn-Age-respect for the ageing: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-96*