



Ziel des Projektes

Im Zusammenwirken von kleinen Unternehmen mit einer Innovationstransfer Einrichtung wird ein Modell entwickelt und erprobt, wie die Mitarbeiter durch die Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung im Arbeitsprozess ihre Kompetenzen erweitern können. Die ersten Erfahrungen

zeigen, dass dabei die Verbindung von Arbeiten und Lernen im Arbeitsprozess und der gemeinsame Lernprozess von jüngeren und älteren Mitarbeitern eine wichtige Rolle spielen. Das Informationsblatt stellt weitere Erkenntnisse und Beispiele vor, wie die Verzahnung gestaltet und erlebt wird.

Lernen und Arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen

In keinem anderen Bereich der Wirtschaft ist der untrennbare Zusammenhang von Lernen und Arbeiten so deutlich erkennbar wie in den kleinen und mittleren Unternehmen. Die Unternehmen sind Arbeits- und Lernort zugleich, weil der Arbeitsprozess insbesondere im gegenwärtigen Übergang von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft nur mit einem ständigen Lernen und Weiterlernen der Mitarbeiter beherrschbar ist.

Die Rekrutierung von gut ausgebildeten Mitarbeitern aus dem Arbeitsmarkt heraus oder von Hoch- und Fachschulen, ist in vielen Branchen gegenwärtig schon äußerst schwierig und kostspielig. Schließlich ist die Beherrschung neuer Technologien und Techniken an modernen Arbeitsplätzen für neue Mitarbeiter immer noch mit einer längeren Einarbeitungszeit verbunden.

Arbeitsplätze eine entsprechende lernförderliche Infrastruktur bereit und schafft auch entsprechende Anreize. Die mitarbeiterfreundliche Lernkultur im Unternehmen spielt dabei eine unterstützende Rolle. Wie Analysen in kleinen und mittleren Unternehmen im Projekt bestätigen, sind solche Unternehmen besonders erfolgreich, die

- eine moderne innerbetriebliche und offene Kommunikationskultur pflegen,
- den Zugang zu Informationen im Unternehmen und zu technisch-technologischen Entwicklungen regional und weltweit unterstützen,
- eine positive Lern- und Arbeitskultur fördern und
- die berufliche Ausbildung mit der betrieblichen Weiterbildung eng miteinander verzahnen.



Die Unternehmer erkennen daher zunehmend, dass vor allem über die ständige Erweiterung der beruflichen Kompetenzen der vorhandenen Mitarbeiter auch perspektivisch die betrieblichen Arbeitsplätze erhalten werden können und dass die Wettbewerbsfähigkeit und die Effizienz des Unternehmens davon abhängig sind. Neben der Motivation und den eigenen Aktivitäten der Mitarbeiter für die Aus- und Weiterbildung im Arbeitsprozess sind im Unternehmen auch inhaltliche und organisatorische Voraussetzungen für die Verbindung von Arbeiten und Lernen zu schaffen. Dafür stellt das Management in erfolgreichen Unternehmen vor allem für die lernintensiven



Es zeigt sich, dass die Verzahnung von beruflicher Ausbildung (Sicherung der Beruflichkeit) mit der betrieblichen Weiterbildung (Sicherung der Betrieblichkeit) das grundsätzliche und bestimmende Charakteristikum für die Fachkräftesicherung und die Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen ist. Für die Effektivität der Verzahnung sind nach den vorliegenden Erfahrungen unterstützende didaktische Maßnahmen notwendig, die das Lernen im gemeinsamen Arbeitsprozess der Mitarbeiter erleichtern. So bildet sich ein besseres Verständnis für die Notwendigkeit von Lernprozessen im Unternehmen aus und es entsteht eine betriebliche pädagogische Kompetenz.

Was sind die Besonderheiten des Lernens im Arbeitsprozess in kleinen Unternehmen?

Charakteristisch für die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen in kleinen Unternehmen und somit auch der Lerngruppen ist deren Inhomogenität. Die Mitarbeiter in den Arbeitsgruppen unterscheiden sich häufig im Alter, im Geschlecht, in der formalen Qualifikation und in den beruflichen Kompetenzen sehr stark voneinander.

Dazu kommen die unterschiedlichen Berufs- und Lebenserfahrungen sowie die erworbenen und gefestigten Lerngewohnheiten. Weiterhin muss bei der Gestaltung von Aus- und Weiterbildungsprozessen beachtet werden, dass

- der Erwerb von neuem Wissen auch adäquate und individuell oft unterschiedliche Methoden der Aneignung benötigt,
- die Arbeitsbelastung auch Freiräume für das selbstorganisierte Lernen enthalten muss und
- Lernen zwar als Herausforderung, aber auch als Freude empfunden werden sollte.

Das Lernen in inhomogen zusammengesetzten Gruppen hat Potenzen, die in kleinen Unternehmen genutzt und noch mehr ausgeschöpft werden können, wenn sie auch den Mitgliedern bewusst gemacht werden. Dazu gehören, das gemeinsame und generationsübergreifende Lernen im Arbeitsprozess mit dem Ziel, voneinander zu profitieren und die eigenen Kompetenzen zur persönlichen Profilierung und zum Nutzen des Unternehmens zu erweitern.

Die Verzahnung wird heute bereits über verschiedene Organisationsformen realisiert, die auch in den einbezogenen

Unternehmen in unterschiedlichster Ausprägung nachgewiesen werden konnten. Dazu gehören Patenschaften, Junior-Senior-Lerntandems, Mentoring für jüngere und Coaching durch ältere Mitarbeiter, Kundenkonferenzen (auf denen Mitarbeiter der unterschiedlichsten Tätigkeitsbereiche Erfahrungen austauschen) und altersheterogene Kreativteams zum Betrieblichen Vorschlagswesen in den Unternehmen. Neue Anforderungen an die Verzahnung stellt auch die demografische Entwicklung.

Diese betreffen

- die offensichtlich notwendig werdende stärkere Unterstützung der Jugendlichen, die in die Ausbildung kommen, weil eine geringere Allgemeinbildung und Leistungsbereitschaft beklagt werden,
- die Tatsache, dass die älteren Mitarbeiter einen höheren Stellenwert im Unternehmen bekommen und spezielle Formen der arbeitsplatzbezogenen Weiterbildung benötigen oder auch,
- dass in stärkerem Maße Migranten und Zeitarbeiter in die Unternehmen kommen. Auch wenn der Betreuungsaufwand größer wird, überwiegen hier die positiven Aspekte, weil auch neue Kompetenzen und Sichtweisen in die Unternehmen einfließen. Insbesondere auch Migranten oder Fachkräfte aus anderen EU- Staaten können über ihre oft hohen Fachkenntnisse die Unternehmen stabilisieren und auch über die Sprachkenntnisse und interkulturelle Erfahrungen neue Märkte besser erschließen können.

Erlebte Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung

Am 1. August 2007 nahm Monika Brehm nach dem Fachabitur ihre dreieinhalbjährige Ausbildung als Orthopädiemechanikerin - Bandagistin in der Firma C. Beerbaum - Sanitätshaus - Orthopädietechnik - Rehabilitationstechnik -in Güstrow auf.

Die Orthopädietechniker stellen die Hilfsmittel her, die körperlich beeinträchtigte Menschen benötigen, um möglichst vollständig am beruflichen und gesellschaftlichen Leben teilnehmen zu können. Dazu gehören unter anderem Schienen und Stützvorrichtungen, künstliche Gliedmaßen, Rollstühle und Krankenbetten. Die orthopädischen Hilfsmittel müssen auf die speziellen Bedürfnisse jedes einzelnen Patienten abgestimmt werden, sollen seine Lebensqualität verbessern. Orthopädie-

techniker arbeiten an der Schnittstelle zwischen Technik und Medizin, zwischen Handwerk und Sozialem. Menschliches Einfühlungsvermögen ist für sie ebenso wichtig, wie technisches Verständnis. Die Wahl dieses Berufes ergab sich aus ihrer Begeisterung für die Technik und aus ihrer Aufgeschlossenheit zum Umgang mit Menschen. Ihre Mutter, die selbst in einem medizinisch-technischen Beruf tätig ist, gab ihr dazu den entscheidenden Impuls der auch von einer Bekannten aus dem Freundeskreis bestärkt wurde. Die detaillierten Informationen zum Berufsbild holte sich Monika Brehm selbstständig aus dem Internet. In einem Praktikum in der Firma C. Beerbaum fand sie ihre Vorstellungen von diesem Beruf bestätigt. Das menschliche Einfühlungsvermögen hat in diesem Beruf für Frau Brehm



Monika Brehm an ihrem Arbeitsplatz in der Firma C. Beerbaum

eine besondere Bedeutung. Daher hebt sie das lernfreundliche Klima in der Firma (auch mit einem ständigen Internetzugang) und die allseitige Unterstützung durch die anderen Mitarbeiter besonders hervor. Die gleichberechtigte Stellung gegenüber den älteren Mitarbeitern spornt sie besonders an, weil die Arbeitsaufgaben häufig so gewählt sind, dass echte Herausforderungen entstehen.

Im Vergleich mit anderen Auszubildenden während der berufstheoretischen Ausbildung wird für sie deutlich, dass das

Fordern und Fördern in der Firma zum effektiveren Erwerb beruflicher Kompetenzen führt und dass sie einen Vorlauf gegenüber dem üblichen Ausbildungsablauf bekommt. Der Auszubildenden werden der Besuch von Messen und die Teilnahme an Speziallehrgängen (z. B. durch das Unternehmen Bauerfeind) ermöglicht und finanziert. Frau Brehm stellte auf einem Workshop am 10. Juli 2008 in Tellow ihre Eindrücke und Erfahrungen aus der Berufswahl und aus der bisherigen beruflichen Erstausbildung eindrucksvoll und überzeugend dar.

Gestaltete Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung

Seit vielen Jahren ist Herr Gerd Poloski beim Schweriner Ausbildungszentrum SAZ e.V. für die Zusammenarbeit mit über 400 Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern und den angrenzenden Regionen verantwortlich. Er hat den Übergang vom Bildungsträger zu einem bundesweit bekannten Bildungsdienstleister aktiv mitgestaltet.

Für Herrn Poloski ist die enge Verzahnung von Ausbildung mit der betrieblichen Weiterbildung ein Schlüsselement für den erfolgreichen Einstieg in die kontinuierliche Personalentwicklung in den Unternehmen. Er bekräftigt nachdrücklich seine Position, Ausbildungs- und Weiterbildungsprozesse nicht voneinander zu trennen. Es hat sich nämlich in der Zusammenarbeit mit den Unternehmen erwiesen, dass die Wege zu einer ganzheitlichen betrieblichen Bildungsarbeit sowohl von der Ausbildung als auch von der Weiterbildung ausgehen können und dass die Erfahrungen in dem einen Handlungsfeld die Schritte des anderen Handlungsfeldes befördern. Vor allem die Verknüpfung von arbeitsplatzunabhängigem Lernen (eventuell bei einem externen Bildungsdienstleister) mit dem arbeitsabhängigem Lernen im Unternehmen, die Entwicklung neuer Formen des Lernens in der Arbeit, hier insbesondere auch der Ansatz der aus- und weiterbildungsgerechten Betriebsaufgaben führte dazu, dass sich zu vielen Unternehmen ein partnerschaftliches Verhältnis herausgebildet hat und Bildungsdienstleistungen zu einem gemeinsam entwickelten und realisierten Produkt wird.

Herr Poloski: „Mit der Fertigungstechnik Nord GmbH in Gadebusch zum Beispiel wurde diese Vertrauenskette seit 1995 kontinuierlich aufgebaut. Begonnen hat unsere Zusammenarbeit mit der Ausbildung von 2 Jugendlichen, heute sind es pro Ausbildungsjahr 4 Lehrlinge. Über die Ausbildung kam es ab 2000 mehr und mehr zu Aktivitäten in der Weiterbildung.“



Es stellte sich nach den ersten erfolgreich abgeschlossenen Ausbildungsgängen schnell heraus, dass die Jungfacharbeiter durch ihr aktuelles Wissen, bessere Arbeitsergebnisse im täglichen Arbeitsprozess erzielten. Das Lohngefüge in diesem Unternehmen gliedert sich neben dem Grundgehalt auch in Teilen leistungsabhängiger Zuschläge bei Einhaltung der Qualität und der Quantität. Hier gab es Unterschiede zwischen den Jungfacharbeitern und den anderen Maschinenführern, hier besonders bei den Angelegerten. Gemeinsam suchten wir nach Lösungen und erarbeiteten mit den Schichtführern, den Jungfacharbeitern und einigen älteren Maschinenführern einen Weiterbildungsplan.

Die Inhalte wurden im Vorfeld allen Kolleginnen und Kollegen als freiwillige Weiterbildung durch einen Aushang angeboten. Von den 75 in Frage kommenden Mitarbeitern, haben sich 32 Teilnehmer für diese Bildungsmaßnahme entschieden.“



Die Finanzierung erfolgt zu 60% vom Unternehmen und zu 40% aus Fördermitteln. Um den betrieblichen Prozessablauf stärker in den Vordergrund zu rücken, wird in bestimmten fachlichen Handlungsfeldern der Service- Aus- und Weiterbildner durch Facharbeiter des Unternehmens unterstützt“ Heiko Niewerth, Leiter des Messlabors, ist einer der aktivsten „Unterstützer“. Ihm ist es wichtig, seine jahrelangen Erfahrungen sowohl an die jüngeren Facharbeiter als auch an die älteren angelegerten Mitarbeitern weiterzugeben.

Der Betrieb erkannte in den letzten Jahren, dass es ohne die Verzahnung von Aus- und Weiterbildungsprozessen keine ganzheitliche Personalentwicklung geben kann. Ebenfalls wurde durch die Umsetzung dieser Strategie ein Prozess des Lernens und Weiterlernens, gerade auch bei den langjährigen Mitarbeitern, ausgelöst.

Wissenswertes - Lernfördernde Situationen und lernförderliche Strukturen

Für die Verzahnung von Aus- und Weiterbildung müssen in den Unternehmen geeignete Bedingungen vorhanden sein. Die Voraussetzung für das Auslösen von Lernprozessen im Arbeitsprozess ist das Erkennen einer lernfördernden Situation, also das Bewusstwerden, dass für die aktuelle oder bevorstehende Arbeitsaufgabe die verfügbaren persönlichen Kompetenzen nicht ausreichen. Häufig sind komplexe Probleme zu lösen, die so bisher noch nicht aufgetreten waren.

Die Anlässe für das Erkennen von Kompetenzdefiziten in kleinen Unternehmen können u. a. dadurch gegeben sein, dass aus dem engen Kontakt zu den Kunden neue Anforderungen entstehen, dass neue Arbeitsorte und Arbeitsfelder erforderlich werden, dass technisch-technologische Neuerungen zu beherrschen sind, dass die Erstausbildung von Lehrlingen neue Anforderungen an die betrieblichen Betreuer (Mentoren, Lehrfacharbeiter) stellt und dass im Rahmen von Qualitätszirkeln oder des betrieblichen Vorschlagswesens Probleme gelöst werden müssen.

Lernfördernde Situationen sind möglichst klar zu präzisieren und überzeugend darzustellen, um sowohl die Motivation bei den

Lernenden als auch die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen zu unterstützen. Die Mitarbeiter sind herauszufordern und auch zu befähigen, lernfördernde Situationen selbstständig zu erkennen, zur Lösung von Problemen und zur Umsetzung von Neuerungen beizutragen. Das bewusste Erkennen lernfördernder Situationen ist ein entscheidender Ausgangspunkt und eine wichtige Grundlage für das selbstgesteuerte lebenslange und berufsbegleitende Lernen. Lernfördernde Situationen allein genügen nicht, um Lernprozesse am Arbeitsplatz auszulösen. Für die Verzahnung von Aus- und Weiterbildung sind im Unternehmen auch lernförderliche Strukturen notwendig. Diese sind durch

- äußere, soziale und arbeitsplatzbezogene Elemente im Unternehmen wie Unternehmenskultur, Bereitstellung von Informationen, Verhältnis der Mitarbeiter zueinander, Anerkennung von Leistungen u.a.m. und durch
 - innere, individuelle und persönlichkeitsbezogene Elemente bei den Mitarbeitern wie Leistungsvermögen, Leistungsbereitschaft, Motivation, Aktivität u.a.m.
- gekennzeichnet.

Vorstellung Projektpartner

Das „CIM-Technologie-Zentrum Wismar“ e.V. (CIM e.V.) ist eine gemeinnützige Forschungs- und Weiterbildungseinrichtung. 1993 gegründet, ist es aus dem im Rahmen des Programms „Fertigungstechnik“ des damaligen

Bundesministeriums für Forschung und Technologie 1990 gegründeten „CIM-Technologie-Transferzentrum an der Hochschule Wismar“ hervorgegangen. Geschäftsführer des CIM e.V. ist Dr.-Ing. Reinhard Steinhagen.

Projektförderung



Bundesministerium für Bildung und Forschung
11055 Berlin

Förderkennzeichen: W131900
Laufzeit: 1.6.2007 bis 31.8.2009

Projektbetreuung:
Dr. Uwe Bentrup, Berlin
Uwe.Bentrup@bmbf.bund.de

Projektdurchführung



Förderkreis für Personalentwicklung, Weiterbildung und Neue Medien e. V. Schwerin

Grevesmühlener Str. 18
19057 Schwerin

Tel.: +49 (0) 385 48 85 130
Fax: +49 (0) 385 48 85 129
Mail: info@foerderkreis-schwerin.de
Web: www.foerderkreis-schwerin.de

Doz. Dr. habil. Hans Joachim Buggenhagen, Projektleiter
Prof. Dr. Klaus Henning Busch

Initiativunternehmen



„Bundesverband mittelständische Wirtschaft“ – BVMW
Verband Westmecklenburg



CIM-Technologie-Zentrum Wismar



KIS Kran- und Industrieservice GmbH
Wismar



Parsch BEETA Reinigungssysteme Sanitz



in.e.b.a gmbh



Kremke mediaworks GmbH, Garwitz