

Lern- und Veränderungsfähigkeit durch lebenslanges Lernen erhalten



Sibylle Adenauer
Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft (ifaa)

Der Wandel der Arbeitswelt erfordert lebenslanges Lernen

Entwicklungen und Veränderungen in der Arbeitswelt wirken sich auf den Qualifikationsbedarf von Unternehmen und die Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten aus. Ein wesentlicher Wandlungstreiber ist die rasante technologische Entwicklung hin zur Industrie 4.0. Wandlungstreiber sind auch wirtschaftliche Entwicklungen (wie die Globalisierung und Kapitalmarktentwicklung), neue gesetzliche Regelungen (zum Beispiel neue Umweltauflagen), neue Produktmaterialien und veränderte Kundenanforderungen. Hinzu kommt der demografische Wandel. Er bedeutet für Unternehmen, Veränderungen, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation mit durchschnittlich älteren Belegschaften zu meistern.

Innovationszyklen werden immer kürzer, die Halbwertszeit von Wissen sinkt. Das in der Berufsausbildung oder im Studium erworbene Wissen und Gelernte reicht erfahrungsgemäß nicht für ein ganzes Berufsleben aus; es muss kontinuierlich entsprechend den sich wandelnden beruflichen Anforderungen weiterentwickelt werden. Von der Schnelligkeit, Flexibilität und Kontinuität der Qualifizierung hängt es ab, ob und inwieweit die Beschäftigten als Träger betrieblicher Veränderungsprozesse die erforderlichen Qualifikationen entwickeln und anwenden können (vgl. Dehnbostel 2007). Betriebliche Weiterbildung und Qualifizierung im Unternehmen als »lebenslanges Lernen« zu gestalten, ist eine Antwort auf die Herausforderungen, die der schnelle und komplexe Wandel der Arbeitswelt mit sich bringt.

Was heißt »lebenslanges Lernen«?

Lernen ist ein Prozess, der zu Verhaltensänderungen führt, die aufgrund von neuem Wissen und Erfahrungen zustande kommen. Solche Änderungen schließen nicht nur die bewusste Aneignung neuer Informationen ein, sondern auch die Veränderungen des Verhaltens, deren Ursachen unbekannt sind (Lefrancois 2006). Vom bewussten, absichtlichen (intentionalen) Lernen

ist das unbewusste, eher beiläufige (implizite) Lernen aufgrund gemachter Erfahrungen zu unterscheiden.

Lebenslanges Lernen ist notwendig, »weil wir uns mit den Veränderungen unserer Umwelt, die häufiger sind und mit immer größerer Beschleunigung vor sich gehen, auseinandersetzen müssen, uns anpassen müssen« (Lehr 2003). Lernen ist grundsätzlich bis ins hohe Alter möglich. Dabei ist es sinnvoll, die Lernfähigkeit durch Training zu erhalten und zu fördern (Lehr 2007; Hacker 2015; Jaeger 2015; Stahn o.J.).

Wenn von »lebenslangem Lernen« – oder auch lebensbegleitendem Lernen – gesprochen wird, ist zwischen der gesellschafts- und arbeitsmarktpolitischen Ebene sowie der betrieblichen Ebene zu unterscheiden.

Für die Politik ist lebenslanges Lernen seit Anfang 2000 ein zunehmend wichtiges Thema. Im Memorandum über lebenslanges Lernen der Kommission der Europäischen Gemeinschaften von 2000 wird lebenslanges Lernen als Schlüssel zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und Beschäftigungsfähigkeit der Menschen in einer zunehmend wissensbasierten Wirtschaft und Gesellschaft gesehen. Neben dem formalen Lernen, das in klassischen Bildungsinstitutionen (Schule, Berufsschule, Universität) stattfindet und zu anerkannten Abschlüssen und Qualifikationen (Schulzeugnis, Berufs-, Studienabschluss) führt, wird die Bedeutung des nicht-formalen und informellen Lernens für das lebenslange Lernen hervorgehoben.

Mit nicht-formalem Lernen ist das Lernen gemeint, das außerhalb der allgemeinen und beruflichen Bildung, zum Beispiel am Arbeitsplatz, in einem Seminar im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung stattfindet und nicht zu einem anerkannten Abschluss führt.

Informelles Lernen wird verstanden als eine natürliche Begleiterscheinung des täglichen Lebens. Anders als beim formalen und nicht-formalen Lernen handelt es sich beim informellen Lernen nicht notwendigerweise um ein intentionales (zielgerichtetes, bewusstes) Lernen, sondern um implizites, beiläufiges Lernen. Dazu zählen Kompetenzen, die durch die Ausübung eines Ehrenamtes (zum Beispiel Organisationstalent, Kommunikations- und Team-

fähigkeit), durch ein Hobby (Kreativität) erworben werden. In der Regel wird diese Art des Lernens von den Betroffenen nicht bewusst als Lernprozess wahrgenommen.

Eine Definition von »Lebenslangem Lernen« enthält das Dokument der Europäischen Union von 2001 »Einen europäischen Raum für lebenslanges Lernen schaffen«. Lebenslanges Lernen umfasst danach »alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen beziehungsweise beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt« (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 9).

Diese Definition lässt sich auch auf das »lebenslange Lernen« in der betrieblichen Weiterbildung übertragen.

Lebenslanges Lernen im Unternehmen gestalten

Im Gegensatz zu den gesellschafts- und arbeitsmarktpolitischen Zielen des lebenslangen Lernens seitens der Europäischen Union und der Bundesregierung hat lebenslanges Lernen in der

betrieblichen Weiterbildung und Qualifizierung konkrete betriebsbezogene Ziele. In Zeiten schneller und komplexer Veränderungen ist es für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sehr wichtig, dass die Beschäftigten den sich kontinuierlich ändernden Qualifikationsanforderungen gewachsen sind.

Wie kann lebenslanges Lernen im Unternehmen realisiert werden und welche Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein?

Beschäftigte unabhängig vom Alter anforderungsbezogen qualifizieren

Lebenslanges Lernen in der betrieblichen Weiterbildung heißt, die Beschäftigten aller Altersgruppen in die betriebliche Qualifizierung und Weiterbildung einzubeziehen. Nur so haben auch ältere Beschäftigte die Chance, ihre Arbeitsaufgaben bei veränderten Qualifikationsanforderungen bis zum Renteneintritt produktiv zu bewältigen und zur Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens beizutragen.

Beschäftigte, deren Lernfähigkeit vom Unternehmen nicht abgefragt wird, verlernen in der Regel das Lernen und bauen möglicherweise Ängste und Widerstände gegen die Qualifizie-

Abb. 1: Immer komplexere Arbeitsumfelder erfordern lebenslanges Lernen.

Foto: thyssenkrupp AG





Abb. 2: Lernen am Arbeitsplatz

Foto: Ingo Bartussek/fotolia.com

rung auf. Allerdings können auch »lernentwöhnte« Beschäftigte wieder an das Lernen herangeführt werden. Ängste und Widerstände in der Belegschaft gegen das Lernen zu überwinden, ist dann der erste Schritt, lernungewohnte Mitarbeiter wieder an das Lernen heranzuführen. Es fördert die Bereitschaft zum Lernen, wenn Führungskräfte den Beschäftigten Sinn und Zielsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen vermitteln. Die Anknüpfung an vorhandenes Wissen der Beschäftigten sowie kürzere Lerneinheiten erleichtern den Wiedereinstieg in das Lernen.

Lebenslanges Lernen kann dem Effekt der Lernentwöhnung entgegenwirken. Unternehmen, die sich die Erkenntnisse der Altersforschung zu eigen machen, dass die Lernfähigkeit grundsätzlich bis ins hohe Alter erhalten bleibt, vor allem, wenn sie trainiert wird, schaffen die Basis für lebenslanges Lernen in ihrem Unternehmen.

Kognitive Leistungsfähigkeit kann trainiert werden

Mit zunehmendem Alter verändern sich in der Regel sensorische, motorische und bestimmte mentale (kognitive) Funktionen. Diese Veränderungen können zu einer Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit führen. Unternehmen

können mit Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention die (kognitive) Leistungsfähigkeit im Alter positiv beeinflussen. Verhältnispräventive Maßnahmen umfassen eine altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation. Zu den verhaltenspräventiven Maßnahmen, die sowohl die körperliche und mentale Gesundheit und Fitness fördern, zählen Ernährung, Stressmanagement, körperliche Aktivität und geistige Aktivität. Kognitive Aktivierung ist auch für Beschäftigte mit hoch repetitiver Tätigkeit möglich, wie Untersuchungen zum Training der kognitiven Funktionen mit Papier- oder PC-gestützten kognitiven Übungen zeigen (Falkenstein, Gajewski 2015).

Vielfältige Möglichkeiten des Lernens nutzen

Beschäftigte erwerben Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen nicht nur in Seminaren und Workshops, die extern oder intern im Unternehmen stattfinden, sondern auch durch Unterweisung am Arbeitsplatz, Wissenstransfer, durch den Besuch von Fachveranstaltungen sowie durch Projektarbeit und Teamarbeit. Es bietet sich an, die zahlreichen Möglichkeiten des Lernens im Prozess der Arbeit für die Qualifizierung der Beschäftigten zu nutzen.

Lernen im Prozess der Arbeit ermöglichen
Lebenslanges Lernen ist wesentlich auch ein Lernen im Prozess der Arbeit. Dafür müssen die folgende Voraussetzungen erfüllt sein (Blazek et al. 2011):

- lernförderliche Arbeitsbedingungen sowie
- die Fähigkeit und Bereitschaft des Beschäftigten zu selbstständigem, eigenverantwortlichem Lernen und zur Selbstorganisation.

Beispiele für das Lernen im Prozess der Arbeit sind folgende (Geldermann et al. 2009, Seitz o.J.):

- Unterweisungen am Arbeitsplatz;
- Kenntnisvermittlung durch erfahrene Mitarbeiter und Führungskräfte in Arbeitsgesprächen oder direkt am Arbeitsplatz;
- die Schulung älterer Beschäftigter durch jüngere Kollegen, zum Beispiel für die Anwendung neuer Softwareprogramme;
- ein kurzzeitiger Wechsel in einen anderen Arbeitsbereich zwecks »Blick über den Teller« – beispielsweise, um die Anforderungen an die Kommunikation und Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Bereichen kennenzulernen;
- die Einarbeitung neuer Kolleginnen beziehungsweise Kollegen in die Arbeitsaufgabe;
- ein bereichsübergreifender Erfahrungsaustausch, um Schnittstellenprobleme zu identifizieren und Lösungen zu erarbeiten;
- Abteilungs-, Bereichs- oder Gruppenworkshops zur Optimierung von Prozessen im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses;
- das Lesen berufsbezogener Fachliteratur;
- der berufsbezogene Besuch von Fachmessen und Kongressen;
- (Computergestützte) Selbstlernprogramme nutzen; zum Beispiel anhand eines Films lernen, wie eine Maschine funktioniert, bedient und gewartet wird. Der Lernende kann sein eigenes Lerntempo festlegen;
- die Teilnahme an einem Webinar, zum Beispiel zum Thema »Zeitmanagement«;
- die Übernahme von Aufgaben, zum Beispiel die Leitung eines Projektes; dies gibt dem Beschäftigten die Möglichkeit, seine Kommunikationsfähigkeit oder sein Durchsetzungsvermögen auszubauen;
- die Weitergabe von Wissen und Erfahrung am Arbeitsplatz im Tandem (zum Beispiel der Umgang mit schwierigen Kunden);
- Reflexion als Anstoß und Impulsgeber für Veränderungs- und Lernprozesse, zum Bei-

spiel in Workshops, mit dem Ziel, Veränderungs- und Lernbedarf zu erkennen und sich mit dem eigenen Lernbedarf auseinanderzusetzen.

Das folgende Beispiel zeigt, wie Lernen am Arbeitsplatz gestaltet werden kann. Im Rahmen eines betrieblichen Qualifizierungsprojektes bestand das Ziel darin, Mitarbeiter und Führungskräfte zu befähigen, Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten, um Arbeitsplätze ergonomisch zu gestalten. In einem eintägigen Workshop, an dem zehn Beschäftigte aus der Produktion teilnahmen, wurden zunächst die Grundlagen der Ergonomie und des Arbeitsschutzes vermittelt beziehungsweise aufgefrischt. Anhand von Beispielen aus der Praxis lernten die Teilnehmer die Unterschiede zwischen ergonomischen und nicht-ergonomischen Arbeitsplätzen kennen.

Das Gelernte wurde dann praktisch auf die eigenen Arbeitsplätze angewendet. In zwei Gruppen begutachteten die Teilnehmer ihre Arbeitsplätze in der Produktion unter ergonomischen Gesichtspunkten und erarbeiteten vor Ort Verbesserungsmöglichkeiten. So wurde der Arbeitsort auch zum Lernort. In dem abschließenden Erfahrungsaustausch stellten die Teilnehmer ihre Verbesserungsvorschläge vor. Eine Erkenntnis war, dass oftmals schon mit kleineren Maßnahmen, zum Beispiel mit einer entsprechenden Anordnung von Werkzeugen, Arbeitsplätze schnell und kostengünstig verbessert werden können.

Arbeitsaufgaben und Arbeitsumfeld lernförderlich gestalten

Lebenslanges Lernen, insbesondere das Lernen im Prozess der Arbeit, setzt lernförderliche Arbeitsbedingungen sowie die Fähigkeit und Bereitschaft der Beschäftigten zu selbstständigem, eigenverantwortlichem Lernen und zur Selbstorganisation voraus (Blazek et al. 2011).

Lernförderlich ist ein Arbeitsumfeld, wenn die Beschäftigten bei der Ausführung der Arbeitsaufgaben ihre Qualifikationen entfalten, weiterentwickeln und Gelerntes unmittelbar anwenden können. Folgende Rahmenbedingungen sind geeignet, um ein lernförderliches Arbeitsumfeld zu schaffen und damit selbstgesteuertes Lernen im Prozess der Arbeit zu ermöglichen:

- lernförderliche Arbeitsaufgaben, die Entwicklung und Entfaltung ermöglichen; zum Beispiel die Übertragung zusätzlicher Aufgaben wie die Leitung eines Projektes;

Literatur

Blazek Z et al (2011) Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) PersonalKompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung. Gebrüder Kopp Druck GmbH & Co. KG, Köln. <http://www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63319>. Zugegriffen: 10. November 2015

BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung, Aufstieg durch Bildung. <https://www.bmbf.de/de/aufstieg-durch-bildung-1240.html>. Zugegriffen: 10. November 2015

Bretschneider M (2008) Dynamische Veränderungen der Berufswelt und lebenslanges Lernen – Qualität und Nutzen berufsbezogener Weiterbildung. http://www.bwpat.de/ht2008/ft06/bretschneider_ft06-ht2008_spezial4.shtml. Zugegriffen: 10. November 2015

Dehnbostel P (2007) Lernen im Prozess der Arbeit. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. Waxmann Verlag, Münster

EU-Info. Deutschland. EU-Bildungsprogramm Lebenslanges Lernen <http://www.eu-info.de/foerderprogramme/bildung-jugend/lebenslanges-lernen/ueberblick/> Zugegriffen: 10. November 2015

Falkenstein M, Gajewski P (2015) Alter und kognitive Veränderungen. Verhaltens- und Verhältnisprävention im Betrieb. Betriebspraxis und Arbeitsforschung (B & A) 225:44-46

Geldermann B, Loebe H, Severing E (Hrsg.) (2009) Krisenfeste Personalentwicklung. Gestaltungsfelder und Beispiele guter Praxis. Reihe Wirtschaft und Bildung, Bd. 54. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Hacker W (2015) Lern-, gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen – Warum und wie? In: Technische Universität Dresden (Hrsg.) Projektberichte 86, April 2015:1-16. http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_

mathematik_und_naturwissenschaften/fachrichtung_psychologie/i1/ag_wdh/albaf/news/beitraege_auftaktveranstaltung/beitrag_prof_hackler. Zugegriffen: 30. November 2015

Jaeger C (2015) Leistungsfähigkeit und Alter – praxisrelevante Hinweise für Unternehmen und Beschäftigte. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. ifaa-Edition. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 41-51

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000) Memorandum über Lebenslanges Lernen. Brüssel, den 30.10.2000 SEK (2000) 1832. <http://www.die-bonn.de/id/745/about/html/>

- schneller Zugriff auf notwendige Informationen beziehungsweise schnelles Beschaffen notwendiger Informationen zum Beispiel über Intranet, Internet. Arbeitsunterlagen;
- Freiräume zum Lernen nutzen können, zum Beispiel bei Ausfallzeiten durch Maschinen-Stillstandzeiten. Diese können zum Lernen genutzt werden. Wichtig ist, Lernprogramme in kleine Module aufzuteilen, da häufig nur kurze Zeiträume, zum Beispiel 10 Minuten, zur Verfügung stehen;
- lernförderliche Medien nutzen können. Eigenständiges Lernen wird durch entsprechende Medien gefördert, zum Beispiel elektronische Lernprogramme (E-Learning), Lehrbücher, Arbeitsunterlagen;
- Möglichkeiten zum Wissens- und Erfahrungsaustausch schaffen.

Zur Nachhaltigkeit von Lernprozessen trägt die Führungskraft mit ihrem Interesse und ihrer Verantwortung für den Qualifikationszuwachs ihrer Mitarbeiter bei. Die Überprüfung der Zielerreichung und die Anerkennung von Erfolg seitens der Führungskraft sind unabdingbar.

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für lebenslanges Lernen im Unternehmen schaffen

Wichtige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für lebenslanges Lernen im Unternehmen sind folgende:

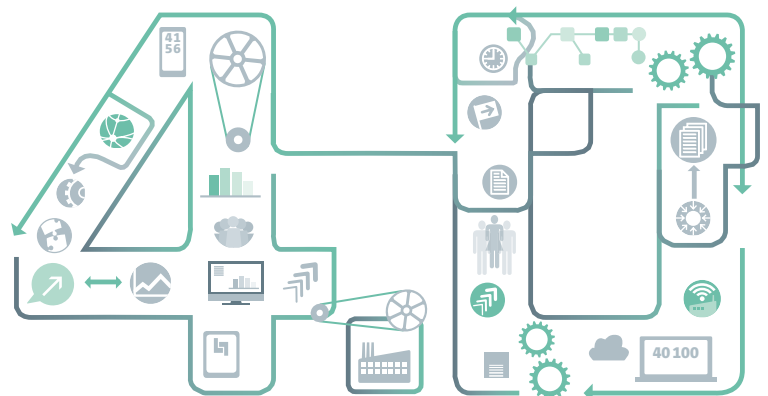
- Die Realisierung von lebenslangem Lernen erfordert ein umfassendes Verständnis von Lernen und Qualifizierung im Unternehmen: Lernen und somit der Erwerb von Qualifikationen und Kompetenzen erfolgt nicht nur durch formale Weiterbildung zum Erwerb von anerkannten Abschlüssen oder in Workshops und Seminaren, sondern auf vielfältige Weise im Prozess der Arbeit.
- Lebenslanges Lernen setzt eine Führungs- und Unternehmenskultur voraus, die die Potenziale Älterer erkennt und fördert und die Qualifikationen der Beschäftigten unabhängig vom Alter anforderungsgerecht entwickelt. Dafür ist ein differenzierter Blick der Führungskräfte auf die Leistungs- und Lernfähigkeit Älterer notwendig.
- Die Beschäftigten werden befähigt, ihren Teil der Verantwortung für ihre berufliche Weiterentwicklung wahrzunehmen. Ihnen muss

ifaa-FACHKOLLOQUIUM 2016

21./22. JUNI 2016 IN DÜSSELDORF

Digitalisierung
&
Industrie

Jetzt
Termin
notieren!



Experten aus Wissenschaft und Praxis erläutern, wie die Chancen von Industrie 4.0 genutzt werden können.

Die Teilnehmeranzahl ist begrenzt. Bei Interesse schreiben Sie bitte eine E-Mail an Frau Sonja Bobbert, s.bobbert@ifaa-mail.de mit dem Stichwort: ifaa-Fachkolloquium.

klar sein, dass die Lernphase nicht mit dem Schulabschluss und einer erfolgreichen Ausbildung beendet ist, sondern dass nur durch kontinuierliche Entwicklung der Qualifikationen ein Schritthalten mit den technischen und organisatorischen Fortschritten möglich ist. Dies dient auch dem Erhalt der eigenen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.

- Die Fähigkeit und Bereitschaft der Beschäftigten zum eigenständigen Lernen im Prozess der Arbeit sollte gefördert werden. Dazu gehört, sie zu befähigen, ihren Lernbedarf auch eigenständig zu erkennen und die Möglichkeiten zum eigenständigen Lernen zu nutzen.

Fazit: Unternehmen und Beschäftigte profitieren

Betriebliche Weiterbildung und Qualifizierung als lebenslanges Lernen zu gestalten bietet Chancen für Unternehmen und Beschäftigte.

Für Unternehmen ist die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung und Qualifizierung ein Beitrag zur Sicherung ihrer Veränderungs-, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sowie ihres Fachkräftebedarfs. Lebenslanges Lernen bietet die Grundlage dafür, die Qualifikationen der Beschäftigten unabhängig vom Alter entsprechend den sich wandelnden Qualifikationsanforderungen kontinuierlich zu entwickeln und auf diese Weise den Veränderungen der Arbeitswelt aktiv zu begegnen.

Lebenslanges Lernen kommt ebenso den Beschäftigten zugute, denn es trägt dazu bei, dass sie die aktuellen Qualifikationen haben, die es ihnen ermöglichen, ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt über das gesamte Erwerbsleben zu erhalten. ■

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001) Mitteilung der Kommission. Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. Brüssel, den 21.11.2001. KOM (2001) 678 endgültig. http://www.bibb.de/dokumente/pdf/foko6_neues-aus-europa_04_raum-III.pdf. Zugegriffen: 10. November 2015

Lefrancois GR (2006) Psychologie des Lernens. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Verlag, Heidelberg

Lehr U (2007) Psychologie des Alterns. 11. korrigierte Auflage. Quelle & Meyer Verlag, Wiebelsheim

Lehr U (2003) Lebenslanges Lernen – eine Herausforderung in einer Zeit des technischen, sozialen und demografischen Wandels - Frau Prof. Dr. Ursula Lehr, DZFA, Universität Heidelberg Vortrag für den II. Workshop LLL am 5.11.2003. <https://www.uni-due.de/LLL/docs/Vortraege/Lehr.pdf>. Zugegriffen: 10. November 2015

Seitz C (o.J.) Von der Stilllegung Älterer hin zu lebenslangem Lernen. Didaktische Empfehlungen und betriebliche Handlungsansätze eines Personalentwicklungskonzeptes für ältere Mitarbeiter/innen. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft, Forschungsstelle. www.ihk50plus.de/Download/Personalentwicklung50plus.doc. Zugegriffen: 10. November 2015

Stahn C (o. J.) Lebenslanges Lernen. Lernen im Alter? Das geht! Die Bedeutung lebenslangen Lernens für das Berufs- und Alltagsleben. http://www.pfiffprojekt.de/pfiff1/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=62. Zugegriffen: 10. November 2015

Autoren-Kontakt

Stud.-Ass. Sibylle Adenauer
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-32
E-Mail: s.adenauer@ifaa-mail.de