

L³ Z2 W - Die Zukunftsformel für Ziel 2 Wien

Life Long Learning für Beschäftigte in Ziel 2 Wien Unternehmen

Projektkurzbericht

Elisabeth Gräfinger
Friederike Weber

Prospect Unternehmensberatung GesmbH
A-1070 Wien, Siebensterngasse 21/4
Tel: +43/1/523 72 39-0
E-mail: office@pro-spect.at
www.pro-spect.at

Wien, Oktober 2007



Das Projekt L³ Z2 W wird vom Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds (**waff**) in Kooperation mit Prospect Unternehmensberatung GesmbH im Rahmen des Ziel 2 Wien-Programms umgesetzt. Finanziert wird das Projekt durch den (**waff**) und den Europäischen Sozialfonds.

L³ Z2 W - Die Zukunftsformel für Ziel 2 Wien

Der vorliegende Bericht stellt die bisherigen Ergebnisse des Ziel 2 Projektes „L³ Z2 W Die Zukunftsformel für Ziel 2 Wien“ dar.

Entwicklung von Modellen zur Förderung des Lebenslangen Lernens

Ziel des Projektes, das seit Ende Oktober 2005 durchgeführt wird, ist die Entwicklung von Modellen zur Förderung des Lebenslangen Lernens von ArbeitnehmerInnen. Diese sollen in enger Zusammenarbeit mit ausgewählten Unternehmen am Standort Ziel 2 Wien (Teile des 2. und 20. Bezirks) im Rahmen von Pilotmaßnahmen erarbeitet und implementiert werden.

Der erste Schritt des Projektes bestand in der Recherche von Good Practice Beispielen. Besonderes Augenmerk lag bei Modellen, die die Kompetenzgrundsteine für Lebenslanges Lernen – Lernmotivation und Lernkompetenz – und hier vor allem für ArbeitnehmerInnen mit eingeschränkter beruflicher Mobilität fördern.

Explorative Erhebung bei Unternehmen

Es folgte eine qualitative Befragung von Unternehmen, welche im Ziel 2 ansässig sind. Diese Projektphase war wichtig, um die Erfahrungen von Betrieben und deren MitarbeiterInnen zum Thema Lebenslanges Lernen zu sammeln und ein möglichst umfassendes und detailliertes Bild von betrieblichen „Lernsituationen“ zu erhalten. Darüber hinaus konnte im Rahmen der Erhebung auch das Interesse der Unternehmen an Pilotmaßnahmen ausgelotet werden.

Die Erhebung fand im Zeitraum Februar bis April 2006 statt. Es konnten in 19 Unternehmen unterschiedlicher Größe (zumeist Kleinbetriebe) und aus verschiedenen Branchen insgesamt mit 35 Personen leitfadengestützte Interviews geführt werden. Die Interviewten setzten sich folgendermaßen zusammen: 11 GeschäftsführerInnen, 5 Führungskräfte im Bereich Personal bzw. Weiterbildung, 6 BetriebsrätInnen bzw. betriebliche Vertrauenspersonen und 13 MitarbeiterInnen.

Die hohe Bereitschaft der Unternehmen, sich an der Erhebung zu beteiligen und das signalisierte Interesse am Thema während der Gespräche weist auf eines hin: Unternehmen erkennen die Bedeutung von Lebenslangem Lernen immer stärker, sehen allerdings auch die Grenzen ihrer bisherigen Weiterbildungspraxis.

Lebenslanges Lernen wird mit „klassischer“ Weiterbildung assoziiert

Unter Lebenslangem Lernen in Unternehmen wird, sowohl von ArbeitgeberInnen- als auch von ArbeitnehmerInnenseite, nach wie vor hauptsächlich herkömmliche berufliche Weiterbildung verstanden. Den Befragten kommen „klassisch“ aufgebaute Kurse und Seminare in den Sinn. Inhaltlich finden sich dabei neben Kursen, die spezifisches Fachwissen im jeweiligen Berufsbereich vermitteln, zunehmend auch persönlichkeitsbildende Soft Skills-Trainings (z.B. Kommunikation, Konfliktmanagement). Letztere, berichten einige Unternehmen, würden bei MitarbeiterInnen zumeist auf mehr Skepsis stoßen als „Fachkurse“.

Lebenslanges Lernen als gemeinsame Verantwortung

Die meisten Befragten sehen eine gemeinsame Verantwortung von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen für Lebenslanges Lernen. Die Aufgabe der ArbeitgeberInnen wird vorwiegend darin gesehen, Motivation für Lernen zu wecken und die Entwicklung der MitarbeiterInnen aktiv zu unterstützen sowie notwendige Rahmenbedingungen für

eine möglichst hohe Teilnahme an Bildungsmaßnahmen zu schaffen. Auch die Honorierung von Lernengagement wird angeführt. Aber auch die MitarbeiterInnen tragen aus Sicht der Interviewten Verantwortung. Sie sollten neuen Entwicklungen offen gegenüberstehen, Bildungsangebote aufgreifen, Lernbedarfe äußern und auch eigenständig versuchen, Wissenslücken zu schließen.

An dieser Stelle wurde manchmal auf den Einfluss öffentlicher AkteurInnen hingewiesen. So sei es beispielsweise für Unternehmen hilfreich, wenn ArbeitnehmerInnen entsprechend umfangreich über Aus- und Weiterbildungsangebote bzw. Fördermöglichkeiten in ihrem Berufsbereich informiert werden.

Viele Vorteile für Unternehmen

Unternehmen ziehen aus der Teilnahme ihrer MitarbeiterInnen bei betrieblichen aber auch privaten Lern- und Weiterbildungsangeboten auf jeden Fall Vorteile, konstatieren sowohl MitarbeiterInnen als auch UnternehmensvertreterInnen. Als positive Effekte werden die Verbesserung der Arbeitsleistung und des Wissensstandes der MitarbeiterInnen genannt. Auch wären ArbeitnehmerInnen durch erfolgreiche Lernaktivitäten zufriedener und damit loyaler ihrem/r ArbeitgeberIn gegenüber. Die Erhöhung der KundInnenbindung wird ebenfalls von einigen angesprochen.

Manche befragte GeschäftsführerInnen meinen aufgrund des stärker werdenden Konkurrenzdrucks und der veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ihren MitarbeiterInnen nur wenige Lernangebote machen zu können. Energie, Zeit und Geld müssten eher in Aktivitäten mit unmittelbar sichtbarem wirtschaftlichen Nutzen (wie beispielsweise Umstrukturierungen) fließen als in betriebliche Weiterbildung. LeiterInnen von Kleinbetrieben thematisieren in diesem Zusammenhang ihre aufgrund der Unternehmensgröße besonders schwierigen Ausgangsbedingungen für betriebliches Lebenslanges Lernen.

„Herkömmliche“ Lernaktivitäten oft verbesserungsbedürftig

Nach den in den Unternehmen durchgeführten Lernaktivitäten gefragt, zeigt sich, dass Lernen in den befragten Betrieben überwiegend in Form herkömmlicher Weiterbildungsveranstaltungen stattfindet. Zu einem Großteil werden Kurse und Seminare bei externen AnbieterInnen besucht oder eingekauft, wobei letztere immer wieder auch im Betrieb abgehalten werden. Die Erfahrungen mit diesen Lernaktivitäten werden nur selten als negativ, aber oft als verbesserungswürdig beschrieben.

Es wird Optimierungspotenzial im Bereich der „Maßschneiderung“ geortet, da sich Angebote „von der Stange“ oft als wenig effektiv und nachhaltig erweisen. Es braucht einen unternehmensnahen Entwicklungsprozess, der sich von der Bedarfsermittlung bis zur Umsetzung an den spezifischen Bedürfnissen und dem aktuellen Wissenstand orientiert und direkt an die Praxis der Betriebe anknüpft. Nur so kann in den Augen der meisten InterviewpartnerInnen eine längerfristige Wirkung erzielt werden. Viele der befragten MitarbeiterInnen heben hervor, eine Verbindung von Arbeiten und Lernen als besonders angenehm zu empfinden. So werde gewährleistet, dass wirklich von und für die Praxis gelernt wird.

Immer wieder wird, von UnternehmensvertreterInnen als auch von MitarbeiterInnen, geschildert, dass bestehende betriebliche Lernangebote von bestimmten Personen nicht angenommen werden (können), weil deren Lernbarrieren sehr spezifische sind. Hier werden MigrantInnen mit mangelhaften Sprachkenntnissen, älterer ArbeitnehmerInnen sowie niedrigqualifizierte Arbeitskräfte genannt. Es fehlt den Unternehmen zumeist an Lösungsansätzen für diese Situation.

Lernen im Arbeitsalltag passiert „nebenbei“

Während einige Betriebe, deren Arbeitsabläufe sich eher routinisiert gestalten, wenige Lernmöglichkeiten im Arbeitsalltag identifizieren (können), nehmen andere eine Reihe von Lernprozessen wahr, die den alltäglichen Arbeitsalltag begleiten (Umgang mit KundInnen, Recherche im Internet, Besprechung mit KollegInnen, Lösung akut auftretender Probleme usw.). Dieses informelle Lernen wird durchaus explizit als Lernen bezeichnet und wertgeschätzt. Allerdings wird es in den wenigsten Fällen bewusst gestaltet, um sein Potenzial strukturiert zu nutzen. Nur wenige Firmen berichten beispielsweise von Team- oder Abteilungsbesprechungen, wo gemeinsames Suchen nach Lösungen und Erfahrungstransfer stattfindet.

Nächster Schritt: Entwicklung zielorientierter Maßnahmen

Die qualitative Erhebung hat gezeigt, dass in Unternehmen meist noch eine enge Sicht auf betriebliche Lernprozesse vorherrscht und dieses Verständnis verbreitert werden sollte, will man Lebenslanges Lernen in Unternehmen fördern. Es gilt auf andere Formen des Lernens aufmerksam zu machen und Lernprozesse im Arbeitsalltag gezielter zu gestalten.

Aus diesem Grund wurden für einige der befragten Unternehmen, die Interesse zeigten, auf Basis der Erhebungsergebnisse zielorientierte Maßnahmen zur Förderung des Lebenslangen Lernens ihrer MitarbeiterInnen entwickelt. Es wurden bewusst neue Lernformen vorgeschlagen. Vier Unternehmen im 2. und 20. Bezirk haben in Folge diese Maßnahmen umgesetzt.

Gruppencoaching: Soft-skills für die Baustelle

In einem Elektroinstallationsunternehmen (ca. 22 MitarbeiterInnen) bestand die Herausforderung darin, dass für erfolgreiche Baustellenabwicklungen zunehmend nicht nur gute fachliche Qualifikationen gefragt sind, sondern Kompetenzen wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, unternehmerisches Denken usw. immer wichtiger werden. Sich diese sogenannten soft skills abstrakt in einem Seminar beispielsweise zum Thema Teamarbeit anzueignen, wäre für die Elektromonteur der Firma, die man als typische „Praktiker“ bezeichnen kann, kaum vorstellbar gewesen. Aus diesem Grund wurde ein Vor-Ort Gruppencoaching/-training konzipiert, das unmittelbar an die Alltagspraxis der Mitarbeiter anknüpft. Im Vorfeld wurden im Zuge von Baustellenbesuchen gemeinsam mit den Monteuren die Arbeitssituation und die Anforderungen genau analysiert. Darauf aufbauend ging es im Rahmen des Coachings/Trainings (das von September 2006 bis März 2007 lief und an dem rund 10 Elektromonteur teilnahmen) zuerst um die Frage „Was macht eine gute Baustelle aus?“ In der Auseinandersetzung mit dem eigenen Arbeitsbereich und mit den Kollegen wurden Themen wie beispielsweise Zusammenarbeit und Lernen-Voneinander bearbeitet. Zwischen den Coaching-/Trainingsterminen wurden Beobachtungsaufgaben gestellt und diese dann strukturiert ausgewertet. Außerdem wurden Schritte festgelegt, wie ein sogenanntes „Lern-Netz“ im Unternehmen etabliert werden kann. Ein Weg dazu: regelmäßige Morgen-Besprechungen für Erfahrungsaustausch, Wissensweitergabe und Problembearbeitung.

Brainfood Day als gemeinsames Lernerlebnis

Gemeinsam mit einem Gastronomie- und Freizeitbetrieb (je nach Saison ca. 40 bis 100 MitarbeiterInnen) wurde ein Lernevent konzipiert. Folgende Situation gab dafür den Ausschlag: Die vom Unternehmen angebotenen Weiterbildungsseminare stießen in der Vergangenheit nicht auf die gewünschte Resonanz und die Belegschaft äußerte von sich

aus kaum Lernbedarfe. Als Grund wurde seitens der Führungskräfte vermutet, dass dies von vielen MitarbeiterInnen mit dem Eingeständnis von Schwäche gleichgesetzt wird. Beim ausgearbeiteten Lernevent, dem sog. Brainfood Day, der Ende Jänner 2007 stattfand und bei dem ca. 45 TeilnehmerInnen zu verzeichnen waren, wurden durch lustbetonte und aktivierende Lernaktivitäten positive Lernerlebnisse ermöglicht, die negative Assoziationen (z.B. „Lernen heißt, ich bin nicht gut genug.“) zu überwinden halfen. Die dargebotenen „Lernhappen“ eigneten sich für alle Beschäftigten und es kamen unkonventionelle Methoden zum Einsatz. Das bunte Programm begann mit einer Salsa Tanzstunde. Der Umgang mit schwierigen Gästen wurde beispielsweise von SchauspielerInnen in „Theaterszenen“ dargestellt. Es konnte spielerisch in verschiedene Sprachen hineingeschnuppert werden und vieles mehr. Pate für diese Pilotmaßnahme stand der in Großbritannien jährlich stattfindende „Learning at Work Day“, der entsprechend der österreichischen Rahmenbedingungen adaptiert und für das Unternehmen weiterentwickelt wurde.

EDV-Sprechstunde als individuelles Lernangebot

Wie ganz gezielt und individuell EDV gelernt werden kann, das war der Fokus der dritten Pilotmaßnahme in einem Pharmaunternehmen (ca. 30 MitarbeiterInnen). Die Lösung bestand in der Organisation einer sogenannten „EDV-Sprechstunde“. An vier Tagen im Herbst 2006 konnte im Unternehmen eine EDV-Trainerin konsultiert werden, die maßgeschneiderte kleine Trainingseinheiten anbot. 16 MitarbeiterInnen des Unternehmens haben dieses Angebot genutzt. Zur Vorbereitung wurden die konkreten Lernbedarfe unter den MitarbeiterInnen erhoben und darauf aufbauend ein maßgeschneiderter „Fahrplan“ für die 4 Tage erstellt. Vor allem das gemeinsame Lernen in sehr kleinen Gruppen oder auch einzeln und anhand konkreter Praxisfragen und -probleme kam sehr gut an. Aber nicht nur EDV-AnwenderInnen hatten die Möglichkeit, ihre Kenntnisse zu erweitern. „Computer-Neulinge“ konnten auch eine Schnuppereinheit besuchen und so auf den Geschmack kommen.

Kombiniertes Sprach- und Fachtraining

Die vierte Pilotmaßnahme wurde in einem Reinigungsbetrieb (ca. 25 MitarbeiterInnen) realisiert. Die Reinigungskräfte, die vor allem türkischer und bosnischer Abstammung sind, verfügen zumeist nur über Grundkenntnisse in Deutsch. Das erschwert nicht nur deren Lebens- und Arbeitsalltag, sondern auch die Schulung von Fachinhalten. Fundierte und nicht nur kurz angelegte Fachkenntnisse sind aber notwendig, um in der Branche längerfristige Beschäftigungs- und auch Aufstiegschancen zu haben. Aus diesem Grund wurde ein kombiniertes Fachtraining (Themen aus dem Bereich Sonderreinigung und Unterhaltsreinigung) und Sprachtraining (Deutsch als Fremdsprache) in Anlehnung an den Ansatz CLIL (Content and Language Integrated Learning) organisiert. Wesentlich war die durchgängige Praxisorientierung, um bei den MitarbeiterInnen, die als bildungsunfähig bezeichnet werden können, anschlussfähig zu sein.

Evaluation zeigt hohe Zufriedenheit

Die Pilotmaßnahmen wurden bereits evaluiert. Die Rückmeldungen der TeilnehmerInnen sind sehr positiv und zeigen, dass die entwickelten Lernmodelle erfolgreiche Ansätze für lebenslanges Lernen in Unternehmen darstellen. Auch die Unternehmensverantwortlichen heben den Mehrwert für ihren Betrieb hervor und berichten von Wirkungen auf unterschiedlichen Ebenen.

Praxisbuch für Unternehmen als Endprodukt

Die Erfahrungen des Projekts wurden schließlich in ein Praxisbuch für Unternehmen gegossen, das sich in erster Linie an VertreterInnen kleiner und mittlerer Betriebe richtet und aufzeigt, wie vielfältig Lernen in der Arbeit ist, wo Ansatzpunkte zur Verbesserung der Lernförderlichkeit in einem Unternehmen bestehen und welchen Nutzen alle Beteiligten daraus ziehen. Darüber hinaus bietet das Praxisbuch den LLL-Check, ein eigens entwickeltes Tool zur betrieblichen Standortbestimmung in Bezug auf die Lernförderlichkeit sowie einen umfangreichen Instrumentenkoffer mit praktischen Umsetzungshilfen. Auch die vier Pilotmaßnahmen lassen sich anschaulich nachlesen. Das Praxisbuch, das am 22. Oktober 2007 im Rahmen einer Abschlussveranstaltung präsentiert wurde, trägt den Titel „Potenzial Lebenslanges Lernen“ und ist im Facultas Verlag, Wien, erschienen.