

Peter Dehnbostel/Lutz Ewald/Rita Linderkamp: Informelles Lernen in Klein- und Mittelbetrieben der Textilindustrie

Notwendige Innovationen und Weiterbildung in der Textilindustrie

Die Textil- und Bekleidungsindustrie ist durch eine starke Abhängigkeit vom Weltmarkt gekennzeichnet. Der starke Rückgang dieser Industrie in Deutschland und die Dominanz der Schwellenländer hat die letzten Jahrzehnte geprägt. Allerdings ist es gelungen, über innovative Textil- und Modeprodukte zu einer neuen Wertschätzung und zu steigenden Exportquoten deutscher Textilien auf den Weltmärkten zu kommen. Ein besonderes Potential haben technische Textilien, auf die mittlerweile rund 50 Prozent des Gesamtumsatzes in Deutschland entfallen.

Die erneute Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist im innerdeutschen Vergleich besonders auf Unternehmen in den neuen Bundesländern zurückzuführen, die in ihren Produkten hohe Zuwachsraten vorweisen. Der Schlüssel für eine Stabilisierung und erneute globale Wettbewerbsfähigkeit der Textilindustrie liegt in den technologischen, arbeitsorganisatorischen, qualifikatorischen und arbeitskulturellen Innovationen, die fortzuführen und zu verstärken sind.

Der hohen Qualifikation und der Weiterbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Unternehmen kommt in dieser Entwicklung und für die zukünftige Positionierung der Textilindustrie eine entscheidende Bedeutung zu.

Dies wird dadurch verstärkt, dass die Textilindustrie überdurchschnittlich vom demografischen Wandel durch einen vergleichsweise hohen Anteil älterer Beschäftigter betroffen ist. Hier knüpft das Projekt "Aufbau eines betrieblichen Bildungsmanagements und -controllings für Unternehmen der Textilindustrie" in Ostdeutschland an (vgl. <http://www.bildung-und-management.de/bbm/das-projekt/>). Es zielt auf die Stärkung der Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten in mittleren und großen Unternehmen durch eine gezielte Erfassung und Förderung des informellen und des formalen Lernens. Die zunächst beteiligten acht Unternehmen haben sich darauf verständigt, ihre informelle und formale Weiterbildung sowie das damit verbundene Betriebliche Bildungsmanagement auf eine neue Grundlage zu stellen.

Es geht um

- die Schaffung und Gestaltung von lern- und kompetenzförderlichen Arbeitsbedingungen,
- eine systematische Weiterentwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten,
- den Ausbau oder die Einführung betrieblicher Lernformen sowie
- die Lernbegleitung und Weiterbildungsberatung im Betrieb.

Über die Planung, Durchführung und Bewertung darauf bezogener Maßnahmen wird zugleich ein Betriebliches Bildungscontrolling und Bildungsmanagement systematisiert oder neu initiiert. Dabei werden Beschäftigte, Betriebsräte, Personalverantwortliche und Führungskräfte angesprochen, beteiligt

und zu Trägern der Maßnahmen und der Weiterbildung gemacht.

Kompetenzentwicklung über informelles Lernen in der Arbeit

Im Mittelpunkt der betrieblichen Qualifizierung stehen die Beschäftigten. Die Unternehmen benötigen kompetente, kreative und verantwortlich denkende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, um die angesprochenen Innovationen für Prozesse, Produkte und Dienstleistungen durchzusetzen und fortzuführen. Damit kommt der heute dominierende Kompetenzerwerb über das informelle Lernen in der Arbeit ins Spiel. Das informelle Lernen ist ein Lernen über Erfahrungen, die im betrieblichen Kontext in und über Arbeitshandlungen erworben werden. Im Gegensatz zum formalen Lernen stellt sich ein Lernergebnis ein, ohne dass es von vornherein bewusst angestrebt wird.

Das bedeutet aber nicht, dass im Prozess des informellen Lernens die Zielorientierung fehlt. Sie ist jedoch auf Ziele und Zwecke des Arbeitsablaufs und des Arbeitsergebnisses gerichtet und nicht auf Lernoptionen. Um das informelle Lernen in der betrieblichen Personalarbeit und Weiterbildung gezielt zu nutzen, ist es von den Team- und Schichtleitern zu erfassen, zu fixieren und über Arbeitsmethoden wie der Arbeitsplatzrotation und Teambesprechungen zu fördern. In einigen beteiligten Betrieben des Projekts „Aufbau eines betrieblichen Bildungsmanagements“ erfolgt dies zudem über das Instrument der Kompetenzmatrix.

Beim informellen Lernen sind analytisch wiederum zwei Lernarten zu unterscheiden: das Erfahrungslernen einerseits und das implizite Lernen andererseits. Grob formuliert, erfolgt das Erfahrungslernen über die reflektierende Verarbeitung von Erfahrungen, während implizites Lernen eher unreflektiert und unbewusst stattfindet.

Beim Erfahrungslernen werden Erfahrungen in Reflexionen eingebunden und führen zur Erkenntnis, so u.a. in Gesprächen mit Begleitern und Vorgesetzten oder in Teambesprechungen. Ein Erfahrungslernen setzt allerdings voraus, dass die zugrunde liegenden Arbeitshandlungen nicht repetitiv erfolgen, sondern mit Problemen, Herausforderungen und Ungewissheiten verbunden sind. In sich ändernden Arbeitsprozessen und Umwelten ist dies im Allgemeinen der Fall. In der Erkundungsphase des Projekts „Aufbau eines betrieblichen Bildungsmanagements“ hat sich gezeigt, dass diese Arbeitshandlungen in flexibler werdenden Arbeitsplätzen zunehmend dominieren.

Lernformen und Lernbegleitung in der Arbeit

Für die Unternehmen sind Arbeiten und Lernen verbindende Lernformen inmitten der Arbeit neue Organisationsformen, die das Lernen am Arbeitsplatz gestalten, fordern und fördern. Mit der gezielten Verbindung von Arbeitserfahrungen und Lernen, mit der bewussten Aufnahme von informellem Lernen werden Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse unter lernsystematischen Gesichtspunkten erweitert und angereichert. Es wird ein Rahmen geschaffen, der das Lernen über Erfahrungen und das informelle Lernen in die Weiterbildung aufnimmt und eine fundierte berufliche Kompetenzentwicklung ermöglicht. Aktuelle Beispiele solcher betrieblichen Lernformen sind Coaching, Qualitätszirkel und die in jüngster Zeit stark zunehmende eLearningformen.

03-13: Informelles Lernen in der Arbeitswelt

von: Prof. Dr. Peter Dehnbostel (Professor) | Lutz W. Ewald (Berater) | Dr. Rita Linderkamp (Projektkoordinatorin) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Betriebliche Lernformen sind in nennenswertem Maße erst mit neuen Arbeits- und Organisationskonzepten aufgekommen. Sie stellen das informelle Lernen über Erfahrungen in und bei der Arbeit in den Kontext eines bewussten Lernens, indem die vielfältigen fachlichen, sozialen und personalen Erfahrungen als Lernprozesse verstanden und um Lerninhalte erweitert werden. Dabei reicht das informelle Lernen von einem bewussten Arbeits- und Lernvorgang über sinnlich-körperlich gebundene Erfahrungen bis hin zu unbewussten Verarbeitungsprozessen. Grundsätzlich ist informelles Lernen als subjektgebundener Aneignungsprozess von sozialen und situativen Bedingungen abhängig.

Eine Lernprozessbegleitung erfolgt in modernen betrieblichen Aus- und Weiterbildungskonzepten größtenteils am Arbeitsplatz. Sie wird als direkte personelle Unterstützung von Lernenden verstanden und von ausgebildeten Lernprozessbegleitern oder auch von Vorgesetzten und betrieblichen Experten und als kollegiale Beratung von (Fach-)Kollegen wahrgenommen. Sie fordert und fördert Lern- und Veränderungsprozesse und hat reflektierende und optimierende Funktionen. Sie integriert formales und informelles Lernen, auch wenn das informelle Lernen den Ausgangspunkt und Schwerpunkt der Lernbegleitung ausmacht.

Teamleitung als Bindeglied zwischen Produktion, Teamentwicklung und Weiterbildung

Im Projekt „Aufbau eines betrieblichen Bildungsmanagements“ wurden die Team- und Schichtleiter als wesentliche Akteure im Bezug auf die Weiterbildung im Betrieb identifiziert.

Monika P. z.B. ist Teamleiterin in einem mittelständischen Textilunternehmen. Die 47-jährige hat ihren Dipl.-Ing. Textiltechnik schon vor fast 20 Jahren gemacht. Heute ist sie das Bindeglied zwischen der Designabteilung (die zentral vom Firmenhauptsitz aus operiert) und ihrem Team, einem von insgesamt 8 Gruppen in der Produktion. Ihr Team steht gerade vor der Aufgabe, sich auf eine Softwareanpassung umzustellen: danach gibt es neue „Begleitzettel“: auf jedem dieser Begleitzettel stehen in Kurzform die Kundenwünsche für den jeweiligen Auftrag, die verschiedenen Tätigkeitsabläufe (z.B. Zuschneiden, Nähen, Kontrolle, Verpackung) und Stück- und Zeitvorgaben. Der Begleitzettel mit dem EAN-Strichcode läuft von Team zu Team bis zum Ende, also bis zur Endkontrolle durch. So ähnlich war das schon immer.

Doch jetzt, durch die neue Software werden die Kundenwünsche differenzierter erfasst, die Auftrags erledigung erfordert mehr Flexibilität und fast alle der Kolleginnen (der Frauenanteil in der Produktion beträgt hier fast 80%) erfahren eine Tätigkeitsanreicherung: mindestens 2 bis zu 3 verschiedene Tätigkeitsabläufe sollte Jede und Jeder beherrschen und anwenden. Das fanden nicht immer Alle gut. Viele Ängste gab es: schaffe ich das? Was passiert, wenn ich zu langsam bin? Bin ich nicht zu alt, um noch was Neues zu lernen? Mittlerweile wissen viele nicht nur die Kompetenzerweiterung, sondern auch den Wechsel in den Bewegungsabläufen zu schätzen.

Auch Monika P's Arbeitsanforderungen sind komplexer geworden: sie braucht nicht nur das gute Gefühl für den richtigen Stoff, den Blick fürs neue Design: sie muss vielmehr verstehen, welche Entwicklungen es in ihrem Team gibt, die einzelnen Teammitglieder mitnehmen. Seit ein paar Wochen gibt es daher eine kleine aber doch sehr wirkungsvolle Veränderung: den systematischen Erfahrungsaustausch bei jedem

03-13: Informelles Lernen in der Arbeitswelt

von: Prof. Dr. Peter Dehnbostel (Professor) | Lutz W. Ewald (Berater) | Dr. Rita Linderkamp (Projektkoordinatorin) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Schichtwechsel: Es gibt einen Kanon an Kriterien, der zu jedem Schichtwechsel abgefragt wird: Fehlerquellen, Auffälligkeiten, organisatorische Fragen, auch Fragen der beruflich-persönlichen Entwicklungsbedarfe. Einmal im Monat gibt es zudem so eine Art kollegiale Beratung: abwechselnd vermitteln die Kolleginnen und Kollegen Wissen reihum zu ihren „Expertenthemen“: z.B. „Wie spanne ich diesen neuen Stoff am besten ein“, „Wie sitze ich möglichst rückschonend“, „Wie war der letzte Kurs zum Maschinenanlagenführer und will das nicht doch noch jemand mitmachen?“

Außerdem werden jetzt nach und nach sogenannte „Qualifizierungsgespräche“ geführt, in denen soll es auch darum gehen, wer für welche Tätigkeit neu angelernt wird. Damit stellt sich dann auch die Frage der Qualität der Einarbeitung und des Schulungsmaterials.

Der Betriebsrat als Weiterbildungs-Mentor

Auch für den Betriebsrat ergeben sich neue Aufgaben. Einmal im Monat setzen sich zwei BR Mitglieder mit der Personalabteilung zusammen und beraten über die Weiterbildungs- und Ausbildungssituation. Das ist nicht nur im Zeichen des demographischen Wandels und des drohenden Fachkräftemangels wichtiger geworden: immer weniger Betriebe bilden aus, auch die betriebliche Weiterbildung ist oft auf wenige Beschäftigte begrenzt, obwohl ein Ausbau umso dringlicher wäre. Dem Betriebsrat ist wichtig, dass v.a. auch die Un- und Angelernten und die eher „Lernungewohnten“ angesprochen und motiviert werden, sich an Weiterbildung zu beteiligen. Bei dieser Aufgabe helfen die neuen und erweiterten Mitbestimmungsrechte des BetrVG. So wurde bei der letzten Novelle des BetrVG der § 92a neu eingeführt, der den Betriebsräten weitgehende Gestaltungsmöglichkeiten in allen Fragen der Personalentwicklung und (Weiter-) Bildung einräumt.

Damit diese Möglichkeit der Mitgestaltung nicht zu einem „zahnlosen Tiger“ wird, wird die stellvertretende BR-Vorsitzende zukünftig regelmäßig an Schulungen und an einem überbetrieblichen Erfahrungsaustausch teilnehmen. Dort geht es neben konkreten Bildungsangeboten in der Region auch z.B. um die Frage, wie die Qualifizierungsgespräche so geführt werden, dass sie für alle motivierend wirken. Eine erhöhte Weiterbildungsbeteiligung soll motivierend und beschäftigungssichernd wirken, nicht neuen Leistungsdruck aufbauen und selektieren. Gerade das informelle Lernen soll dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen lernförderlich zu gestalten.

Einheit von formal und informell erworbenen Kompetenzen

Was hier von der Teamleitung und dem Betriebsrates aktiv begleitet wird, ist ein „Lernen im Prozess der Arbeit“, bei dem neben klassischen seminaristischen Lernformen auch andere Formen des Wissenstransfers und des Lernens in der Arbeit stattfinden. Das formale Lernen wird mit dem informellen Lernen verbunden, nicht konkurrierend sondern ergänzend. Im Betrieb ist dabei das informelle Lernen Ausgangs- und Schwerpunkt zugleich. Einschlägige Untersuchungen zeigen, dass rund zwei Drittel der Erwerbstätigen – mit wachsender Tendenz – den Zuwachs ihres beruflichen Wissens und Könnens hauptsächlich in der informellen Weiterbildung erwerben.

In der Erkundungsphase des Projekts „Aufbau eines Betrieblichen Bildungsmanagements in der Textilindustrie in Ostdeutschland (BBM)“ konnte eine Vielzahl von solchen Lernformen im Prozess der

03-13: Informelles Lernen in der Arbeitswelt

von: Prof. Dr. Peter Dehnbostel (Professor) | Lutz W. Ewald (Berater) | Dr. Rita Linderkamp (Projektkoordinatorin) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Arbeit identifiziert werden, die nun über die verschiedenen betrieblichen Akteure prozesshaft und nachhaltig in den betrieblichen Alltag integriert werden (sollen). Beispiele dafür sind z.B. der systematische Erfahrungsaustausch beim Schichtwechsel, die Einrichtung und Begleitung von (Lern-)Tandems, die Systematisierung von sonst oft zufälligen Einarbeitungsprozessen bei der Einführung von neuen Maschinen oder neuer Software, der Wissenstransfer in der Gruppe und - ganz zentral – die Schulung von Teamleitern und Schichtleitern in einer Kombination aus seminarförmiger Wissensvermittlung und ständiger Rückkoppelung zu den Kolleginnen und Kollegen in der jeweiligen Schicht/im jeweiligen Team.