



LLL in vielfältigem Einsatz: KMU, Diversitymanagement, Integration

Ileana Hamburg / Steffi Engert / Konrad Berger

Die Studiengruppe zu Lifelong Learning (LLL) beim Institut Arbeit und Technik besteht seit 2009. Sie ist hervorgegangen aus den EU Projekten Ariel, SIMPEL und ReadISME, die sich mit verschiedenen Aspekten von LLL in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) befassen haben. Die Studiengruppe stellt die Kontinuität zwischen diesen Projekten und darüber hinaus dar. An der Arbeit beteiligen sich die deutschen Partner aus diesen Projekten sowie weitere LLL Experten. Neben dem Thema LLL in KMU bearbeitet die Studiengruppe als zweiten Schwerpunkt das Thema Diversity und Integration/Weiterbeschäftigung, insbesondere die Frage nach der Rolle von LLL und technologisch gestütztem Lernen für die Integration und Weiterbeschäftigung von Behinderten, Migranten, Senioren. Diese Aspekte gewinnen angesichts der zunehmenden demographischen Probleme weiter an Bedeutung, damit Unternehmen auch zukünftig ihren Arbeitskräftebedarf und insbesondere den Bedarf an Fachkräften sichern können.

1 | Relevanz von LLL für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU)

Die steigende Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten und die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien verändern die Anforderungsprofile

auf den Arbeitsmärkten im In- und Ausland grundlegend. Zunehmend wird Personal gesucht, das sich in einem internationalen Umfeld sicher bewegen kann, dessen Qualifikationen dem aktuellen Stand des Wissens entsprechen und Praxisbezug besitzen. Lifelong Learning (LLL) oder lebenslanges Lernen ist daher zu einem Erfordernis geworden, um die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten in einem kontinuierlichen Weiterbildungsprozess laufend aktuell zu halten, zu erweitern und zum Vorteil des Unternehmens und individuell nutzbar zu machen. LLL ist im 21. Jahrhundert zu einem Grundbedürfnis des modernen Menschen geworden und die Entwicklung und Etablierung von LLL-Strategien wird von einer Vielzahl von Programmen auf nationaler und europäischer Ebene unterstützt.

Die Mitglieder der Studiengruppe LLL bringen ihre Erfahrungen mit den Erfolgen und Problemen, die KMU bei der Anwendung neuer Formen des Lernens und bei der Entwicklung von LLL-Strategien haben, in Projekte und Forschungsansätze ein, die den wirtschaftlichen Erfolg von KMU durch ihre erhöhte Bereitschaft zu lebenslangem Lernen weiter verbessern. Diese Vorhaben sind also für die erfolgreiche einzelbetriebliche sowie für die Weiterentwicklung betrieblich-organisationalen Lernens in Theorie und Praxis sehr bedeutsam. Die Probleme

matik wird u.a. durch die von der LLL Studiengruppe initiierte Analyse des Istzustandes organisationalen Lernens in 69 KMU in verschiedenen europäischen Ländern verdeutlicht. Das Ergebnis lässt sich auf diesen Nenner bringen: KMU sehen LLL zwar abstrakt als wichtig an, aber konkret erachten sie es eher als Luxus oder als kurzfristige Notwendigkeit. Das überrascht nicht. Unternehmenserfolg wird nicht zuerst am Erreichen von Lernzielen, sondern am Return of Investment, Gewinn und weiteren belastbaren Zahlen gemessen. Produkte, Branchenzugehörigkeit, Anzahl der Mitarbeiter sowie ablauf-, aufbauorganisatorische und weitere Bedingungen, z.B., ob ein KMU als Single oder als Teil eines Unternehmensnetzwerks agiert, bestimmen, wie KMU sich zu LLL stellen. Davon hängt entscheidend ab, ob bzw. wie intensiv sie den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg, strategischer Ausrichtung und LLL überhaupt wahrnehmen. Die Analyse belegt einerseits, dass die strategische Nutzung vor allem in größeren Unternehmen, aber auch in solchen KMU besonders ausgeprägt ist, die in Netzwerken aktiv sind. In Betrieben, die als Single überwiegend mit einfachen Produkten, wenigen Mitarbeitern und getrieben vom Tagesgeschäft vor allem auf lokalen oder regionalen Märkten agieren, fehlen LLL-Strategien zumeist.

Steffi Engert



Konrad Berger



Nach Ursachen für den Verzicht auf LLL-Strategien befragt, verweisen KMU mehrheitlich auf vom Tagesgeschäft bedingte allgemeine und auf spezielle Zeitprobleme, wenn es um die Auswahl und Kosten relevanter Qualifizierungsangebote(/-kurse) geht. Deutlich wird überdies, dass oftmals allgemeines sowie spezielles praktisch anwendbares Lern- und Methodenwissen fehlt und noch erhebliche Vorbehalte gegenüber tradierten sowie neuen Möglichkeiten organisationalen Lernens bestehen. Obwohl in einigen Betrieben z.B. der Bekanntheitsgrad zugenommen hat und auch die Erkenntnis sich durchsetzt, dass eLearning Barrieren für organisationales Lernen absenken kann, sind die Vorbehalte gegen diese Lernform nicht wirklich überwunden.

Als konstruktive Antwort auf die Frage, wie unter diesen Bedingungen die Bereitschaft von KMU zu LLL, für neue Formen und Methoden der Mitarbeiterqualifizierung planmäßig und nachhaltig erhöht werden kann, hat die LLL-Gruppe zusammen mit europäischen Partnern im Rahmen des Projektes ReadISME ein mehrstufiges Modell konzipiert. Es umfasst auf der Organisationsebene die vier Stufen Bewusstseinssteigerung (Sensibilisierung), Vorbereitung (Planung), Realisierung (Qualifizierung, Aktion) und Weiterführung (Verstetigung). Es ist geplant,

das Modell weiter zu verbessern und seinen wirtschaftlichen Nutzen zu demonstrieren. In der letzten Sitzung der Gruppe wurde auch die Idee aufgegriffen, externe Multiplikatoren zu nutzen, um KMU nachhaltiger für organisationales Lernen zu sensibilisieren. Diese Idee ist erfolgversprechend, weil in KMU die betriebliche Funktion „Personalentwicklung“ meistens in Personalunion von der Geschäftsführung wahrgenommen und daher im Tagesgeschäft häufig vernachlässigt wird. Dieser Ansatz ist nicht neu, muss aber für die Praxis weiterentwickelt werden, um wirklich zu greifen.

2| Die Schlüsselrolle von externen Multiplikatoren und CoPs

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen der Autoren in Brandenburg sollten externe Multiplikatoren, bevor sie KMU ansprechen, für die KMU-konforme Nutzung des ReadISME-Modells, die Auswahl und Anwendung vielfältiger Lernformen wie Learning on the Job, informelle Lernformen oder Peer-to-Peer Lernen/Communities of Practice (CoPs) qualifiziert werden. Dabei ist grundsätzlich davon auszugehen, dass alle diese Formen für LLL in KMU geeignet sind, relativ unabhängig davon, ob diese Betriebe als Single oder als Teil von Netzwerken agieren.

In Communities of Practice, bestehend aus Wissenschaftler/innen, Beschäftigten aus KMU, Beratern, Bildungsanbietern und anderen Experten wird die enge Verzahnung von Arbeit und Lernen erfahrbar. Die LLL-Gruppe unterstützte den Aufbau von CoPs durch konkrete auf sozialen Medien und Web-Diensten basierten Entwicklungen im Rahmen der Projekte SIMPEL und IBB2. Die CoPs sollen gleichermaßen der gegenseitigen Unterstützung, dem informellen Lernen und der Erschließung impliziten Wissens dienen sowie Raum als „Versuchslabor“ für neue Methoden und Techniken bieten.

Eine andere CoP unterstützt das Konzept des Mentoring und Diversity Coaching für die Integration von Menschen mit Behinderungen in das Arbeitsleben, z.B. im Rahmen des EU Projektes IBB2.

3| Diversität

Das Thema Diversität wird von immer mehr betrieblichen Organisationen aufgegriffen, um durch Diversity Management die wachsende „Vielfalt“ der Belegschaften positiv und konstruktiv zu nutzen. Der Diversity Ansatz stellt eine Abwendung von dem früher den meisten Integrationskonzepten zugrunde liegenden Defizit-Ansatz dar. Dieser ging davon aus,

dass die Integration von beispielsweise Frauen, Behinderten, Migranten nur gelingt, wenn ihnen geholfen wird, sich an die vorherrschende Kultur der Männer, der Nicht-Behinderten und Inländer anzupassen. Der Diversitätsansatz ist demgegenüber positiv aufgeschlossen gegenüber den speziellen Talenten, Wahrnehmungen und kulturellen und professionellen Erfahrungen (wie bei Senioren), die durch Minderheiten in Betriebe eingebracht werden können. Somit beruht Diversitätsmanagement auf einer offenen, nicht-hierarchischen, dialogischen Einstellung und entsprechenden Management- und Lernmethoden.

Eine Schlüsselstellung bei der Umsetzung von Diversitätskonzepten haben Mentoren und Diversity Coaches. Mentoren arbeiten an der Integration durch informelle, persönliche Kommunikation und Beratung von Mentees. Diversity Coaches bilden die Mentoren aus und betreuen sie bzw. das Management der jeweiligen Organisation. Dies sind nicht neue, aber bis jetzt in der Praxis vernachlässigte Ansätze, die sich jedoch rasch in verschiedenen Bereichen und Settings verbreiten, so z.B. das Diversity Management an Hochschulen

(Bsp. Universität Duisburg-Essen¹), in der Gemeinwesenarbeit² und zunehmend auch in betrieblichen Kontexten³.

Diversity hat eine starke LLL-Dimension. Zum einen muss Diversity beim Entwurf von LLL berücksichtigt werden, zum anderen kann insbesondere technologisch gestütztes Lernen in Netzwerken, informelles und flexibles Lernen das Management von Diversity unterstützen, da Diversity sich oft auch in unterschiedlichen Lernständen und Lernstilen ausdrückt. Last not least ist die Verbreitung von Kompetenzen des Diversity Managements ein wichtiger Gegenstand für LLL Angebote, um Mentoren, Coaches und Diversity Beauftragte zu qualifizieren und zu vernetzen. Der Ansatz der CoP ist hier besonders hilfreich.

In diesem Kontext werden in der LLL-Gruppe nicht nur LLL-Konzepte für Menschen mit Behinderungen, sondern auch für Senioren, z.B. im Rahmen von Hochschulprogrammen, untersucht (siehe das Projekt THE-MP) sowie für Migranten, v.a. jugendliche Migranten.

1 http://www.uni-due.de/diversity/diversity_ude.shtml

2 http://www.idm-diversity.org/deu/infothek_werthmann_gemeinwesenarbeit.html

3 <http://www.daimler.com/nachhaltigkeit/diversity>

4 | Unterstützung von Studierenden

Der dritte Bereich in der Arbeit der IAT LLL-Gruppe ist die Unterstützung von Studierenden. Dazu strebt die Studiengruppe an, durch die Entwicklung geeigneter LLL-Module Studierende einerseits an die Thematik LLL heranzuführen und ihnen andererseits Kenntnisse über Innovationen und Wissensinstrumente am Beispiel neuer Technologien zu vermitteln.

Das von der LLL-Gruppe in Kooperation mit der Fachhochschule Gelsenkirchen vorgeschlagene Lernmodul „Process Innovation via Pulsed Power Engineering“ wird in den nächsten Jahren entwickelt und als Praktikum an der FH angeboten.

Gegenüber dem letzten Jahr ist die LLL Gruppe weiter gewachsen. Neben zwei Mitgliedern, die v.a. im Bereich Migration arbeiten, gehören dazu auch weitere KMU.