

Abschlussbericht Projekt LernPartner

Betriebliche LernPartnerschaften
– ein Weg für kleine und mittelständische Unternehmen
zu mehr Motivation der Beschäftigten

Das Projekt wurde im Rahmen des Landesprogramms „Innovation Weiterbildung NRW“ durchgeführt, durch das Landesinstitut für Qualifizierung NRW begleitet und aus Mitteln des europäischen Sozialfonds und des Landes NRW finanziert.

Laufzeit: 15.07.2006 bis 30.06.2007

Erstellt von Anne Werthmann

Projektträger:

Netzwerk Business Excellence
Ltd. & Co. Kommanditgesellschaft
Lindenstraße 12
56659 BURGBROHL
info@netzwerk-business-excellence.de

Projektleitung:

Anne Werthmann
Huckarder Straße 12
44147 DORTMUND

Inhalt

- 1. Das Projekt LernPartner**
 - 1.a. Einbettung in die Ziele des Landesprogramms Innovation Weiterbildung**
 - 1.b. Projektziel**
 - 1.c. Das Projekt will Antworten u. a. auf folgende Fragen geben ...**
 - 1.d. Projektlaufzeit**
 - 1.e. Teilnehmende Unternehmen**

- 2. Projektverlauf**
 - 2.a. Akquisition der teilnehmenden Unternehmen**
 - 2.b. Festlegung der Lernziele, Erarbeitung von Handlungszielen**
 - 2.c. Projektablauf, Methodik und Arbeitsphasen**

- 3. Projektergebnisse**
 - 3.1. Evaluation**
 - 3.2. Projektergebnisse aus der Ebene der Lernenden**
 - 3.3. Projektergebnisse auf der Ebene der Betriebe**
 - 3.4. Projektergebnisse bezogen auf die Verbreitung/den Transfer des Lernkonzepts**

- 4. Fazit**

- 5. Die Zusammenarbeit mit dem LfQ**

1. Das Projekt LernPartner

1. a. Einbettung in die Ziele des Landesprogramms Innovation Weiterbildung

Das Projekt LernPartner ist im Landesprogramm "Innovation Weiterbildung" angetreten, um ein Konzept zu erproben, in dem Beschäftigte eine Verbindung zwischen Lernen und Arbeiten herstellen. Der Praxisbezug soll Lernen am Arbeitsplatz wertvoll machen und einen möglichst großen Teil der Beschäftigten einbeziehen. Durch eine Förderung des betrieblichen Lernklimas und die Entwicklung einer Lernkultur werden vor allem auch diejenigen einbezogen und beteiligt, die bisher nicht oder nicht ausreichend für Weiterbildung gewonnen werden konnten. Auf diesem Wege können spezielles Wissen und Potentiale einzelner Mitarbeitenden im Unternehmen generiert und nachhaltig zur Verfügung gestellt werden. Ebenso spielen LernPartnerschaften eine wichtige Rolle bei dem Transfer von in externer Weiterbildung erworbenem Wissen in ein Unternehmen.

1. b. Projektziel

Das Projektziel ist die Etablierung und Erprobung von betrieblichen LernPartnerschaften in vier kleinen und mittelständischen Unternehmen in den Bezirken Leverkusen, Oberbergischer und Rheinisch-Bergischer Kreis.

Das Projekt LernPartner ist mit der Absicht angetreten, kleine und mittelständische Unternehmen darin zu unterstützen, gemeinsam mit der Belegschaft neue Ansätze zu finden, kontinuierliches, lebensbegleitendes Lernen in den Betrieben zu ermöglichen und zu etablieren. Bei der Antragstellung wurde davon ausgegangen, dass moderne Unternehmen sich permanent auf verändernde Märkte, Kunden und Mitarbeitende einstellen müssen. In dieser Situation gilt es Methoden und Konzepte zu entwickeln, die zu Veränderungen und Prognosen etwas bieten, die in sich flexibel sind, weniger dogmatisch und schnelllebig.

LernPartnerschaften sind ein Instrument, die im Mittelstand so wichtige Ressource Personal zu stärken und die Beschäftigten zu mehr Lernbereitschaft und Lernwillen zu motivieren und ihnen gleichzeitig neue Wege zur Weiterbildung zu erschließen. Innovative Potentiale eines Unternehmens können in Zusammenarbeit von Beschäftigten und Unternehmensführung entwickelt und ausgeschöpft werden. Somit kann die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei gleichzeitiger Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeitenden bestärkt werden.

Um das Projektziel zu erreichen, wurden innerbetriebliche LernPartnerschaften von zwei oder mehreren Personen gebildet, die partnerschaftlich an unterschiedlichen Lernthemen arbeiten. Die Themen wurden gemeinsam definiert und in dem erarbeiteten Handlungsplan festgehalten. Die Arbeitsweise der LernPartnerschaften ist individuell gestaltet. LernPartnerschaften bieten dabei zweierlei: zum einen eine geschützte vertrauliche Situation, in der Fehler machen und Experimentieren erlaubt ist, zum anderen die "reale Situation" der Interaktion mit Menschen und deren unterschiedlichen Erfahrungshintergründen.

Den einzelnen Themen oder Themenfelder werden MultiplikatorInnen zugeordnet, die innerhalb des Betriebes für die Organisation und Durchführung der LernPartnerschaften ansprechbar sind und den Kontakt zu der Projektleitung halten. Durch den Einsatz der MultiplikatorInnen werden mit Beschäftigten weitere gemeinsame Lernfelder identifiziert und bearbeitet und somit eine neue Lernkultur im Unternehmen entwickelt.

Diese Form des Lernens unterscheidet sich grundlegend von den sonst in der betrieblichen Weiterbildung vorherrschenden festen Curricula.

Aspekte des Gender Mainstreaming werden als Querschnittsaufgabe in allen Phasen der Projektentwicklung und des -verlaufs berücksichtigt. Auf diese Weise werden Frauen und Männer in gleicher Weise in den Projektverlauf einbezogen.

1.d. Das Projekt will Antworten u.a. auf folgende Fragen geben:

- Wie können Betriebe gemeinsam mit ihrer Belegschaft neue Ansätze für individuelles, kontinuierliches und lebensbegleitendes Lernen ermöglichen?
- Welche betrieblichen Voraussetzungen und welche Lernkultur sind notwendig, damit Mitarbeitende Wissen effektiv erwerben und nutzen?
- Wie kann der Lerntransfer im Prozess der Arbeit verbessert werden?

1.d. Projektlaufzeit:

Das Projekt wurde zum 15.07.2005 bewilligt und endet nach einer kostenneutralen Verlängerung von 6 Monaten am 30.06.2007.

1.e. Teilnehmende Unternehmen

Um ein möglichst breites Spektrum und viele Einsatzmöglichkeiten von LernPartnerschaften zu erproben, wurde entschieden, Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Beschäftigtenstrukturen auszuwählen. Die teilnehmenden Unternehmen hatten unterschiedliche Zielsetzungen, die betrieblichen LernPartnerschaften einzusetzen und zu erproben.

Bei **Hammes Hörsysteme GmbH** in Leverkusen sind 5 Mitarbeiterinnen (zwei Meisterinnen, zwei Gesellinnen und eine Auszubildende) und ein Geschäftsführer in zwei Filialen beschäftigt. An einem dritten Standort werden die Dienstleistungen der Hammes GmbH an einem Tag pro Woche angeboten.

Bei **Gertrud Kolfenbach Tankstellen GmbH** in Bergisch Gladbach sind neben der Geschäftsführung 5 Festangestellte in Vollzeit, 10 Auszubildende und eine hohe Zahl (schwankend zwischen 80 bis 100 Personen) Teilzeit- bzw. als geringfügig Beschäftigte angestellt. In den fünf Filialen arbeiten verschiedene Teams mit jeweils einer Filialleiterin zusammen.

Fries Research & Technology (FRT) GmbH in Bergisch Gladbach-Bensberg will betriebsübergreifend eine LernPartnerschaft in Kooperation mit dem **Albert-Magnus-Gymnasium** in Bergisch Gladbach-Bensberg, deren LehrerInnen und SchülerInnen etablieren.

Bei **Reha Training GmbH** in Leverkusen sind 80 Fachkräfte unterschiedlicher Professionen in der ambulanten Rehabilitation beschäftigt. Hier werden gerade im Aufbau eines Qualitätsmanagements erste Standards in den Kernprozessen eingeführt.

2. Projektverlauf

2.a. Akquisition der teilnehmenden Unternehmen

Die Akquisition von Unternehmen, die sich an diesem Projekt beteiligen wollten, hat sich als schwierig herausgestellt. Zum Zeitpunkt der Antragstellung hatten einige Unternehmen ihr Interesse ausgesprochen, sind aber in der Umsetzungsphase aus unterschiedlichen Gründen wieder abgesprungen.

Ursache waren betriebliche aktuelle Veränderungen, die eine höhere Priorität hatten. Hinzu kam die zeitliche Dimension zwischen „Absichtserklärung“ und Projektbeginn.

Das Projekt war ursprünglich der „Mentor GmbH“ genehmigt worden. Aufgrund neuer strategischer Ausrichtung der Holding „Cognos“ wurde LernPartner mit Genehmigung der Regionalagentur, des Versorgungsamtes und des LFQ an Netzwerk übertragen.

Zwischen der ersten Absichtserklärung der Unternehmen aus 2004, der erneuten Bestätigung aus März 2005 und dem Projektbeginn 1.7.2005 lag für die Betriebe ein zu langer Zeitraum. Es mussten daher neue Kooperationspartner gefunden werden.

Um Unternehmen zu gewinnen, wurden zwei Strategien verfolgt:

Regionale Akteure (IHK, HWK, Wirtschaftsförderung etc.) wurden über das Projekt informiert und um Unterstützung gebeten. Weiterhin wurden Unternehmen gezielt angesprochen, mit denen bereits gemeinsame Erfahrungen in anderen Projektzusammenhängen gesammelt werden konnten. Da wurden vor allem die Ergebnisse und Kontakte aus der "Prospect" Untersuchung (regionales Arbeitsmarktmonitoring) genutzt, um Unternehmen auf das Projekt LernPartner aufmerksam zu machen.

Eine Auftaktveranstaltung des Projekts fand am 19.01.2006 in Gummersbach statt. Auf dieser Veranstaltung wurde das Ziel verfolgt, möglichst vielen Unternehmen aus der Region das Projekt vorzustellen und für eine Zusammenarbeit zu gewinnen.

Es ist gelungen, wie in der Planung vorgesehen, vier Unternehmen (s. o.) für die Zusammenarbeit zu gewinnen.

2.b. Festlegung der Lernziele, Erarbeitung von Handlungszielen

In den einzelnen Betrieben wurde nach einer gründlichen Vorarbeit zusammen mit den jeweiligen Geschäftsführern und Leitungspersonen eine Veranstaltung durchgeführt, auf der das Projekt vorgestellt und das Instrument "LernPartner" beschrieben wurde. In gemeinsamer Arbeit mit den Teilnehmenden konnten daraufhin die Lernziele und ein Handlungskonzept entwickelt werden. Die Lernziele verfolgen zwei Richtungen:

a) Sie orientieren sich an dem Ziel, neue Ansätze zu finden, um kontinuierliches lebensbegleitendes Lernen in den Betrieben zu ermöglichen und zu etablieren und somit die im Mittelstand so wichtige Ressource Personal zu stärken und die Beschäftigten zu mehr Lernbereitschaft und Lernwille zu motivieren.

b) Innovative Potentiale eines Unternehmens in Zusammenarbeit von Beschäftigten und Unternehmensführung zu entwickeln und auszuschöpfen.

Auf den Auftaktveranstaltungen wurden auch MultiplikatorInnen identifiziert und LernPartnerschaften gebildet. Nach der Veranstaltung haben die MultiplikatorInnen und die LernPartner ihre Arbeit aufgenommen. Über die MultiplikatorInnen wurden mit den Beschäftigten Lernfelder definiert, eine neue Lernkultur im Unternehmen initiiert und die Zielgruppen und Personen in den Betrieben ermittelt und erreicht, die bisher wenig Weiterbildungsbereitschaft gezeigt haben. Um den MultiplikatorInnen die Arbeit zu ermöglichen, fand in jedem Unternehmen zeitnah an der Auftaktveranstaltung ein gesondertes Treffen statt, in dem die Handlungspläne konkretisiert und die Aufgaben der MultiplikatorInnen beschrieben wurden. Unterstützungsbedarf der MultiplikatorInnen durch Projektmitarbeitende wurde festgehalten und eingeplant – z.B. ein Training nach dem Schema von "Train the Trainer" bzw. eine Fortbildung zu verschiedenen Mentoring Modellen.

Bei **Hammes Hörsysteme GmbH** haben sich auf der Auftaktveranstaltung am 26. April 2006 zwei Themenkomplexe herauskristalisiert, die sich für eine Bearbeitung in LernPartnerschaften eignen. Die eine, um intern vorhandene Ressourcen in den Filialen für eine bessere Kundenbindung zu nutzen. Die andere: Eine Vernetzung entlang der Versorgungskette hörgeschädigter Menschen von der ärztlichen Versorgung über den Hörgeräteakustiker bis hin zu ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen aufzubauen, um Wissen auszutauschen und damit die Versorgung der PatientInnen und KundInnen zu optimieren. Alle Mitarbeitenden des Unternehmens waren mindestens in eine LernPartnerschaft einbezogen. Im Herbst 2006 wurde eine Auszubildende eingestellt. Mit ihr zusammen wurden die bisherigen Schritte der LernPartnerschaften besprochen. Dadurch ist es gelungen, auch sie in den Prozess einzubeziehen.

Bei **Gertrud Kolfenbach Tankstellen GmbH** wurden auf der Auftaktveranstaltung am 6. Mai 2006 LernPartnerschaften konstituiert. Ziel ist es hier, die Schnittstellen der Arbeitsabläufe in den Tankstellen zu optimieren und somit die Arbeitsabläufe effektiver und zeitlich effizienter zu gestalten sowie gleichzeitig die Selbststeuerungsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern. Hier gilt es vor allem, die große Anzahl an Teilzeitbeschäftigten an dem Wissen und den Informationen der betriebsinternen Schulungen der Shell AG partizipieren zu lassen. Die Inhalte der Schulungen werden in den Lernpartnerschaften auch an die weitergegeben, die selbst an der Schulung nicht teilnehmen konnten. Gemeinsam kann dann das Erlernte in den Arbeitsprozessen erprobt werden. Somit ist die Integration von Teilzeitkräften und Aushilfen und eine Verkürzung der Einarbeitungszeit möglich.

Ein weiterer Aspekt der LernPartnerschaften ist die Entwicklung eines Mentoring-Programms für die Auszubildenden. Hier sollen LernPartnerschaften zwischen erfahrenen Beschäftigten und Auszubildenden gebildet werden. Alle Beschäftigten waren in mindestens eine LernPartnerschaft einbezogen. Allerdings gab es Unterschiede zwischen den Festangestellten und den Teilzeitbeschäftigten. Die Festangestellten - gleichzeitig auch die Filialleiterinnen - haben die Rolle der Multiplikatorinnen übernommen und waren gleichzeitig auch die Hauptansprechpartnerinnen für die Auszubildenden. Als Multiplikatorin organisierten sie die LernPartnerschaften in den Filialen.

Es konnten 14 Angestellte, 14 Aushilfen, 11 Auszubildende und beide Geschäftsführer für die Mitarbeit in den LernPartnerschaften gewonnen werden. Zwei Angestellte haben als Multiplikatorinnen die Koordination und Strukturierung der LernPartnerschaften übernommen.

Hauptthemen in den Filialen:

Qualitätsmanagement und Optimierung der Arbeitsprozesse

Wissenstransfer der Shell-Schulungen

Qualität der Ausbildung

Die **Reha Training GmbH** konnte erst sehr spät für eine Zusammenarbeit gewonnen werden. Deshalb fand die Auftaktveranstaltung am 25. August 2006 statt. Hier haben sich 34 Beschäftigte und beide Geschäftsführer in verschiedenen LernPartnerschaften formiert. 5 Mitarbeitende konnten als Multiplikator /Multiplikatorin gewonnen und den einzelnen Themenkomplexen zugeordnet werden. Es geht ihnen darum, ein Qualitätsmanagement (QM) mit Leben zu füllen und QM-Standards in allen Abteilungen und auf allen Ebenen umzusetzen.

Sie arbeiten zu den Themen:

interne Kommunikation und Arbeitsabläufe optimieren,
Arbeitsinhalte zwischen den Abteilungen transparent machen,
Kompetenz und Wissen der Mitarbeitenden für fachliche Weiterbildung nutzen.

Die Lernpartnerschaft zwischen **Fries Research & Technology GmbH (FRT)** und dem **Albert-Magnus-Gymnasium (AMG)** hat einen anderen Charakter als die in den drei vorher genannten Betrieben. Hier ist es das Ziel, im Übergang zwischen Schule und Beruf voneinander zu lernen und die Schülerinnen und Schüler bei ihrer Berufswahl die Entscheidung für eine naturwissenschaftlich-technische Ausbildung oder Studium zu begeistern. Es handelt sich hier um eine aktuelle und zukunftsweisende Thematik. Praxisnah sollten den Schülerinnen und Schülern des AMG die Inhalte und Arbeitsweisen dieser Branche etwas vertrauter gemacht und ihnen damit Informationen, Kompetenzen und Unterstützung für ihren beruflichen Einstieg vermittelt werden. Die Schulleitung und die FachlehrerInnen der technisch-naturwissenschaftlichen Fächer werden in das Projekt einbezogen. Somit kann auch ein nachhaltiger Umgang mit der Thematik ermöglicht werden.

Die LernPartnerschaft in diesem Setting hat zwei Perspektiven:

a) zwischen der FRT GmbH und dem Kollegium des AMG:

Mit dem Ziel, relevante Themen aus der beruflichen Praxis so aufzuarbeiten, dass die Schülerinnen und Schüler stärker angesprochen werden und aktuelles Wissen vermittelt erhalten. Eine Beratung der Schülerinnen und Schüler kann bei der Entscheidung bezüglich eines Praktikums, einer Lehre oder eines Studiums durch diese Lernpartnerschaft auf der Basis von aktuellem Wissen erfolgen.

b) zwischen der FRT GmbH und den Schülerinnen und Schülern des AMG:

Mit dem Ziel, mehr Kenntnisse über die Ideen und Vorstellungen der Schülerinnen und Schüler zu gewinnen und eine gezielte Ansprache für ein Praktikum oder eine Lehre zu formulieren.

Die FRT GmbH erreicht durch Vorträge an Schülerinnen und Schüler der gymnasialen Oberstufe eine intensive Auseinandersetzung mit den Berufen der Naturwissenschaften, speziell der Physik.

Die Schülerinnen und Schüler erfahren, welche beruflichen Voraussetzungen zu erfüllen sind und wie ein gezieltes Bewerbungsverfahren durchgeführt wird.

2.c. Projektablauf, Methodik und Arbeitsphasen

Bereits in den Auftaktveranstaltungen konnten LernPartnerschaften in den Unternehmen gegründet und Multiplikatorinnen identifiziert werden. Mit dem Ziel, Aufgaben zu klären, Methoden festzulegen und einen Zeitplan zu entwickeln, fand zeitnah das erste Treffen der Projektleitung mit den MultiplikatorInnen statt.

Die Organisation und Durchführung von Lernveranstaltungen lag in den Händen der MultiplikatorInnen. Bei der Beschaffung von ReferentInnen leistete das Projekt Hilfestellung. Allerdings wurde nur in Ausnahmefällen und bei bestimmten Themen und Inhalten auf externe ReferentInnen zurückgegriffen. Für fast alle Lernthemen konnten innerhalb der Betriebe kompetente Personen identifiziert werden, die auch bereit waren, ihr Wissen mit den Kolleginnen und Kollegen zu teilen. Die Projektleitung hat für diesen Personenkreis ein spezielles "Training für Trainer" entwickelt und durchgeführt. Zur Ermittlung der individuellen Lernfelder und zur Förderung des selbstgesteuerten Lernens wurde ein "Stärken-Schwächen-Profil" in den Unternehmen erarbeitet. So konnten engagierte Personen und WissensträgerInnen identifiziert werden.

Weiterhin konnte ein Instrument der kollegialen Beratung entwickelt und in einzelnen Situationen auch angewandt werden. Grundlage für erfolgreiche Trainings durch Kollegen und kollegiale Beratung ist die Entwicklung und Verankerung einer Feedback-Kultur. Dazu werden von der Projektleitung Lerneinheiten zur Förderung der sozialen Kompetenz, Geben und Nehmen von Feedback und zum kollegialen Arbeiten angeboten.

Wesentliche Unterstützung bei der Durchführung und Stabilisierung der Lernpartnerschaften erhielten vor allem die MultiplikatorInnen durch das Projekt in Form von Coaching-Einheiten. Diese fanden in unterschiedlichen Settings statt und wurden den Bedarfen angepasst.

Die Rolle der Projektleitung wurde als die einer Prozessbegleiterin (häufig auch als Strukturgeberin) und Coach verstanden. Nur bei Bedarf und auf Anfrage als Inputgeberin zu bestimmten Themen nahm die Projektleitung selber an Treffen der LernPartner teil.

Eine Dokumentation über die Arbeit der LernPartnerschaften wurde in zwei der drei Unternehmen angefertigt. Aus diesen Dokumenten können sowohl die Inhalte als auch der Verlauf des Lernens abgelesen werden. Am Ende der Projektlaufzeit fanden in den Unternehmen entweder eine Veranstaltung mit den Mitarbeitenden oder abschließende Gespräche mit den Hauptakteuren im Unternehmen statt. Ziel war es einerseits, eine Rückmeldung über den Verlauf des Projektes zu bekommen, aber auch für den weiteren Bestand der LernPartnerschaften zu motivieren.

Die Wege zur Zielerreichung in der Kooperation zwischen **AMG** und **FRT** unterscheiden sich grundlegend von den oben beschriebenen Vorgehen in den Betrieben. Es werden zwei unterschiedliche LernPartnerschaften angedacht.

- a) zwischen der FRT GmbH und dem Kollegium des AMG
- b) zwischen der FRT GmbH und den Schülerinnen und Schülern des AMG

Es handelt sich hier also um LernPartnerschaften zwischen Organisationen. Sie dienen in erster Linie jungen Menschen bei Entscheidungen im Übergang von Schule und Beruf.

3. Projektergebnisse

3.1. Evaluation

Auf Grund der unterschiedlichen Arbeitsweisen in den einzelnen Unternehmen und deren LernPartnerschaften haben wir uns gegen ein einheitliches Evaluationsdesign entschieden.

In einzelnen Fällen wurden Fragebögen entwickelt und die Teilnehmenden nach ihrer Einschätzung bezüglich der Lernzielerreichung, der Organisation und der Durchführung der LernPartnerschaft befragt. Die Abfragen fanden gezielt nach bestimmten Einheiten und Inputs statt, aber auch noch einmal zu einem späteren Zeitpunkt, um dann einen Rückschluss auf Nachhaltigkeit zu ermöglichen.

In allen Unternehmen war eine Überprüfung der Lernzielerreichung Gegenstand der regelmäßigen Treffen mit den MultiplikatorInnen. Grundlage der Überprüfung waren Protokoll und persönliche Einschätzungen der MultiplikatorInnen.

Nach der Hälfte und am Ende der Projektlaufzeit fanden Gespräche zwischen den Beteiligten auf der Seite der Projektleitung und der Unternehmensführung statt. Ziel dieser Gespräche war es zu erfahren, wie von der Leitungsebene das Projekt bewertet wurde und/oder ob Steuerungs- bzw. Korrekturbedarf besteht.

Eine Zusammenfassung der Evaluation bildet die Grundlagen des folgenden Berichts über die Projektergebnisse.

3.2. Projektergebnisse aus der Ebene der Lernenden

Die Ergebnisse sind, abhängig von der anfangs festgelegten Zielstellung, sehr unterschiedlich. Wir konnten allgemein ein großes Interesse am Thema Weiterbildung feststellen, was sich auch darin zeigt, dass sich viele Beschäftigte in den LernPartnerschaften engagierten.

1. Bei **Reha Training GmbH** werden die LernPartnerschaften auch nach Projektende weiter bestehen bleiben und den Prozess der Verankerung von Standards des Qualitätsmanagements auf allen Ebenen des Unternehmens verstetigen. Für weitere Themen gibt es bereits Anfragen. Die MultiplikatorInnen werden auch nach Projektende weiter fungieren. Es kommt zum Ausdruck, dass sich die Einstellung zur kollegialen Unterstützung und des "voneinander Lernens" entwickelt hat und mit großem Selbstbewusstsein praktiziert wird. Hier wird eine Chance in diesem Instrument gesehen, weniger die Last und die "Mehrarbeit", die damit verbunden ist. Hier kommt Vertrauen auf das verantwortliche Handeln für sich selbst und für die KollegInnen zum Ausdruck. Es handelt sich um ein gutes Beispiel für Innovation in der Weiterbildung durch betriebliche LernPartnerschaften: Durch selbstorganisierte und selbstgesteuerte Lernpartnerschaften entlang der gemeinsam entwickelten Themenliste und Zielfestlegung konnte es gelingen, betriebliche Interessen und persönliche Weiterbildung der Mitarbeitenden deckungsgleich zu gestalten.

2. Am Beispiel der **Kolfenbach Tankstellen GmbH** ist hervor zu heben, dass sich eine Form LernPartnerschaften zwischen den Auszubildenden und deren Ausbilderinnen entwickelt hat und ebenso zwischen den Filialleiterinnen. Durch das Instrument LernPartner konnte die Qualität der Ausbildung verbessert werden. LernPartnerschaften wirken hier auf zwei Ebenen: Zum einen haben sich nach einem intensiven Bewerbertraining feste Partnerschaften mit der Absicht einer kollegialen Beratung gebildet, die bei allen aktuellen Belangen angefordert werden können und den jungen Menschen Unterstützung und Rückmeldung bei künftigen Bewerbungsprozessen bieten werden. Zum anderen hat sich eine deutliche Struktur und Aufgabenklärung zwischen den Filialleiterinnen und den Auszubildenden entwickelt, die die Ausbildung systematisch begleiten. Die Begleitung richtet sich nach den Ausbildungsrichtlinien der IHK.

In diesem Unternehmen bestand die Herausforderung, die Menschen mit Teilzeitbeschäftigung und die große Anzahl an Aushilfen in eine innerbetriebliche Weiterbildung einzubeziehen. Die Dichte der Arbeitsaufgaben, die teilweise in einem sehr kleinen zur Verfügung stehenden Zeitfenster zu erledigen waren, führten immer wieder zu Freistellungsproblemen. Es ist gelungen, diesen Personenkreis insoweit einzubeziehen, als dass es sich um Themen handelte, die direkten Bezug zu ihren Arbeitsprozessen hatten. Bei allen weitergehenden Themen ist eine Einbeziehung aus genannten Gründen nur punktuell gelungen. Deshalb konzentrierten sich die LernPartnerschaften recht bald auf die Festangestellten und die Auszubildenden. Es ist gelungen, zwischen den Festangestellten eine neue Ebene der Zusammenarbeit, der Kollegialität und des Austausches zu etablieren. Eine Atmosphäre des voneinander Lernens und des kollegialen Miteinanders bieten ihnen mehr und bessere Möglichkeiten, ihrer Führungsverantwortung und -aufgaben zu entsprechen. Die Konsequenz ist ein besseres Betriebsklima und eine Optimierung der betrieblichen Abläufe.

3. Bei **Hammes Hörsysteme GmbH** sind die gesteckten Ziele auf der Ebene der lernenden Mitarbeitenden erreicht worden. Die interne Kommunikation und ein Kommunikationssystem zwischen den Filialen sind verbessert und werden auch genutzt. Eine Feedback-Kultur ist im alltäglichen Miteinander zu einer Selbstverständlichkeit geworden, unterstützt die gegenseitige Beratung und hilft auch im Umgang mit schwierigen PatientInnen und KundInnen. Von den Mitarbeitenden selbst wird das als ein Ergebnis der Trainings zum Thema Kommunikation und Kundenorientierung angesehen.

4. In der Partnerschaft zwischen **Fries Research & Technology GmbH (FRT)** und dem Albert-Magnus-Gymnasium (**AMG**) wurden die gesteckten Ziele erreicht. Praxisnah wurden den Schülerinnen und Schülern des AMG in 4 Veranstaltungen die Inhalte und Arbeitsweisen dieser Branche etwas vertrauter und ihnen damit Informationen, Kompetenzen und Unterstützung für ihren beruflichen Einstieg vermittelt.

Die Schülerinnen und Schüler haben die durchgeführten Veranstaltungen weitgehend positiv bewertet. Auch bei den Lehrenden konnten neue Denkprozesse ausgelöst werden. Einige Fachlehrerinnen und Fachlehrer haben an den Veranstaltungen teilgenommen und konnten somit den Prozess verfolgen, aber auch spezifische Fragestellungen ihrer Schülerinnen und Schüler erfahren, die diese in diesem für sie ungewohnten Setting leichter stellen konnten als in einer "normalen" Unterrichtseinheit.

Beide Partner haben ein Interesse an einer Weiterführung der Kooperation. Die hängt allerdings von der Bereitstellung finanzieller Ressourcen ab.

3.3. Projektergebnisse auf der Ebene der Betriebe

Entsprechend der auf der Auftaktveranstaltung festgelegten Ziele und Handlungspläne sind auch die Ergebnisse bezogen auf die Ebene der Betriebe sehr unterschiedlich.

a. Bei **Reha Training GmbH** in Leverkusen stand die Einführung von Standards eines Qualitätsmanagements im Mittelpunkt der Bemühungen. Die MultiplikatorInnen dieses Unternehmens haben es geschafft, in ihren jeweiligen Abteilungen die Kolleginnen und Kollegen zusammen zu bringen und über die Notwendigkeit der Einführung von Qualitätsstandards zu diskutieren sowie einzelne Standards vorzustellen und die Implementierung zu begleiten. Im Sinne von "kontinuierlicher Verbesserung" findet in den LernPartnerschaften eine Auseinandersetzung mit den Standards statt und die Instrumente werden gegebenenfalls auch weiterentwickelt. Auf diese Weise konnte das Instrument LernPartner einen Beitrag leisten bei der Einführung von QM und damit die Stellung dieses Betriebs in der Landschaft der Gesundheitswirtschaft stabilisieren.

b. Bei **Hammes Hörsysteme GmbH** war der Gegenstand, eine Vernetzung von Unternehmen und Dienstleistern entlang der Versorgungskette zu schaffen. In der neu zu schaffenden "Vernetzung" sollen die Mitarbeitenden in den Dialog treten mit den anderen "Gliedern der Kette" und durch den Blick über den Tellerrand Rückschlüsse und ggf auch eine Optimierung der eigenen Arbeitsweise ermöglichen. Dieser Ansatz ist nur bedingt gelungen. In einzelnen Einrichtungen konnte die Arbeitsweise und das Angebot des Hörgeräteakustikers verdeutlicht werden. Aufgrund von personellen Veränderungen sowohl bei der Hammes GmbH als auch bei den anderen Unternehmen, die in diese "Kette" einbezogen werden sollten, konnte der angestrebte Prozess in der Projektlaufzeit nicht abgeschlossen werden. Da aber seitens der Geschäftsführung ein starkes Interesse daran besteht, kann davon ausgegangen werden, dass der begonnene Prozess weiter geführt wird.

c. In der **Kolfenbach Tankstellen GmbH**, mit relativ wenigen Festangestellten im Verhältnis zu einer erheblich höheren Zahl Teilzeitbeschäftigter, ist eine klare Organisationsstruktur notwendig, um die Prozesse und Dienstleistungen zur Zufriedenheit der Kunden bei gleichzeitiger Effizienz der Arbeit und der Umsetzung von Vorgaben zu gewährleisten.

Eine wesentliche Erkenntnis aus diesem Projekt besteht darin, dass die beteiligten Unternehmen bezüglich ihrer Beschäftigtenstruktur eine bestimmte Größe haben sollten. In einem der beteiligten Unternehmen ist die Anzahl der Beschäftigten so niedrig, dass sich gezeigt hat, dass LernPartnerschaften auf lange Sicht wenig Sinn machen. Zum Zeitpunkt der Akquisition und der Projektplanung war das nicht in dieser Klarheit absehbar. Zum einen, weil sich die Beschäftigungsstruktur während des Projektverlaufs änderte, aber auch, weil es ein Ziel war, die Grenzen der Organisation zu überschreiten und Weiterbildung betriebsübergreifend entlang der Versorgungskette zu betrachten. Warum das nicht gelungen ist, wird an anderer Stelle des Berichtes beschrieben. Es ist in diesem Unternehmen aber gelungen, unter den Beschäftigten die Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens und der Kollegialität zu verbessern, so dass diese Basis für stetige kollegiale Beratung bestehen bleiben wird. Des Weiteren konnte eine interne Kommunikationsstruktur etabliert werden, die den Austausch der Kolleginnen über die Grenzen ihrer Filialen erleichtert.

d. Ergebnisse, die auf alle beteiligten Unternehmen zutreffen:

Das Instrument LernPartner trägt dazu bei, dass unreflektierte und starre Unternehmensstrukturen aufgeweicht und neue Akzente der betrieblichen Kommunikation gesetzt werden können.

Es erhöht die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, die Kommunikation und der Dialog zwischen den Hierarchien und den Generationen und kann ein Unternehmensklima verbessern.

Eine Verbindung von Arbeit und Lernen stellt den Praxisbezug beim Lernen und damit den direkten Transfer von Gelerntem in die Arbeitswirklichkeit her. So führt sie zur Optimierung von betrieblichen Belangen und Prozessen. LernPartnerschaften können als Instrument des Qualitätsmanagement gesehen werden und sorgen für kontinuierliche Verbesserung.

In den LernPartnerschaften, die nach einem dialogischen Prinzip und hierarchieübergreifend arbeiten, werden die Potentiale der Mitarbeitenden deutlich. Sie können entsprechend ihren Fähigkeiten und Talenten eingesetzt werden; das wiederum führt zur Optimierung der Prozesse. In mindestens zwei der drei beteiligten Unternehmen konnte eine Verbesserung des Betriebsklimas beobachtet werden und wurde auch von den mitarbeitenden Kolleginnen und Kollegen so rückgemeldet.

3.4. Projektergebnisse bezogen auf die Verbreitung/den Transfer des Lernkonzepts

Innerbetrieblich wird das Instrument LernPartnerschaft mindestens in 2 der 3 beteiligten Unternehmen weitergeführt. Neue LernPartnerschaften finden sich in unterschiedlicher Zusammensetzung und mit immer neuen Inhalten.

Ein überbetrieblicher Transfer hat stattgefunden. Dazu wurden folgende Wege beschritten: Das Erscheinen eines Projekt-Info-Blatts sollte dazu dienen, dass regionale Akteure und Transferstellen über den Projektverlauf informiert werden und dadurch auch als Multiplikatoren der Idee eine entscheidende Funktion im Nachhaltigkeitsprozess übernehmen können. Das Info-Blatt könnte auch einem Erfahrungsaustausch zwischen den beteiligten Unternehmen dienen.

Ein wichtiges Forum für den Transfer der Projektidee waren die regelmäßig vom LFQ, später von der G.I.B. organisierten Fachtagungen. Hier bestand die Möglichkeit, neben der fachlichen Qualifizierung einen Erfahrungs- und Informationsaustausch mit den Kolleginnen und Kollegen aus den anderen Projekten dieses Landesprogramms zu führen.

4. Fazit

Auf dem Hintergrund der Erfahrungen mit dem Einsatz und der Erprobung betrieblicher LernPartnerschaften in drei kleinen und mittelständischen Unternehmen und zwischen einem Technologieunternehmen und einer Schule in den Bezirken Leverkusen, Oberbergischer und Rheinisch-Bergischer Kreis sollen die eingangs gestellten Fragen hier beantwortet werden.

- *Wie können Betriebe gemeinsam mit ihrer Belegschaft neue Ansätze für individuelles, kontinuierliches und lebensbegleitendes Lernen ermöglichen?*

Eine wesentliche Erkenntnis aus dem Projekt LernPartner ist, dass die Schaffung von geeigneter Lernkultur notwendig ist, um eine Freisetzung von kreativen und innovativen Potentialen zu ermöglichen. Es geht darum, Lernen außerhalb pädagogischer Arrangements, oft sogar in lernfeindlicher Umgebung, zu ermöglichen.

Dazu gehört eine deutliche Abkehr von tradierten Managementverhalten hin zu einer partizipativen Führungskultur. Diese soll die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und eine neue Offenheit fördern und die Experimentierfreudigkeit anregen - so heißt es in dem Buch von Peter Senge¹. Das Projekt LernPartner lässt deutliche Tendenzen erkennen, die die These von Senge unterstützen. Z. B. in den Unternehmen, in denen die Führungskräfte den Prozess aktiv unterstützt haben und die Mitarbeitenden in Planung und Durchführung gleichberechtigt einbezogen wurden, ist ein größerer Erfolg zu erkennen als in denen, wo sich die Leitungsebene nicht am Prozess beteiligt hat. Hier wurde das Projekt eher als eine zusätzliche Bürde empfunden, die neben der anderen Arbeit geleistet werden musste und zur Mehrarbeit führt. Es wurde von den Mitarbeitenden nicht als Chance gesehen, sich selbst weiter zu entwickeln und auch den Betrieb konkurrenzfähig zu halten. In diesem Unternehmen wird das Instrument der LernPartnerschaften voraussichtlich auch nicht weiter geführt werden.

- *Welche betrieblichen Voraussetzungen und welche Lernkultur sind notwendig, damit Mitarbeitende Wissen effektiv erwerben und nutzen?*

Eine Voraussetzung, um mit dem Instrument LernPartner eine effektive Form der innerbetrieblichen Weiterbildung zu gestalten, ist eine bestimmte Betriebsgröße von mindestens 10 Mitarbeitenden. Hinzu kommt ein eher partizipationsorientierter Führungsstil und ein Management, das bereit ist, im Dialog mit den Mitarbeitenden die Struktur von Lernprozessen festzulegen und eine Lernkultur zu entwickeln. Diese Lernkultur ermöglicht dem Individuum einen "Ausblick auf den gesamten Horizont" des Unternehmens. Das Unternehmen sieht andererseits in der Offenheit und Partizipation die Möglichkeit, das innovative Potential der Mitarbeitenden zu nutzen, betriebliche Prozesse zu optimieren, komplexe Muster und Abläufe in der Organisation zu hinterfragen und neu zu organisieren. Die beiden Perspektiven – die der Mitarbeitenden und ihr Qualifikationsbedarf und die des Unternehmens mit seinen permanenten Veränderungsprozessen – müssen gemeinsam betrachtet und, je nach Situation, geeignete Methoden und Instrumente zum Einsatz gebracht werden.

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit in LernPartnerschaften müssen geeignet sein: Es erfordert eine hohe Lernmotivation und Lernkompetenz der Beschäftigten und gleichzeitig eine lernfreundliche Arbeitsumgebung: geeignete Räumlichkeiten stehen zur Verfügung, das Problem der Freistellung wird offensiv diskutiert. Von den Mitarbeitenden selbstorganisiert und selbstgesteuert sollten die LernPartnerschaften Themen abdecken, die Betriebsinteressen und Themen der persönlichen Weiterbildung deckungsgleich gestalten.

Lernziele werden mit einzelnen Mitarbeitenden entwickelt und Kriterien für Lernerfolge festgehalten.

Die Aufgaben und die Rolle der MultiplikatorInnen klar herausarbeiten und die Personen sowohl von der Unternehmensleitung als auch von den Mitarbeitenden bestätigen lassen.

¹ Senge, Peter M. (1996) Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Kotta

- *Wie kann der Lerntransfer im Prozess der Arbeit verbessert werden?*

Hierzu ist eine flexible Informations- und Kommunikationskultur erforderlich, sowie permanenter, bereichsübergreifender Dialog, der dazu beiträgt, in einem partnerschaftlichen Umfeld neue Leistungs- und Synergiepotentiale zu erschließen und zugleich dazu beiträgt, die gemeinsame Selbstverwirklichung und Sinnorientierung des Einzelnen im Team zu erweitern.

5. Die Zusammenarbeit mit dem LfQ

Ein Dankeschön an die Unterstützerinnen und Unterstützer des LfQ.

Bei Anfragen und Beratungsbedarf war ein Gespräch unkompliziert und unbürokratisch möglich.

Die Bedeutung der Fachtagungen soll an dieser Stelle noch einmal besonders hervorgehoben werden. Die inhaltlichen Inputs und die daran anschließenden Diskussionen haben sich auf die Gestaltung und Steuerung des Projektes ausgewirkt. Die neuen Erkenntnisse waren bei dem Projektteam immer wieder Anlass, die eigene Arbeit zu reflektieren und bei Bedarf auch neu zu steuern. Der zweite und nicht weniger wichtige Aspekt bei den Fachtagungen war der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen anderer Projekte dieser Förderschiene. Der Dialog mit Fachkollegen über Inhalte, Form und Methode der Arbeit war jedesmal ein enormer Erkenntnisgewinn.

Die Möglichkeit der Prozessbegleitung und Supervision wurde vom Team regelmäßig in Anspruch genommen und die Beratung genutzt, um den Prozess zu reflektieren und zu steuern. Für das Team ein sehr hilfreiches Angebot.

Zum Abschluss ein Zitat von Peter Senge².

" Wenn Menschen ... eine Vision teilen, fühlen sie sich miteinander verbunden, vereint durch ein gemeinsames Ziel. ... Gemeinsame Visionen beziehen ihre Macht aus einem tiefen gemeinsamen Interesse"

² Ebenda S 252