



Anlernpaten – Eine Anlerninitiative

Wissen sichern und ausbauen
im demografischen Wandel

Gefördert durch:

weiter bilden
Initiative für berufsbegleitende Bildung



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

 **ESF**
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION

» Wissen ist eine wichtige Ressource

...und kann weitergegeben werden. Sie ist die einzige, die sich durch Gebrauch vermehrt – und dies kann und sollte genutzt werden.

Um in der heutigen Wissensgesellschaft zu bestehen und Wettbewerbspositionen auszubauen ist es zielführend, sich dem Management des Wissens anzunehmen und einen konkreten Nutzen daraus zu ziehen.

Der bewusste Umgang mit Wissen erscheint vor allem vor dem Hintergrund sich wandelnder und komplexer werdenden Rahmenbedingungen unabdingbar. In diesem Zusammenhang sind vor allem drei wesentliche Trends in Bezug auf das Wissen ausschlaggebend: seine explosionsartige Vermehrung, eine weitgehende Fragmentierung sowie die zunehmende Globalisierung.

Wissen ist der Motor, der uns voranbringt. Auch wenn ihm eine Schlüsselrolle im Unternehmen zukommt, ist es eine abstrakte Größe: um konkret eingesetzt werden zu können, bedarf es vorzugsweise Personen, die dieses Wissen anwenden, nutzen und weitergeben. Vor allem, wenn die Sicherung und die Weitergabe von explizitem und implizitem Wissen im Fokus steht. Der Mensch steht somit im Mittelpunkt des Geschehens.

Was ist Wissen?

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit von Kenntnissen und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen“ (Probst, Raub, Romhardt (2012), S.23).

Man unterscheidet zwischen explizitem und implizitem Wissen. Ersteres kann gut verbalisiert werden – und ist somit noch relativ gut zu „managen“. Schwieriger verhält es sich mit impliziten Anteilen des Wissens: diese liegen im „Verborgenen“ und lassen sich (wenn überhaupt) eher schwierig durch einschlägige Verfahren weitergeben. Wie beschreibt man z.B. warnende Änderungen im Laufgeräusch einer Maschine? Wissensmanagement in seiner ganzen Dimension darf somit nicht gleichgesetzt werden mit der Implementierung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien – es muss sich auf den Austausch von handlungswirksamen Erfahrungswissen, das in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorhanden ist, beziehen. Implizites Wissen ist an Menschen gebunden und kann somit – wenn überhaupt – nur durch die direkte Interaktion weitergegeben werden.

Um dies zu unterstützen sind hier vor allem innovative Konzepte der Wissenssicherung und -weitergabe gefragt.



» Wissen sichern und ausbauen im Wandel...

...aber wie?

Ein erfolgreiches Wissensmanagement in einem dynamischen Markt steht vor vielen Herausforderungen:

- » Flexibler Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch ungleichmäßige Einlastungen
- » Ausgleich von Personalengpässen bei kleinen Gruppen
- » Ausgleich von Fluktuation

Die Sicherung und Weitergabe von explizitem und handlungswirksamem implizitem Erfahrungswissen setzt einen Wissensaustausch voraus, indem beispielsweise neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das betriebsspezifische Wissen durch Beobachtungen von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen lernen. In diesem Zusammenhang sind ebenfalls Aktivitäten wichtig, die das Erfahrungswissen jener Personen, die das Unternehmen aus altersbedingten Gründen verlassen, im Unternehmen halten.

Die Heidelberger Druckmaschinen AG hat vor diesem Hintergrund ein neues Konzept der Wissensweitergabe entwickelt: das Anlernpatenkonzept.

Ausgangspunkt dieser neuen Initiative waren Überlegungen der Gestaltbarkeit von Einflussgrößen der Anlernzeit von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Um Wissen im Unternehmen zu sichern und einen effektiven und effizienten Wissensaustausch auch von implizitem Wissen zu unterstützen erwies sich die Optimierung der Lernmethode durch innovative, konstruktivistische Methoden, die den Anlernpatenansatz auszeichnen, als zielführend.

Somit entschloss man sich, die Lernmethode im Anlernprozess mit den wesentlichen Elementen „Unterweisung“ sowie „Gestaltung von Übungs- und Trainingsphasen“ unter Anwendung konstruktivistischer Lernmethoden neu zu gestalten.

» Damit etwas hängen bleibt...

...ist die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen unabdingbar. Dies sichert den Lerntransfer und die sichere Anwendung des Gelernten.

Um wichtige Erfolgskriterien von anzulernenden Personen zu identifizieren, wurden bei der Heidelberger Druckmaschinen AG Führungskräfte zu positiven Rahmenbedingungen beim eigenen Lernen befragt. Die wichtigsten genannten Aspekte sind:

- » Eigener Nutzen erkennbar
- » Ziele sind erkennbar
- » Erfolgserlebnisse
- » Lob und Anerkennung
- » Gestaltungsspielräume
- » Zeit zum Lernen

Diese auch in der Selbstwirksamkeitsforschung bekannten wichtigen Faktoren des Lernerfolges waren grundlegend für die Ausgestaltung des Anlernpatenkonzeptes. Neben dieser Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung der Lernenden wurde auf die konstruktivistische Ausgestaltung der Lernumgebung durch die Verwirklichung folgender Prinzipien besonderen Wert gelegt:

Authentizität (Echtheit)

Fachspezifische Kenntnisse und Fertigkeiten sowie generelle Problemlösestrategien und theoretische Wissensgrundlagen werden in realen Anwendungssituationen erworben werden. Idealerweise wird im realen Anwendungskontext gelernt.

Situiertheit (Anschaulichkeit)

Ist es nicht möglich, das Lernen in der realen Arbeitssituation stattfinden zu lassen, werden diese so realistisch wie möglich simuliert.

Multiple Kontexte

Kenntnisse und Fertigkeiten werden in der Auseinandersetzung mit vielen, sehr unterschiedlichen Anwendungssituation entwickelt und eingeübt.

Sozialer Kontext

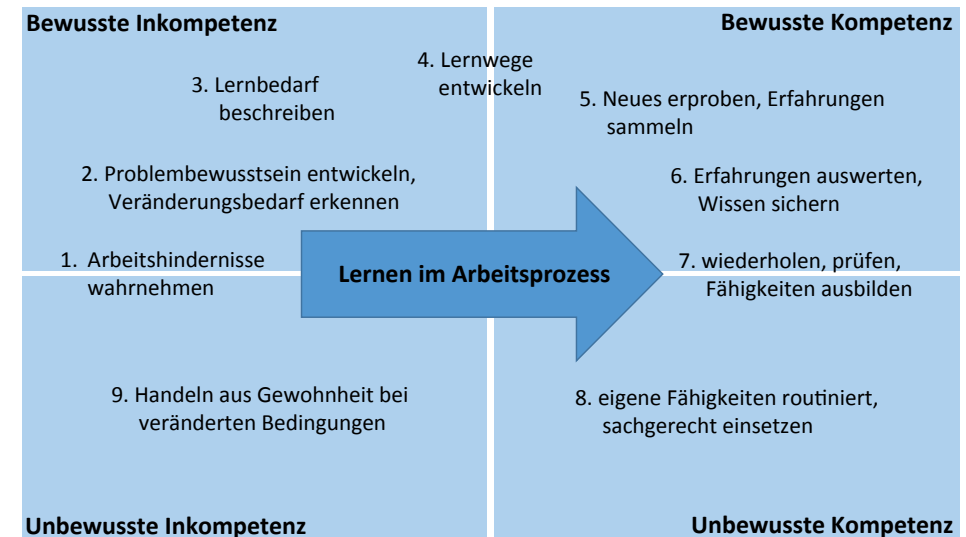
Während des Bearbeitens realer Aufgaben gibt es einen Austausch zwischen Lernenden und Job-Experten (sog. „Reflexionsschleifen“). Die Experten stehen den Lernenden beratend und unterstützend zur Seite, sie sind Rollenmodell für das Lernen durch Beobachtung und vermitteln fachspezifische Kenntnisse und handlungsrelevantes Erfahrungswissen beispielweise durch expertentypische Heuristiken.

(vgl. hierzu bspw. auch Solga, 2011, S.349-350)

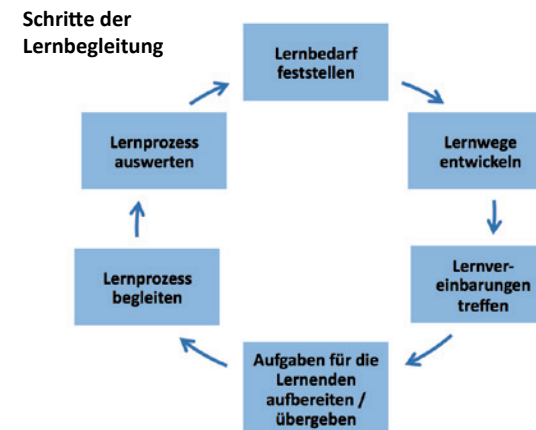
» Anlernpaten: Optimierung des Anlernprozesses

Die Anwendung konstruktivistischer Prinzipien bei der Gestaltung der Lernsituation hat zur Folge, dass Transferprobleme bereits während des Anlernprozesses thematisiert und entsprechende Lösungsmöglichkeiten erarbeitet und direkt angewendet werden.

Diese Vorgehensweise fördert die Selbstreflexion und Selbstorganisationsfähigkeit der anzulernenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sie üben sich darin, Arbeits- bzw. Transferhindernisse zu erkennen und selbstgesteuert zu überwinden.



(Grafik nach Büchele & Kohlhaas, 2008)



(Grafik nach Büchele & Kohlhaas, 2008)

Somit werden beim Anlernen mit dem Anlernpatenkonzept neben dem eigentlichen Inhalt wichtige Kompetenzen im Umgang und in der Anwendung des Wissens aufgebaut.



» Was ist das Besondere bei den Anlernpaten?

Erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Ihrem Bereich einen Expertenstatus innehaben, werden in der Gestaltung konstruktivistischer Lernumgebungen und der Begleitung der anzulernenden Personen weitergebildet.

Sie sind fachlich und methodisch kompetent und verfügen somit ebenfalls über notwendige soziale Kompetenzen.

Die anzulernende Person selbst kann Einfluss auf seine Lernsituation und Lernumgebung nehmen. Er erlernt die Inhalte und Fertigkeiten direkt beim „Tun“ und wird durch die Lernbegleitung durch den Anlernpaten im Aufbau wichtiger fachlicher und persönlicher Kompetenzen unterstützt.

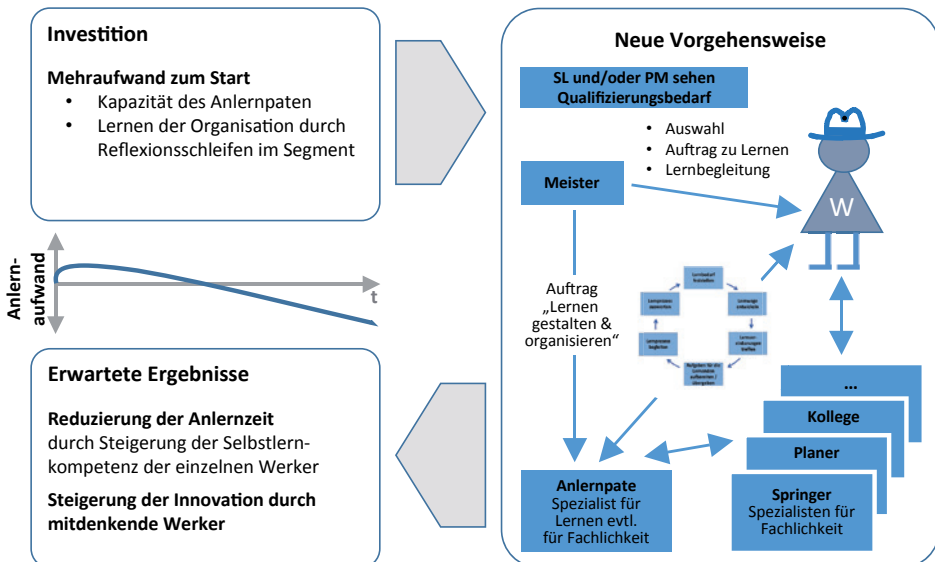
Zwar bringt diese Herangehensweise anfangs einen höheren zeitlichen Aufwand mit sich – vor allem für die Anlernpaten selbst. Doch die Investition lohnt sich:

Die Anlernzeit wird reduziert

Bei Personen, die durch das Anlernpatenkonzept angeleitet wurden, verkürzt sich die Lernphase – sie sind so schneller voll einsatzbereit.

Auch auf der persönlichen Ebene stellen sich positive Effekte ein

Durch die konstruktivistische Vorgehensweise werden Handlungsspielräume eröffnet und nutzen gelernt, die zum „Mitdenken“ auffordern und so die Innovationsfähigkeit unterstützt.



» Wer übernimmt welche Rolle?

Die Anlernpaten sind fachliche und methodisch kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auch über die notwendigen sozialen und personellen Kompetenzen verfügen, um andere beim Lernen zu unterstützen.

Sie gestalten Lernprozesse, die den Lernenden in der eigenen Verantwortung lassen, achten somit den Lernenden als Souverän seines eigenen Lernprozesses – denn Lernen kann dieser nur selbst. Zur Unterstützung führen sie gemeinsam mit ihm Reflexionschleifen zur Lernerfahrung durch. Sie müssen nicht selbst Spezialisten in fachlichen Inhalten sein, sondern beziehen gezielt Wissensträger zur Weitergabe handlungsrelevantes Erfahrungswissen in den Lernprozess ein.

Die Lernenden haben die Aufgabe, ihren Lernprozess aktiv zu formen und werden hierbei durch den Anlernpaten unterstützt. Sie tragen eine Mitverantwortung und haben somit auch „den Hut auf“, wenn es um die Gestaltung ihrer individuellen Anlernphase geht. Wichtig ist die Bereitschaft, sich im Gespräch zu öffnen, Grenzen zu verlegen und neues Verhalten auszuprobieren.

Die Führungskraft initiiert das Anlernen durch das Patenkonzept. Sie wählt den Anlernpaten nach seinen Kompetenzen aus, und unterstützt ihn bei seiner Tätigkeit. Sie beobachtet und bewertet die Lernfortschritte gemeinsam mit dem Lernpaten und unterstützt die Optimierung des Anlernprozesses. Darüber hinaus trifft sie Lernvereinbarungen mit den anzulernenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und hält diese nach.

» Nutzen für alle

Vom Anlernpatenkonzept können alle profitieren:

Die lernende Person selbst, da sie neben den fachlichen Kompetenzen auch weitere wichtige Fähigkeiten wie Selbstreflexion und Selbstorganisationsfähigkeit erlernt.

Der Anlernpate kann schneller Aufgaben delegieren und greift nur bei Bedarf ein – er hat somit mehr Zeitsouveränität und ist freier in der Gestaltung seines eigenen Handlungsraumes.

Das Unternehmen profitiert einerseits von der verkürzten Anlernzeit. Die Lernenden sind schneller voll einsetzbar. Andererseits werden die Innovationsfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt: In Zeiten des Wandels sind dies wichtige Schlüsselkompetenzen, die die Gestaltung der Zukunft unterstützen.

Das sagen die Meister

„Anlernpaten und Fachspezialist lassen den Lernenden früher in die Verantwortung gehen, gehen vom Anlernplatz weg sind aber noch greifbar“

„Der Zeitpunkt der Alleinarbeit wird individuell durch Anlernpaten/Fachspezialisten festgelegt, abhängig von der Aufgabe und dem Lernfortschritt“

„Lernende merken die Verantwortung“

„Durch die klare Verantwortungsübergabe an den Lernenden fand ein intensiveres Lernen statt“

„Der Anlernpate hat sich früher aus dem Anlernen zurückgezogen“

» Neue Lernmethoden haben mehr Einfluss, als man denkt

Die Pilotierung des Anlernpatenkonzeptes zeigt deutliche Fortschritte in der Optimierung der Anlernzeit – rein durch die Umstellung der Lernmethode.

Die Lernzeit unterliegt jedoch noch weiteren Einflüssen: z.B. ist die Arbeitsaufgabe ebenso ausschlaggebend wie auch der Einfluss der Arbeitsperson selbst, durch die mitgebrachten Vorerfahrungen, Kenntnisse und individuellen Veranlagungen. Diese Bereiche stehen nicht isoliert voneinander – es lassen sich Wechselwirkungen beobachten.

Die ersten Erfahrungen im Bereich Montage der Heidelberger Druckmaschinen AG verdeutlichen dies: die neue Lernmethode wirkt sich deutlich positiv auf die die Motivation der Lernenden aus. Gründe hierfür können vor allem in der Erfahrung der Selbstwirksamkeit und der Eigenverantwortlichkeit des eigenen Lernprozesses gesehen werden.

Das berichten Anlernpaten und Lernende

„Eigeninitiative wird mehr gefordert“

„Das Thema „Selbstlernfähigkeit und Selbstlernnotwendigkeit“ wurde allen Beteiligten zum Start vermittelt und diskutiert:

- » Hohe Akzeptanz / „es ist der richtige Weg“
- » Warum erst jetzt?
- » Lernen, Flexibilisierung, Rotation wird positiv diskutiert“

„Lange Montagezeiten und 2-Schicht Betrieb zwingen zum standardisierten Montageablauf und/oder Checklisten, um am richtigen Punkt aufsetzen zu können“

„Gutes Anlernen wurde früher schon so gemacht“

» Erfolgsfaktoren: Wissen sichern und ausbauen

Zum Thema „Wissen sichern und ausbauen“ wurde innerhalb des Projektes „Wandel gestalten“ ein bereichsübergreifender Arbeitskreis initiiert, um in mehreren Workshops Erfahrungen auszutauschen und zu reflektieren, Ansätze und Methoden kennenzulernen und zu diskutieren sowie neue Wissensmanagementaktivitäten im eigenen Bereich zu initiieren.

Ein Ergebnis dieses Arbeitskreises ist die Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren für die Wissenssicherung und Wissensverteilung:

Zeit für „Klausur“: Sich Zeit nehmen bzw. Zeit geben um Wissenssicherung und Weitergabe zu ermöglichen.

Anfangs Zeit investieren: Anfangs muss in die Wissensmanagementaktivitäten Zeit investiert werden – der Aufwand lohnt.

Akzeptanz steigern: Lernzeit ist wichtig und produktiv – auch ohne direktes offensichtliches Ergebnis.

Verständnis fördern: Nur wenn verstanden wird, warum die aktive Unterstützung von Wissensprozessen wichtig ist, werden Wissensprozesse auch gelebt.

Nutzen hervorheben: Es ist zielführend, den Nutzen der Weitergabe und der Sicherung von Wissen explizit darzustellen und für alle erlebbar zu machen.

Klare Verantwortung festlegen: Wie in allen Prozessen ist es auch beim Thema Wissen wichtig zu klären, wer für was verantwortlich, um einen kontinuierlichen Prozess zu unterstützen.

Transfer herstellen: Durch einen gelungenen Transfer wird Wissen zu relevanten Handlungswissen und zu einem wichtigen Erfolgsfaktor.

Das Lernpatenkonzept ist eine der in diesem Arbeitskreis bearbeiteten Wissensmanagementaktivitäten. Weitere Themen waren z.B.

- » Dokumentation auslaufender Baugruppen
- » Aufbau von Datenbanken für Spezialwissen
- » Inspection Control Dou-Dokumentationen
- » Erstellung von Prozessablauf und Anwendungsdokumentationen

Der durch den Arbeitskreis ermöglichte Erfahrungsaustausch sowie die Vernetzung über bereichsgrenzen hinweg allen Teilnehmern als sehr zielführend und gewinnbringend zur Initiierung eigener Wissensmanagementaktivitäten erlebt.

» Kurz und bündig

Wissen sichern und ausbauen ist im einen dynamischen wissensintensiven Markt zum Erfolgsfaktor geworden.

Um die systematische Wissenssicherung und -weitergabe zu optimieren ist eine aktive Auseinandersetzung mit grundlegenden Prinzipien dieser Prozesse wichtig.

Zur Verbesserung der Qualität und Reduktion der Zeit bei der Wissensweitergabe im Anlernprozess wurde bei der Heidelberger Druckmaschinen AG ein neuer, innovative Ansatz entwickelt: das Anlernpatenkonzept.

Ausgehend von konstruktivistischen Ansätzen der Ausgestaltung von Lernprozessen und Lernumgebungen werden Lernpaten als kompetente Begleiter des Lernprozesses ausgebildet, die Ansprechpartner für Lernende sind, Reflexionen durchführen und Lernumgebungen gestalten, die Lernenden jedoch in der eigenen Verantwortung lassen. Ziel ist es, dass sich die anzulernenden Personen weiterentwickeln, ihre Weiterbildung aktiv selbst in die Hand nehmen und durch die Verbesserung der Selbstreflexion und Selbstorganisationsfähigkeit zu kompetenten, mitdenkenden Wissensträgern werden.

Durch die Veränderung des Anlernprozesses wird trotz einem anfänglichen Mehraufwand die Anlernzeit deutlich verkürzt und es können somit positive Effekte auf den Verlauf und die Qualität berichtet werden.

Das Anlernpatenkonzept ist eine von mehreren Wissensmanagementaktivitäten, die bei der Heidelberger Druckmaschinen AG durch einen bereichsübergreifenden Arbeitskreis zum Thema „Wissen sichern und ausbauen“ begleitet wurde. Der Arbeitskreis bot den Teilnehmenden ein Forum um Erfahrungen auszutauschen und zu reflektieren, sowie neue Ansätze kennenzulernen und auf den eigenen Bereich zu übertragen.

In diesem Zusammenhang wurden weitere Wissensmanagementaktivitäten erfolgreich im gesamten Unternehmen initiiert und weitergeführt, ganz im Sinne des Gesamtprojektes „Wandel gestalten“.

Verwendete Quellen:

- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2012). Wissen managen. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Solga, M. (2011). Förderung von Lerntransfer. In J. Ryschka, M. Slga & A. Mattenklott (Hrsg.), Praxishandbuch Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Büchle, U. & Kohlhaas, J. (2008). Reflexives Handeln – Basis für lebenslanges Lernen. In BIBB BWP 1/2008, S. 44-47.
- Greiff M.: Die Prognose von Lernkurven in der manuellen Montage unter besonderer Berücksichtigung der Lernkurven von Grundbewegungen. VDI Verlag, Düsseldorf 2001

WANDEL GESTALTEN

Demografie, Qualifizierung und Gesundheit im Maschinenbau



Kontakte

INIFES Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie gGmbH

Dr. Ralph Conrads
Haldenweg 23, 86391 Stadtbergen
Tel. +49 (0)821 24369418
conrads@inifes.de

IAF Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH – Giesert, Liebrich, Reuter

Marianne Giesert
Fischtorplatz 23, 55116 Mainz
Tel. +49 (0)6131 6039840
marianne.giesert@arbeitsfaehig.com

HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN AG

Jochen Ludwig
Organizational & Personnel Development HR-OD
Gutenbergstraße 19, 69168 Wiesloch
Tel. +49 (0) 6222 82-2714
jochen.ludwig@heidelberg.com

Impressum

Autoren

Dr. Anja Liebrich, Bernd Vettermann

Fotos und Illustrationen

Privat und fotolia.com

Förderung

Das Projekt „weiter bilden“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Herausgeber

INIFES Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie gGmbH
Haldenweg 23, 86391 Stadtbergen
Tel. +49 (0)821 243694-0, www.inifes.de

Stadtbergen, November 2014

Unterstützt von:



SÜDWESTMETALL
Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.