

länger leben. länger arbeiten. länger lernen.
Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte



**»länger leben. länger arbeiten.
länger lernen. - Neue Chancen für
jüngere und ältere Beschäftigte«**

Dorothee Reiners

Diplompsychologin, ZNL Ulm

ZNL



„Wer aufhört zu lernen ist alt. Er mag 20 oder 80 sein.“ Henry Ford



Warum lohnt es sich zuzuhören?

- Interdisziplinäres Projekt
- Fokus auf den produzierenden Bereich
- Erste Antworten auf die Frage: Wie muss Lernen im Unternehmen implementiert und gelebt werden?

ZNL





Ablauf

- Projektpartner
- Projektziele
- Einblick: IST-Standerhebung
 - Fallstudien in 13 Unternehmen
 - Online-Fragebogen
- Good-Practices in der Produktion
- Ausblick: Konzepte für die zweite Phase

ZNL





Projektpartner

- Projektziele
- Einblick: IST-Standerhebung
 - Fallstudien in 13 Unternehmen
 - Online-Fragebogen
- Good-Practices in der Produktion
- Ausblick: Konzepte für die zweite Phase

ZNL



länger leben. länger arbeiten. länger lernen.
Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte



Projektpartner

■ Wissenschaftliche Durchführung:



Transferzentrum für
Neurowissenschaften
und Lernen



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

■ Auftraggeber:

ZNL

GESAMTMETALL****
Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie

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





- Projektpartner



Projektziele

- Einblick: IST-Standerhebung
 - Fallstudien in 13 Unternehmen
 - Online-Fragebogen
- Good-Practices in der Produktion
- Ausblick: Konzepte für die zweite Phase

ZNL





Projektziele

- Unternehmen auf alternde Belegschaften vorbereiten
- Konzepte zum Thema „Lernen und Altern“ in der Produktion
 - entwickeln
 - in Unternehmen implementieren
 - evaluieren
 - Übertragbarkeit ermöglichen

ZNL





- Projektpartner
- Projektziele

Einblick: IST-Standerhebung

- Fallstudien in 13 Unternehmen
- Online-Fragebogen
- Good-Practices in der Produktion
- Ausblick: Konzepte für die zweite Phase

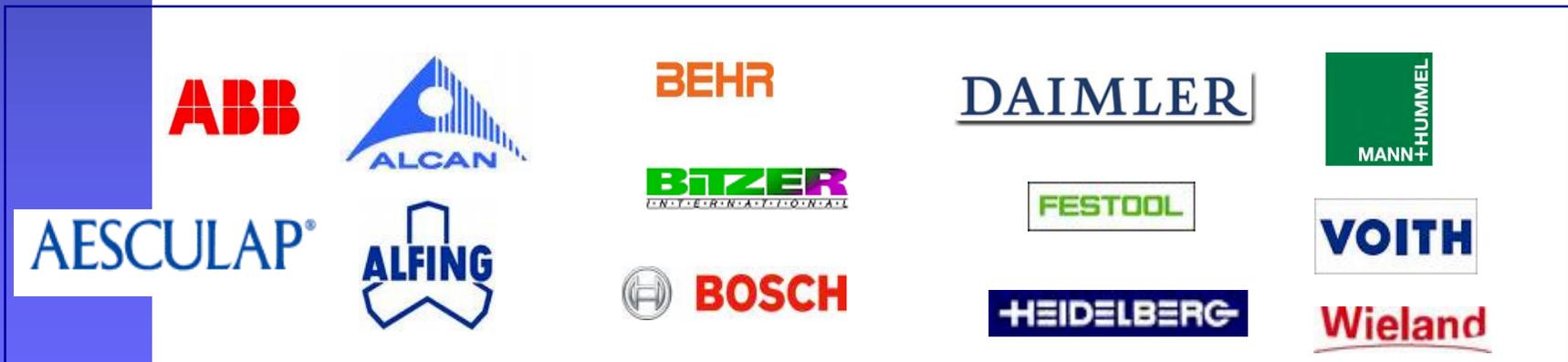
ZNL



länger leben. länger arbeiten. länger lernen.
Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte



Teilnehmende Unternehmen



ZNL



Personalverantwortliche	n = 13
Fachvorgesetzte in der Produktion	n = 18
Mitarbeiter in der Produktion	n = 45



Sinn der Fallstudien

- Aus dem Bedarf heraus Konzepte entwickeln
- Welche (guten) Maßnahmen gibt es bereits im Bereich Lernen und Altern?
- Wie stehen Mitarbeiter zum Lernen?
-

ZNL





Ergebnisse der Fallstudien (I)

■ Personalbereich

- Problembewußtsein vorhanden, aber: kein offizieller Auftrag seitens des Managements
- Keine übergeordnete Strategie, einzelne Maßnahmen v.a. im Bereich Arbeitsfähigkeit (rehabilitierend; präventiv)

■ Fachvorgesetzte

- Primat der Produktivität
- Sehr große Mitarbeiterspanne
- wünschen sich mehr Zeit für Personalentwicklung
- keine unternehmensseitige Zielvorgaben, die auf die Entwicklung der Mitarbeiter abzielt

ZNL





Ergebnisse der Fallstudien (II)

- Fachvorgesetzte (ff.)
 - Personalentwicklung eher als zusätzliches „Hobby“

 - Mitarbeiter in der Produktion
 - „Lernen ist das gesamte Berufsleben über wichtig.“
- ABER:
- Ein Drittel (!) gibt Lernangst an.
 - Fast die Hälfte gibt Sorgen über Veränderungen durch Lernen an.
- Lernen wird als negative Veränderung gesehen.

ZNL





„Meta-Ergebnis“ der Fallstudie

„Man sollte, man müsste, man könnte....“



ZNL





- Projektpartner
- Projektziele
- Einblick: IST-Standerhebung
 - In 13 Fallstudienunternehmen

➤ **Online-Befragung**

- Good-Practices in der Produktion
- Ausblick: Konzepte für die zweite Phase

ZNL





Ablauf Online-Befragung – Mitgliedsunternehmen SWM (n=900)

- Befragte: Personalabteilung,
Produktionsleitung,
Geschäftsführung
- Rücklauf: 18% (n=165)
- Fragen in Bezug auf
produzierenden Bereich

ZNL





Ergebnisse Online-Befragung (I)

- Demographiesituation – die Hälfte sieht ein Problem (jetzt/zukünftig)!
- Weiterbildungssituation
 - Ältere Mitarbeiter nehmen seltener teil
 - Wenig Angebote für Ältere, weil...
 - kaum Nachfrage nach Programmen für Ältere
 - Ältere nehmen wenig an WB teil...
 - keine Altersdiskriminierung

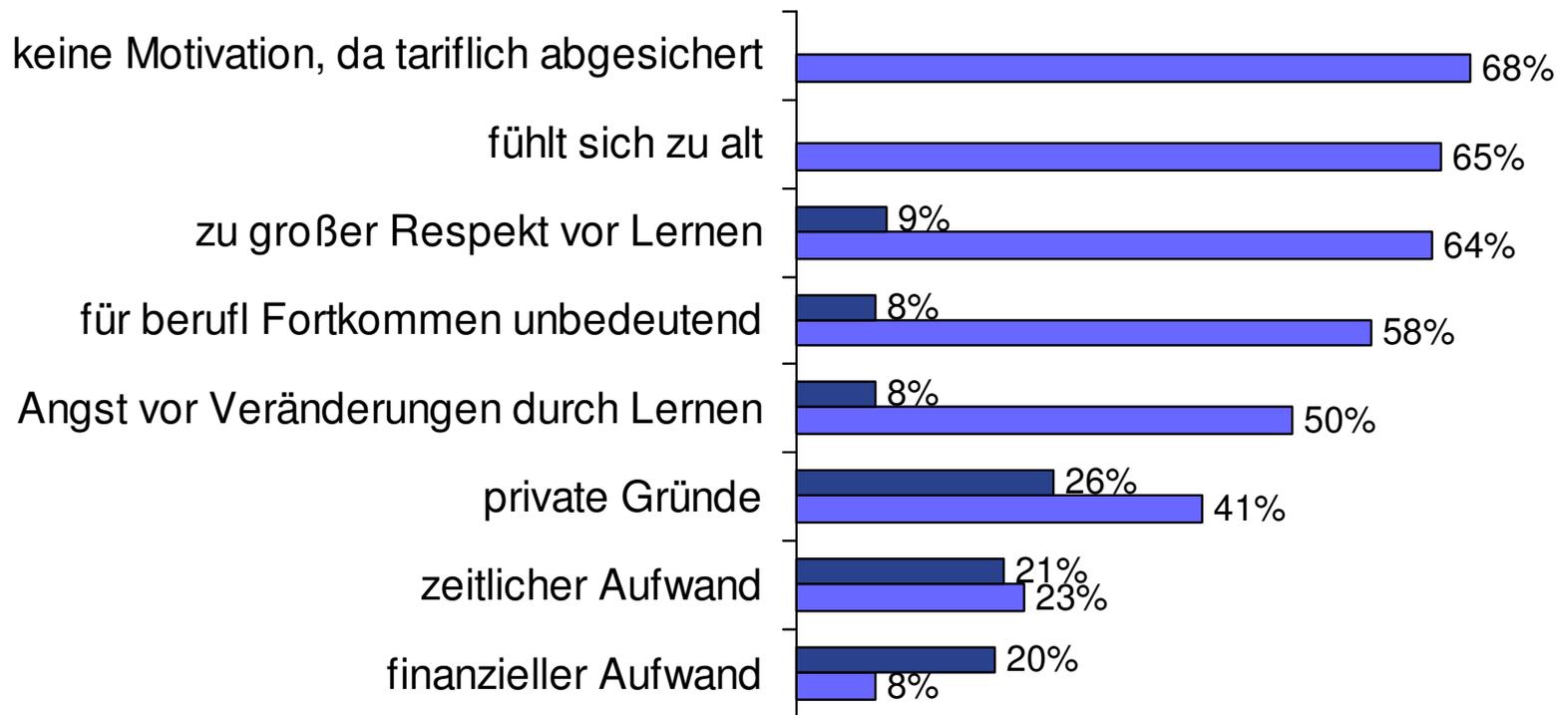
ZNL





Gründe gegen Weiterbildung (Mehrfachnennung)

■ Ältere ■ Jüngere

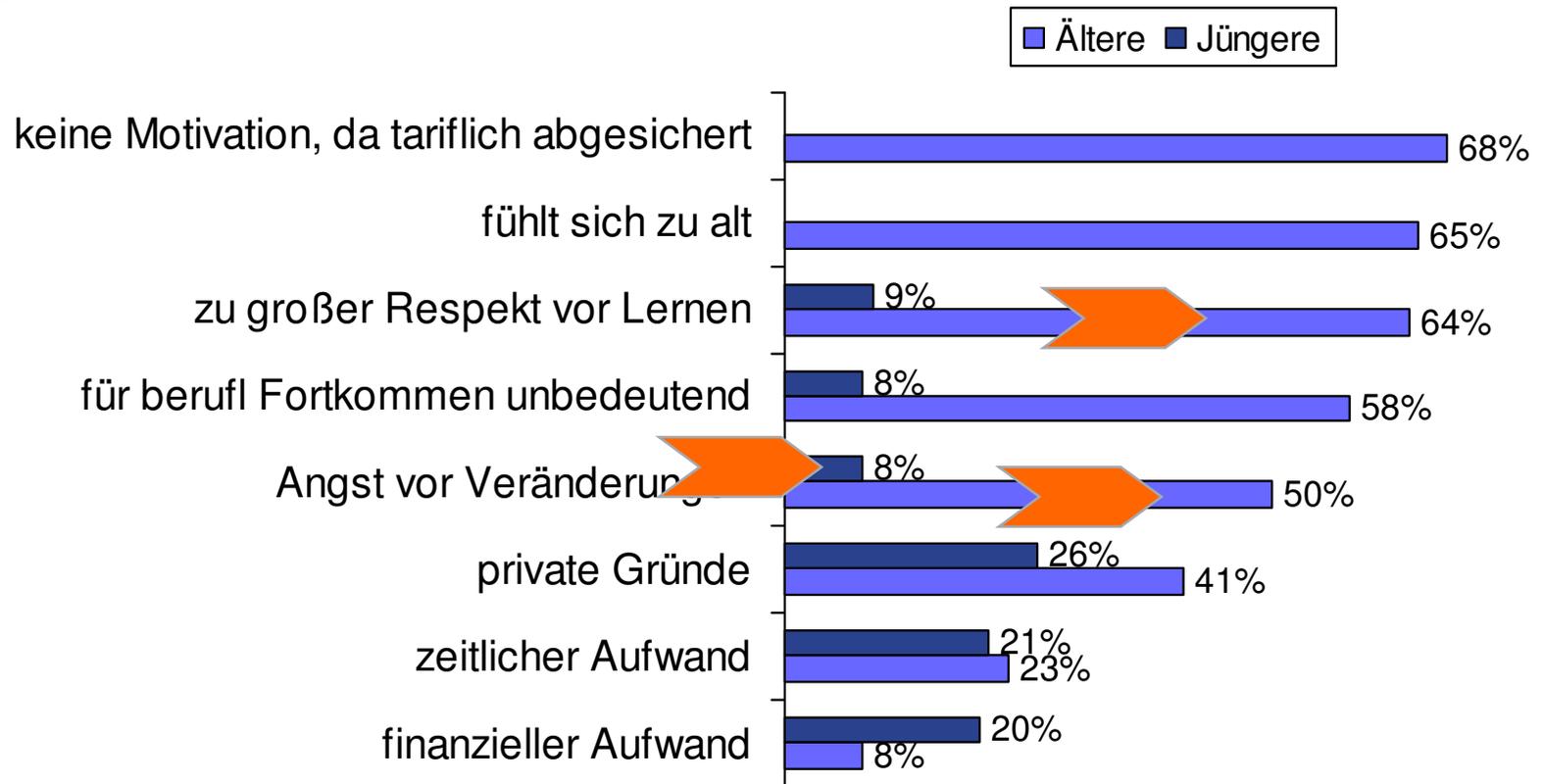


ZNI





Gründe gegen Weiterbildung



Widerspruch zu Aussagen in Mitarbeiterinterviews

ZNI





Ergebnisse Online-Befragung Können versus Wollen

- Lernfähigkeit - 90% der Mitarbeiter
- Veränderungsbereitschaft – 38% der Mitarbeiter

„Das ist zu wenig!“ (Zustimmung 40%)
v.a. große Unternehmen, Unternehmen
mit hohem Anteil an Un-/Angelernten

ZNL



Ältere in beiden Bereichen
schlechter bewertet!





„Es geht vor allem um das
(produktive) Altern in Unternehmen,
nicht um Ältere!“

Also: Lebenslanges Lernen



Das Gehirn ist plastisch und
lernt/verlernt in Abhängigkeit seines
Gebrauchs.

Also: Use it and get more of it!





- Projektpartner
- Projektziele
- Einblick: IST-Standerhebung
 - In 13 Fallstudienunternehmen
 - Online-Befragung



Good-Practices in der Produktion

- Ausblick: Konzepte für die zweite Phase

ZNL





Good-Practice-Beispiele in der Produktion

- „Patentmodell“ für einzelne Anlagen / Maschinen, um Wissen der Älteren an Jüngere weiterzugeben
- Freiwilliges Einlernen auf zwei bis drei Arbeitsplätze, um organisatorische Flexibilität zu erhalten und arbeitsbegleitendes Lernen einzufordern
- Positionierung älterer Mitarbeiter an körperlich weniger fordernden Arbeitsplätzen; zusätzliche Aufgabe als Wissensvermittler, um Expertenstatus öffentlich wertzuschätzen
- Horizontale Karriere: Herausnahme von erfahrenen Mitarbeitern in einen „Mitarbeiter-Pool“, der zur Inbetriebnahme / Aufbau neuer Anlagen eingesetzt wird
- Unternehmensinterne Zertifizierung für An-/Ungelernte

ZNL





- Projektpartner
- Projektziele
- Einblick: IST-Standerhebung
 - In 13 Fallstudienunternehmen
 - Online-Befragung
- Good-Practices in der Produktion

ZNL



➔ **Ausblick: Konzepte für die zweite Phase**

länger leben. länger arbeiten. länger lernen.
Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte



Konzepte für die zweite Phase

Gesamtsystem für lebenslanges Lernen

Führungskraft
als Lerncoach

Produktionssystem

Personalent-
wicklung

Mitarbeiter als
„Lernunternehmer“

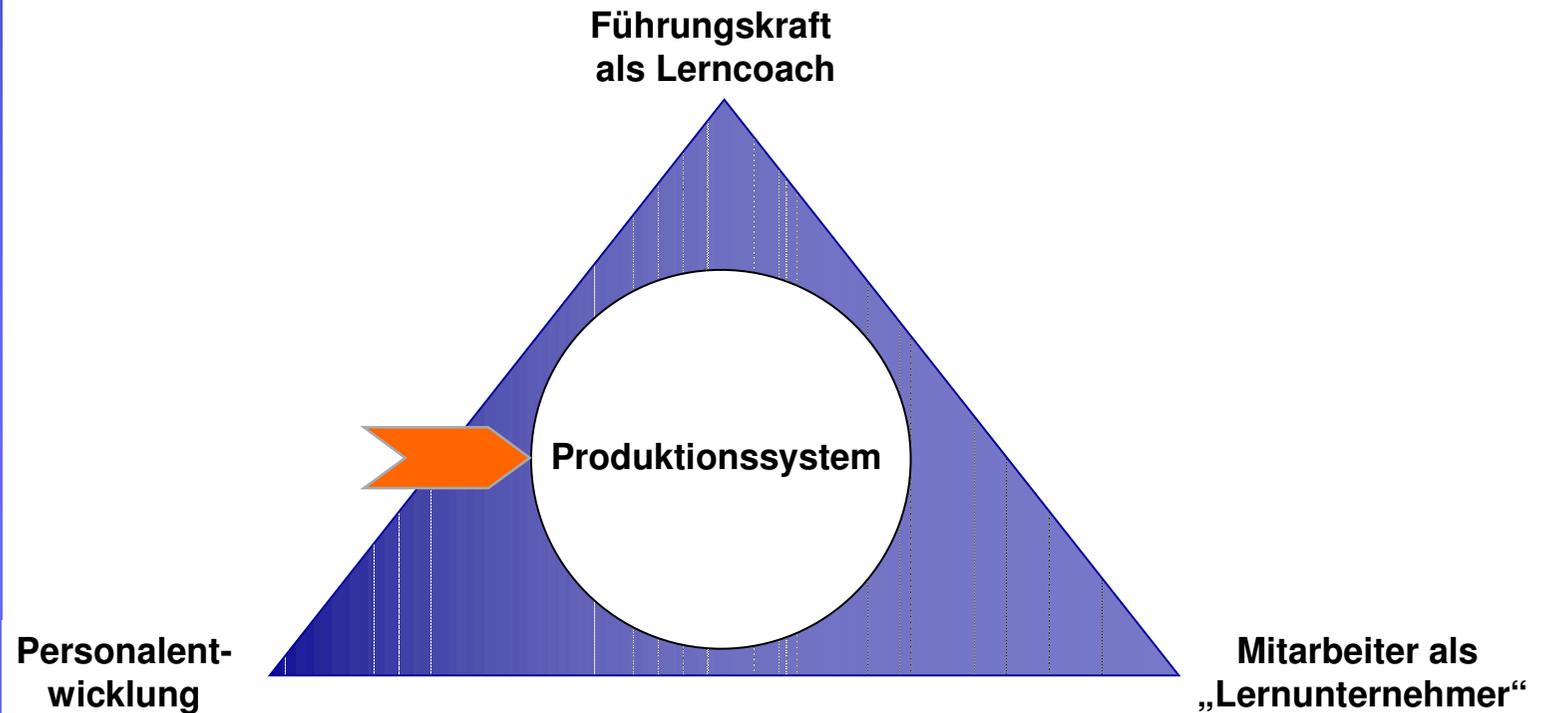
ZNL



länger leben. länger arbeiten. länger lernen.
Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte



Gesamtsystem für lebenslanges Lernen



ZNL



**Raus aus der Routine – Lernanlässe definieren –
Anreize formulieren – rein in den Lernspaß!**

länger leben. länger arbeiten. länger lernen.
Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte



Gesamtsystem für lebenslanges Lernen

 **Führungskraft
als Lerncoach**

Produktionssystem

**Personalent-
wicklung**

**Mitarbeiter als
„Lernunternehmer“**

ZNL



länger leben. länger arbeiten. länger lernen.
Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte



Gesamtsystem für lebenslanges Lernen

Führungskraft
als Lerncoach

Produktionssystem

Mitarbeiter als
„Lernunternehmer“

Personalent-
wicklung

ZNL



länger leben. länger arbeiten. länger lernen.
Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte



Gesamtsystem für lebenslanges Lernen

Führungskraft
als Lerncoach

Produktionssystem

Personalent-
wicklung

Mitarbeiter als
„Lernunternehmer“

ZNL





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

- Fragen ?
- Anregungen ?
- Neugierig geworden ?

ZNL



www.laengerlernen.iao.fraunhofer.de/