



Die parallel stattfindenden Foren bieten Ihnen die Möglichkeit, sich intensiver mit Erfahrungen und Beispielen guter Praxis zu beschäftigen.

Folgende Beispiele bereichern das

### **Forum I „Erfolgsfaktoren der Lernfitnessförderung“**

Moderation: Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel



#### **Demografiefeste Personalpolitik am Beispiel Vodafone**

Andreas Gerwig, Vodafone

Der Vortrag geht auf ein Gemeinschaftsprojekt mit der Jacobs University in Bremen, namentlich Prof. Stamov-Roßnagel, ein. Ziel war es aufzuzeigen, dass lebenslanges Lernen elementar für die eigene Zufriedenheit ist. Entscheidend hierfür sind interne und externe Ressourcen. Diese wurden beleuchtet und von den Teilnehmern erarbeitet. Inzwischen gibt es ein Folgeprojekt, das darauf aufbaut und sich die Erkenntnisse des Ursprungsprojektes zu nütze macht.



#### **Lernfitness in der Stahlindustrie**

Jana Wiechmann, ArcelorMittal

Im Alltag können wir jederzeit von einer Neuerung „überrascht“ werden – ein neues Computerprogramm wird eingeführt, eine Maschine umgestellt oder vielleicht ein Arbeitsablauf an neue Gegebenheiten angepasst. Schon kommen wir mit dem bisher Gelernten nicht mehr weiter und müssen etwas Neues dazulernen. Dies ist jedoch für viele Mitarbeiter eine große Herausforderung. Gerade wenn die letzte formale Weiterbildung schon etwas zurückliegt, kann eine Umstellung schnell als großer Stressor empfunden werden. Das hat zwei Gründe:

- Lernkompetenz, also das eigene Lernen effizient planen zu können, wird häufig vorausgesetzt, aber fast nirgends gelehrt. Dieses wichtige Handwerkszeug findet sich nicht in den klassischen Berufsausbildungen.
- Viele ältere Mitarbeiter halten sich – entgegen wissenschaftlicher Erkenntnisse! – für nicht mehr lernfähig und gehen deshalb schon von vornherein eher pessimistisch an neue Aufgaben heran.

An dieser Stelle setzt das Projekt „Lebenslanges Lernen im demografischen Wandel“ an. Das Ziel ist, zunächst wichtige Faktoren zu ermitteln, die die Lernkompetenz von Mitarbeitern fördern. Deren Ausprägungen werden durch eine Fragebogenerhebung abgefragt. Anschließend wird eine Toolbox entwickelt, die Lernkompetenz sowohl auf der persönlichen als auch auf der Organisationsebene fördert. Ganz neu ist dabei der Fokus auf Produktionsmitarbeiter als Zielgruppe.



### **Lernmotivation durch Führungskräfte**

Ralf Blasek, IBM Deutschland GmbH

Von Führungskräften wird in der Regel erwartet, dass sie ihre Beschäftigten beim (berufs)lebenslangen Lernen unterstützen. Zugleich herrscht unter den Beschäftigten nicht selten die Sicht vor, dass ab 50 Schluss sei mit Weiterentwicklung. In diesem Umfeld muss die Lern- und Veränderungsfähigkeit der Beschäftigten erst aufgebaut werden. Hier kommen die Führungskräfte ins Spiel – von ihrer Unterstützung hängt das Vertrauen Beschäftigter in ihre Lern- und Veränderungsfähigkeit entscheidend ab. Ältere Beschäftigte profitieren von dieser Unterstützung sogar besonders stark.

Allerdings könnten viele Führungskräfte bessere als die etablierten Werkzeuge nutzen, um die Lern- und Veränderungsmotivation Ihrer Beschäftigten unter die Lupe zu nehmen und gezielt zu fördern. Auf diese Werkzeuge geht Herr Blasek in seinem Beitrag ein. Mit zeitgemäßem Motivationsmanagement könnten sie effizient und effektiv beim Überwinden von Motivationsbarrieren unterstützen und die Wirkung von Lernfitnessstrainings ihrer Beschäftigten langfristig sichern helfen. Davon profitieren nicht zuletzt die Führungskräfte. Sie führen noch effektiver – wenn sie wissen, wie Motivation „funktioniert“, können sie sie optimal entfesseln. Sie führen noch effizienter – weil sie schneller auf den Kern kommen, Zeit für andere Führungsaufgaben gewinnen. Sie führen leichter – weil ihre Beschäftigten künftig ihr Motivationsmanagement stärker selbst in die Hand nehmen.

Folgende Beispiele bereichern das

## **Forum II „Lebenslanges Lernen in der Praxis/Generationenübergreifendes Lernen“**

Moderation: Dr. Michael Drupp



### **Wissenschaftliche Weiterbildung als Baustein der Personalentwicklung nutzen**

Dr. Isabel Rohner, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)

Keine Erstausbildung kann im Voraus auf alle Herausforderungen eines Lebens- und Berufswegs vorbereiten. Umso wichtiger ist es, dass Beschäftigte ihr Wissen kontinuierlich aktualisieren und erweitern und dass Unternehmen die Weiterbildung gezielt als Instrument der Personalentwicklung nutzen. Dr. Isabel Rohner stellt in ihrem Forumsbeitrag die Vorteile der wissenschaftlichen Weiterbildung sowie die Bandbreite an Möglichkeiten und Finanzierungsmodellen vor.



### **CLARA (Clever und Aktiv in Richtung Alter) – Lernfähigkeit für Ältere erlebbar machen**

Simone Mouget, Deutsche Bahn AG

Die Deutsche Bahn baut die Gesundheitsvorsorge für ihre Mitarbeiter weiter aus. Bei CLARA (Clever und Aktiv in Richtung Alter) erfahren Mitarbeiter in Qualifizierungs- und Gesundheitsschichten, dass Lernen auch mit zunehmendem Alter möglich ist. Geistige und körperliche Fitness werden gleichermaßen trainiert. Auch die Vermittlung von Gesundheitswissen ist ein zentraler Teil des Programms.

Um dem demografischen Wandel zu begegnen, setzt die DB auf die langfristige Unterstützung der Beschäftigungsfähigkeit ihrer erfahrenen Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang erfüllt CLARA eine wichtige präventive Aufgabe. CLARA wurde gemeinsam mit dem renommierten Alter(n)sforscher Prof. Dr. Andreas Kruse vom Institut für Gerontologie der Universität Heidelberg entwickelt und basiert auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen.



### **Fit für den demografischen Wandel mit „Jobfit“ – der strategischen Personalplanung bei Daimler**

Daniela Baumhauer, Daimler AG

Mit „Erfahren in die Zukunft - das Generationenmanagement“ bereitet sich die Daimler AG auf die Herausforderungen der demografischen Entwicklung vor. Zahlreiche Aktivitäten in unterschiedlichen Handlungsfeldern sind initiiert worden, um die Leistungsfähigkeit und Motivation der Belegschaft nachhaltig sicherzustellen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Daimler AG langfristig zu erhalten.

Mit „Jobfit“ wurde eine Methodik zur strategischen und qualitativen Personalplanung an den Standorten der Daimler AG eingeführt, die die Basis für zahlreiche Aktivitäten zum Generationenmanagement ist. Neben der Darstellung der Vorgehensweise werden Praxisbeispiele aufgezeigt, die den Beitrag von „Jobfit“ zum Demografiemanagement und zur Nachwuchssicherung aufzeigen. Abschließend wird ein Ausblick zur weiteren Planung des Generationenmanagements bei Daimler gegeben.

Folgende Beispiele bereichern das

## **Forum III „Wissenstransfer/Wissen im Unternehmen halten“**

Moderation: Dr. Christine Watrinet



### **erfahren verfahren: Wissen organisch sichern**

Dr. Astrid Rimbach, Chemie Nord, & Rainer Krause, BÜFA GmbH & Co. KG Holding

Das Erfahrungs- und Expertenwissen der Mitarbeiter ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Während der Transfer dieses Wissens früher häufig ohne besondere Aufmerksamkeit beim Ausscheiden von Mitarbeitern blieb, stellt sich die Lage heute vor dem Hintergrund der demografischen Herausforderungen anders dar. Mit dem Austritt großer Kohorten älterer Mitarbeiter, deren Zeitpunkt des Ausscheidens durch eine Altersstrukturanalyse sichtbar wird, kann umfassendes Erfahrungswissen verloren gehen.

Wie können diese Wissensbestände, die sich in den Köpfen der Mitarbeiter befinden, verfügbar gemacht werden, sodass dieses Wissen im Unternehmen bleibt? Es gibt eine breite Palette von Ansätzen, Konzepten und Instrumenten, wie Wissen und Erfahrung in der betrieblichen Praxis weitergegeben werden kann. Die Tandembildung ist eine Antwort. Hierbei übernehmen beide Tandempartner gemeinsam eine Tätigkeit oder Aufgabe. Ziel ist, das vorhandene Wissen und die Erfahrungen eines älteren Mitarbeiters auf einen jüngeren Kollegen oder von einem erfahrenen auf einen unerfahrenen Mitarbeiter zu übertragen. Mit dem Kompetenzzuwachs des unerfahrenen Mitarbeiters zieht sich der erfahrene Mitarbeiter nach und nach zurück. Beim Tandemlernen gilt das Zusammenarbeiten auf eine bestimmte Zeit als feste Vereinbarung.

Exemplarisch wird aus dem Werkzeugkasten des betrieblichen Wissensmanagements in diesem Projekt die Tandembildung mit der konkreten Vorgehensweise von der Entwicklung bis zur Umsetzung dargestellt. Dieses Tool zeigt auf, wie Wissen im Unternehmen organisch gesichert werden kann.



### **Beschäftigte wechseln den Betrieb – das Wissen bleibt!**

Dr. Annekatri Wetzstein, Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG)

Das IAG hat eine Methode des Wissensmanagements entwickelt. Ziel war es, das Wissen von Beschäftigten, die in den Ruhestand gehen, für das Institut zu erhalten. Für ein Pilotprojekt zur Entwicklung der Methode wurde die Stelle einer Referentin bzw. eines Referenten gewählt. Ein Großteil dieses Wissens ist implizites Wissen, das schlecht dokumentierbar ist. Es ist Fachwissen, das angewendet wird, und es ist Prozesswissen, das sich auf die Durchführung der Aufgaben bezieht. Darüber hinaus lässt sich das Wissen eines Beschäftigten in stellenspezifisches individuelles Wissen und stellenübergreifendes organisationales Wissen unterteilen.

Für den stellenübergreifenden Teil gab es im IAG bereits einige Tools, die angewendet wurden (Begrüßungsordner, Patenregelung, Qualitätsmanagement-Handbuch). Für den stellenspezifischen individuellen Teil wurden in der Methode zentrale Elemente festgelegt:

- Gemeinsame Einarbeitungszeit: Zeit für eine systematische Übergabe.
- Wissenslandkarte: Abbildung, die entsprechend den Hauptaufgaben des IAG aufgebaut ist, und in die alle Projekte der Stelle eingetragen werden können.
- Demonstrationen und Hospitationen: Begleitung von Einsätzen im Praxisfeld oder im Seminar.
- Interviews: mit dem/der Beschäftigten, der/die das IAG verlässt und dem/der Vorgesetzten.
- Dateien und Ordner: Aufbereitung und Übergabe in systematischer Form entsprechend der Gliederung in der Wissenslandkarte.

Das IAG hat sich entschieden, diese Methode anzuwenden, wenn Beschäftigte in den Ruhestand gehen. Das Pilotprojekt zeigte die Vorteile einer strukturierten Übergabe, einer standardisierten Ablage für den ganzen Arbeitsbereich mit hohem Wiedererkennungswert sowie das Gefühl der Wertschätzung gegenüber dem „neuen“ und „alten“ Beschäftigten.



### **Nachhaltig fit – Wissensmanagement bei der Berliner Stadtreinigung**

Manuela Cristo und Peter Thaben, Berliner Stadtreinigungsbetriebe BSR, Anstalt des öffentlichen Rechts

Der Schwerpunkt des Beitrags: Die BSR hat als Ergänzung des klassischen Wissensmanagements ein „Center of Experience“ ausgebaut, das u. a. mit Social Software des „Web 2.0“ arbeitet. Dabei geht es um die Bewahrung des Erfahrungswissens ausscheidender Mitarbeiter. Wie wird gewährleistet, dass lange und teuer erworbene Kenntnisse nicht irgendwann weg sind und mühsam neu gesammelt werden müssen? Wie verhindert ein Unternehmen, dass die gleichen Fehler zweimal gemacht werden?

Erfahrung ist Wissen+, das Plus steht für Erleben, Scheitern, Gelingen, Gefühle und ähnlich diffuse Dinge, die festzuhalten und zu vermitteln nicht leicht sind. Ein „Erfahrungszentrum“ ist nicht nur eine notwendige Ergänzung des Wissensmanagements, sondern auch ein Beitrag zur Entwicklung einer Demografie-kompatiblen Unternehmenskultur.