

Reflexionsworkshop zum Thema „Demografischer Wandel: Betriebliche Verankerung von Projektergebnissen“

am 14.11.2013

Zusammenfassung der Diskussion

Der Reflexionsworkshop zum Thema „Demografischer Wandel: Betriebliche Verankerung von Projektergebnissen“ wurde in den Räumen der BDA | Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände durchgeführt. Akteure aller Projekte aus dem Programm „weiter bilden“ waren eingeladen.

Der Workshop begann in bewährter Weise mit Inputs aus zwei Projekten. Während in der ersten Präsentation sehr konkrete Umsetzungsschritte der betrieblichen Verankerung von Projektergebnissen durch einem Firmenvertreter dargestellt wurden, orientierte sich die zweite Präsentation im Schwerpunkt an den theoretischen Rahmenbedingungen der Umsetzung. Die Darstellung beider Aspekte im Vergleich wurde als sehr spannend und aufschlussreich empfunden.

Die inhaltliche Diskussion im Anschluss erfolgte in zwei Gruppen:

- (1) Akteure – Wer ist Zielgruppe? Wer muss eingebunden werden? Wer kann unterstützen?
- (2) Strukturen - Was ist förderlich? Was wirkt hemmend?

Die Diskussion in beiden Gruppen machte verdeutlicht dass eine Diskussion der Akteure ohne Berücksichtigung der Strukturen nicht erfolgen kann.

Als **Akteure** wurden vor allem die direkten Vorgesetzten gesehen. Hierbei ist die top-down Unterstützung als zwingende Rahmenbedingung notwendig. Eine betriebliche Verankerung ist nur dann möglich, wenn das Klima im Unternehmen diese aktiv begünstigt. Sehr wichtig ist dabei, die methodisch didaktische Komponente zu reflektieren. Die hohe fachliche Kompetenz sowohl der langjährigen Mitarbeiter, wie auch der Vorgesetzten sichern noch keine Verankerung im Unternehmen. Erst wenn die kommunikativen Voraussetzungen - z.B. durch Weiterbildung – gegeben sind, kann man davon ausgehen, dass Wissen besser weitergegeben und gesichert werden kann. Gleichzeitig wurde jedoch davor gewarnt, die Umsetzung pädagogisierend zu überhöhen. Die Art der Weitergabe, des Lernens und der Verankerung haben betriebs-/produktionsspezifische Charakteristika. Im Fokus muss somit das zu erzielende Ergebnis liegen und nicht der „richtige“ Weg dort hin.

Neben dem direkten hierarchischen Bezug – Vorgesetzte zu Mitarbeitenden – sind auch die Mitarbeitenden auf gleicher Hierarchiestufe als wichtige Akteure zu berücksichtigen. Hier wird Wissen weitergegeben und hier findet die konkrete Verankerung statt. Die Kommunikationskultur muss aktiv unterstützt werden und damit dann auch die Verbreitung in Arbeitsgruppen, Schichten, Abteilungen etc. Verankerung findet letztendlich über alle agierenden Personen statt. Je mehr aktive Träger im Unternehmen sind, desto gesicherter ist die Verankerung.

Die Betrachtung der **Strukturen** zeigt, dass auch hier alle Stakeholder als Unterstützer den Prozess begünstigen können. Angefangen bei den Verbänden und Gewerkschaften bis hin zum Einbezug vieler Unternehmen sind überbetriebliche Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen als begünstigend für eine betriebliche Verankerung zu sehen. Wenn sich extern ein Wettbewerb entwickelt,

Gefördert durch:

wenn durch entsprechende (Mund-zu-Mund) Propaganda die Sinnhaftigkeit bis hin zu eventuelle möglichen Wettbewerbsvorteilen als handlungsleitend durchgesetzt, dann sind die Rahmenbedingen zur Umsetzung in den Betrieben optimal gegeben. Es wurden jedoch auch von Erfahrungen berichtet, dass Partialinteressen den gesamten Prozess erheblich erschweren können.

Die betrieblichen Akteure sind mit einzubeziehen. Von der Geschäftsführung über die Personalleitung und die Betriebsräte sind vor allem die mittleren Hierarchieebenen diejenigen, die eine Verankerung tragen. Darüber hinaus ist jedoch jeder Mitarbeitende auch ein potentieller Multiplikator und nur, wenn eine allgemeine Akzeptanz für die Projektumsetzung gegeben ist, ist auch die nachhaltige Verankerung von Projektergebnissen gesichert.

Als weiterer wichtiger Aspekt wurde auf die notwendige Verallgemeinerbarkeit und entsprechende Tools verwiesen. Es ist durchaus möglich und notwendig, über die einzelnen Akteure hinaus – die ja aus dem Prozess ausscheiden können - entsprechende Grundlagen zu schaffen, mit denen weitergearbeitet werden kann. Als ein Beispiel wurde die Kompetenzmatrix genannt, deren Ausprägung jedoch sehr unterschiedlich ausfallen kann. Wichtig ist auf jeden Fall dass die Ergebnisse nicht nur in den Köpfen der aktiv Beteiligten verankert sind, sondern auch soweit verallgemeinert und dokumentiert sind, dass darauf aufbauend weiter gearbeitet werden kann.

In der gemeinsamen Diskussion wurden nochmals unterstrichen, dass beide Seiten der Betrachtung letztendlich zu den gleichen Erkenntnissen und Forderungen führen. Für eine Verankerung der Ergebnisse ist eine Vielzahl von Dokumenten, Tools und spezifischer Strukturen notwendig. Diese bilden die Basis, auf der agiert werden kann. Es bleiben jedoch die Akteure, die in den Prozessen handeln und eine nachhaltige Verankerung ermöglichen. Die Komplexität, die eine nachhaltige Verankerung von Projektergebnissen darstellt, darf nicht als Beliebigkeit missverstanden werden, bei der alles mit allem verbunden ist und voneinander abhängt. Vielmehr sind hier hohe fachliche Kompetenzen in ganz vielen Bereichen notwendig. Optimale Rahmenbedingungen sichern zwar nicht zwangsläufig die Projektergebnisse, bilden jedoch die Voraussetzung, dass bei entsprechender Bereitschaft gute und nachhaltige Ergebnisse erzielt werden können. Gute Erfahrungen werden weiter getragen und sind eine wichtige Voraussetzung für langfristige Motivation und Engagement. Damit wäre eine Verankerung erreicht.