

Reif für die Insel!

- Thema: Selbstbestimmtes Lernen am Werkstatt-Arbeitsplatz
- Einrichtung: Elbe-Werkstätten GmbH Hamburg



Auf der Elbinsel: Jasmin Abdul und ihr Mentor Gaspare Giacolone
Schweißdraht wechseln: Ingo Gause (u.)

GEETA CHAHBRA LÄSST DEN HONIG vorsichtig von einem Löffel in den Mixer laufen. „Noch einen, dann reicht es“, sagt Mentorin Natascha Janota und erklärt: „Ich zeige gerade meiner Kollegin, wie ‚Smoothie zubereiten‘ geht. Die ersten zwei, drei Male machen wir das zusammen, spätestens nach dem vierten oder fünften Mal kann sie es allein!“ Dienstags ist Smoothie-Tag in der Kantine der Hamburger Elbe-Werkstätten am Standort „Ost“, und Geeta Chahbra lernt gleich im Echtbetrieb, die Vitamin-C-Bombe herzustellen. Der Lernprozess selbst heißt bei den Hanseaten, die ihre Werkstattstandorte nach Himmelsrichtungen benennen, „Elbinsel“ und geht zurück auf das Lerninsel-Konzept der IWL Werkstätten in München (s. KK 1/2008). Als Mentorin gibt Natascha Janota ihr Wissen um die Kunst der feinen Smoothies auf der Elbinsel an die Kollegen in der Küche, die sich dieses Know-how aneignen wollen, weiter. Elbinseln sind Qualifizierungen mitten im Arbeitsbereich.

„Wir suchten einen Weg, über den sich Mitarbeiter mit Lernschwierigkeiten eigenständig mit Arbeitsprozessen vertraut machen, sich selbstständig Kompetenzen erarbeiten, einen Weg, der auch Mitarbeiter mit erhöhtem Unterstützungsbedarf mehr Teilhabe an den Prozessen ermöglicht. Mit den Elbinseln wollen wir Mitarbeiter auch auf den

Wechsel auf Außenarbeitsplätze vorbereiten“, erklärt Robert Schöne, Leiter des 2015 bei den Elbe-Werkstätten gestarteten Projekts. Außenarbeit wird bei „Elbe“ großgeschrieben: Mehr als 30 Prozent der Elbe-Mitarbeiter arbeiten in Außenarbeitsgruppen oder auf betriebsintegrierten Arbeitsplätzen, am Standort Ost sind es sogar über 50 Prozent. Wenn Mitarbeiter „rausgehen“, müssen andere ihre Arbeiten übernehmen und entsprechend geschult werden – Aufgabe der Fachkräfte für Arbeits- und Berufsförderung, der FABs. Weil die aber im Alltag schon stark gefordert sind mit Auftragsvorbereitung und Bearbeitung, Produktionsdruck, Mitarbeiter-Förderung und Dokumentation, sieht das Elbinsel-Konzept vor, dass stattdessen Mitarbeiter ihre Kollegen anleiten oder ein Mitarbeiter nach kurzer Einweisung allein lernen kann. Lernen funktioniert hier außerhalb des Produktionsdrucks und doch unmittelbar am Arbeitsplatz.

Seit Mitte 2016 entstehen sukzessive Elbinseln in allen Betriebsstätten, nach individuellem Bedarf und in unterschiedlichen Varianten. „Wir wollten den Standorten möglichst viel Freiraum bei der Gestaltung lassen, deshalb sehen die Inseln überall anders aus“, meint der Projektleiter. In gut zweieinhalb Jahren ist eine bunte und vielseitige Elbinsel-Welt gewachsen, auch in einigen Außenarbeitsgruppen. Was ↓

↓ wo und wie gemacht wird, fließt in einer Projektgruppe zusammen, die die Umsetzung begleitet: Netzwerken, Unterstützen und Weiterentwickeln. Hier entsteht zurzeit auch eine Elbe-weite Wissensdatenbank.

Rückendeckung durch die Betriebsleitungen Die FABs übernehmen bei der Entwicklung der Elbinseln eine wichtige Rolle: Sie wissen, welches Wissen in ihrem Arbeitsbereich gebraucht wird, entwickeln, auch gemeinsam mit Mitarbeitern, das Lernmaterial, wählen die Mentoren aus und bereiten sie vor. „Als wir den FABs die Elbinseln vorstellten, reichten die Reaktionen vom entsetzten ‚Jetzt auch das noch‘ bis hin zum ‚Lass es uns ausprobieren‘“, erinnert sich Robert Schöne. Damit die Elbinseln trotz Produktionsdruck das Laufen lernen, stellen Geschäfts- und Betriebsleitungen gleich klar: Die Förderung der Mitarbeiter hat Vorrang vor der Produktion! Konkret bedeutet das: „Bevor der Produktionsdruck in der Gruppe zu hoch und deshalb die Förderung hintangestellt wird, bekommen die FABs Unterstützung von zuarbeitenden Gruppen. Sie müssen den Bedarf an die Betriebsleitungen zurückspeiegeln, die sich um Verstärkung kümmern. Bislang allerdings fordern nur wenige FABs dieses Recht ein. Es ist eben jahrelang anders



praktiziert worden, und das sitzt tief.“ Eine Elbinsel-Schulung pro Jahr vermittelt FABs, die mit Elbinseln fremdeln, wie das neue Lernen „in echt“ funktioniert und sich in den Arbeitsalltag integrieren lässt. KLARER KURS hat drei Arbeitsgruppen und ihre unterschiedlichen Elbinseln besucht. ↓

Insel 1: Montage in Elbe-Nord

↓ IN DER „MONTAGE NORD“ leiten die FABs Gaby Bernhard und Kerstin Kowalczyk eine Doppelgruppe mit 26 Mitarbeitern, Schwerpunkte sind Verpackung und Montage. Beide sind begeistert vom Elbinsel-Konzept: „Wenn wir feststellen, dass eine Arbeit immer an einer von uns FABs hängen bleibt, entwickeln wir dazu eine Elbinsel!“ Eine erste Idee war das „Palettenpacken“: Dabei müssen Kisten – je nach Auftraggeber – nach einem bestimmten Schema auf den Paletten gestapelt werden. Kaum waren die FABs mal nicht dabei, schlichen sich Fehler ein und alles musste noch einmal gepackt werden. „Wir haben für das Palettenpacken ein Modell 1:4 nachgebaut. Den Mitarbeiter, der diese Elbinsel bearbeiten will, leiten wir ein- bis zweimal an, danach übt er dann allein.“ Denn: Die Mitarbeiter sollen möglichst selbstständig lernen. Beim Entwickeln überlegen die FABs, was sie wie erreichen wollen, testen aus und stellen die fertige Elbinsel den Mitarbeitern vor. „Wenn ein Mitarbeiter eine unserer sieben Elbinseln bearbeiten will, machen wir einen wöchentlichen Termin aus, wann es ihm passt und der Raum frei ist.“

Ein eigener Elbinsel-Raum Die Montagegruppe hat einen kleinen Raum im Arbeitsbereich abgetrennt und ihn fürs Lernen reserviert. In anderen Arbeitsgruppen wird direkt am Arbeitsplatz „geelbinselt“, dann aber oft durch einen Paravent vor den Blicken Neugieriger und Besserwisser geschützt: So lässt es sich besser lernen und der Lernende wird nicht so leicht abgelenkt. Gaby Bernhard: „Unsere Mitarbeiter betonen immer wieder, dass sie in den Raum wollen und dass die Tür geschlossen sein muss. Wichtig ist uns, dass die Elbinsel im Arbeitsbe-

reich stattfindet und das Lernen keine Extra-Aktion, sondern ein Teil der Arbeit ist.“ Auch außerhalb des Elbinsel-Raums findet Lernen statt: An einem Arbeitsplatz vor einer Schweißmaschine sitzt Ingo Gause, neben ihm ein Laptop, seine Arbeit: Schweißdraht wechseln. Auf dem Laptop läuft eine Powerpoint-Präsentation mit Ton, die ihm jeden einzelnen Schritt ansagt und zeigt. Er kann vor- und zurückklicken, sich vergewissern, ob er alles richtig gemacht hat. „Schweißdraht wechseln“ ist jetzt eine Aufgabe, um die sich die FABs nicht mehr kümmern müssen. Drei Tische weiter hängt neben einer Zählwaage eine laminierte Seite, auf der die Arbeitsweise beschrieben wird, am Rand klebt ein Punkt. Um seine Funktion zu zeigen, berührt Angelika Timmer ihn mit dem Lesestift: Sofort startet die hinterlegte Sprachaufnahme und erklärt, wie man die Zählwaage bedienen muss. Eingelesen hat das eine Mitarbeiterin. Jeder kann sich so das Wissen, das er für einen Arbeitsschritt braucht, selbst organisieren, unabhängig vom FAB. Kerstin Kowalczyk: „Wir sind nicht mehr die Oberlehrer, unsere Mitarbeiter haben Platz, selbstverantwortlich zu wachsen. Die Entwicklung kostet Zeit, aber es lohnt sich!“ Gaby Bernhard: „Wenn Mitarbeiter sehen, jemand lernt in der Elbinsel an der Palette, wollen sie das auch. Plötzlich fordern unsere Mitarbeiter das ein. Ein Supersystem.“ Elbinseln werden dokumentiert und sind Bestandteil der beruflichen Teilhabepanung.

Der Tagesplan Damit jeder Mitarbeiter und auch die FABs wissen, wer wann wo sein sollte, hängt an einer Wand im Arbeitsraum ein riesiger Tagesplan. Ein Mitarbeiter stellt ihn täglich zusammen: wer krank ist, wer Urlaub hat, wer welche Kurse oder Therapien besucht. Alle wissen ↓

↓ alles und achten auch gegenseitig auf die Termine. Wachsen mit den Aufgaben und Verantwortung übernehmen. Das entlastet die FABs. Mit der transparenten Tagesplanung entscheiden die Mitarbeiter selbst, was und wann sie lernen wollen: Lernen ist ein Recht. Die Pläne – manche Gruppen arbeiten auch mit Wochenplänen – sind ein wichtiges Instrument, um Elbinseln zu einem immanenten Bestandteil der Arbeit zu machen. Gaby Bernhard: „Wenn jemand einen Elbinsel- oder Einzelförderungstermin hat, dann hat das Priorität, egal, welcher Termindruck herrscht. Mich entspannt die Rückendeckung der Betriebsleitung kolossal.“

Mentoren In der Montagegruppe Nord lernen die Mitarbeiter auf den Elbinseln nach kurzer FAB-Einweisung allein, in anderen Arbeitsgruppen schulen Mitarbeiter als Mentoren ihre Kollegen. Gestaltete sich der erste Einsatz von Mentoren durchaus als Sprung ins kalte Wasser, so finden inzwischen an zwei Standorten Mentorenschulungen statt, die es demnächst standortübergreifend geben soll. „Wir wollen Mitarbeitern das nötige Handwerkszeug vermitteln, auch, damit sich die Mentoren in kniffligen Situationen gut verhalten können“, meint Robert Schöne. Mentoren in spe lernen ihre Aufgaben kennen, wissen um die Verschiedenheit der Elbinseln und die Bedeutung der Tages- und Wochenpläne, erfahren Grundregeln der Kommunikation, der Teamarbeit, reflektieren Lernsituationen und ihr eigenes Verhalten.

Nebenprodukt: fit fürs digitale Lernen Arbeitsvorlagen für Elbinseln kann man mit Papier, Tablets, Laptops, mit dem sprechenden Stift in-

„Lernen ist keine Extra-Aktion, sondern Teil der Arbeit“

KERSTIN KOWALCZYK
UND GABY BERNHARD, FABs
IN ELBE-NORD



dividuell aufsetzen. Beim Elbinsel-Entwickeln sind die beiden FABs ganz nebenbei zu Powerpoint-Spezialistinnen geworden, haben überhaupt mit unterschiedlichen digitalen Medien experimentiert: Es hat zwar gedauert, sich aber gelohnt, ist Kerstin Kowalczyk überzeugt: „Die Mitarbeiter sind mit einem solchen Stolz dabei. Sie wissen, sie können sich eine Elbinsel in ihrem Tempo aneignen und vor allem: Sie können sich selbst helfen. Im digitalen Lernen steckt unglaublich viel Potenzial. Unsere Erfahrung: Besser bunt und in Bewegung mit tollem Kommentar von einer Kollegin statt schwarz-weiß und lautlos im Buch.“ Gaby Bernhard sieht zudem einen Positiveffekt für die Gruppe: Ihr Zusammenhalt sei enger geworden und die Mitarbeiter fühlten sich mehr respektiert: „Nicht alle gehen auf die Insel. Aber denjenigen, die dort etwas gelernt haben, ist es wichtig, ihren Kollegen das Wissen weiterzugeben und ihnen zu helfen, wenn etwas nicht funktioniert.“ ↓

Wandtafel mit Tagesplan bei der Montagegruppe in Elbe-Nord
Andere Arbeitsgruppen arbeiten mit Wochenplänen



Angelika Timmer (l.) zeigt Susanne Staats „Palettenpacken“: „Ich habe auf der Elbinsel auch gelernt zu kontrollieren: dass die Kartons korrekt auf die Paletten gestapelt werden, die Beschriftung richtigrum ist und wie viele Schichten drauf kommen. Meine Kollegen fragen mich auch, ob alles stimmt“



Insel 2: Guttasyn in Elbe-Süd



Brauchen das Tablet nicht mehr: Jasmin Abdul und Gaspere Giacolone auf der Elbinsel

DIE GUTTASYN-INDUSTRIESCHÜRZEN sind ein Eigenprodukt der Elbe-Werkstätten, es gibt sie in vielen Variationen. 34 Mitarbeiter kümmern sich am Elbe-Standort Süd um das Zuschneiden säure- und hitzebeständiger Stoffe. Sie bringen Ösen und Bänder an, kontrollieren und verpacken sie einzeln oder zehnerweise. „Der Platz ist knapp, deshalb haben wir für die Elbinseln“, sagt FAB Frank Rüter, „einen Paravent als Sichtschutz angeschafft, nutzen ihn aber inzwischen sehr selten. Gelernt wird bei uns nicht am Modell, sondern direkt im normalen Arbeitsprozess.“ Drei Elbinseln gibt es inzwischen: Endkontrolle beim Verpacken, hygienische Händedesinfektion und Verpacken der Schürzen zu einem Zehner-Bündel. Jeden Morgen wird geplant, wer „auf die Insel geht“. Sind alle mal dran? Nein, sagt der FAB, immer nur, wenn die Qualifikation gebraucht wird. „Wir setzen die Elbinseln nicht nur für neue Mitarbeiter ein, sondern auch für Produktionshelfer, Fach- oder Aushilfskräfte, die bei Guttasyn anfangen: Alle müssen geschult werden.“ Auch Frank Rüter betont die Arbeitserleichterung, denn bei den Elbinseln ist er nur am Anfang kurz dabei und zum Schluss noch einmal, an den zwei Tagen dazwischen ist der Mentor im Einsatz: „Das ist für uns eine effektive Zeitersparnis.“

Elbinsel „Kontrolle und Verpacken der Schürzen“ Mitten im Raum an einem Arbeitstisch steht ein mobil einsetzbares Schild, das das Logo der Elbinsel trägt, daneben ein Ständer, auf dem ein Tablet befestigt ist. Mentor Gaspere Giacolone zeigt Kollegin Jasmin Abdul, worauf sie bei der Kontrolle achten muss: Sind Ösen, Bänder, Nähte und auch das Material in Ordnung? Gibt es Flecken oder Löcher? Auf dem Tablet zeigt eine Präsentation jeden Schritt der Kontrolle. Er beobachtet, weist seine Kollegin auf das eine oder andere hin und klickt dann weiter. Eigentlich brauchen sie das Tablet nicht mehr, er kennt jeden Schritt und sie lernt

schnell. „Ich bin schon zwei Jahre hier, hab aber die Endkontrolle noch nicht gemacht. Ich finde es okay, wenn Gaspere mir zeigt, wie es geht“, meint die junge Frau. Gaspere Giacolone beherrscht das Metier als Mentor auch ohne Schulung und bleibt komplett ruhig: „Ich arbeite lieber ohne Tablet. Ich kenne ja alle Arbeiten aus dem Effeff.“ Neue Präsentationen entwickeln bei Guttasyn die FSJler, die einmal im Jahr ein Projekt machen. Sie fotografieren, erkunden mit den Mitarbeitern den Prozess, dokumentieren ihn und am Ende steht die neue Elbinsel.

Für FABs, die eine Elbinsel entwickeln möchten, aber nicht wissen, wie sie komplexe Lerninhalte vermitteln können, gibt es Andreas Seeger, Fachkraft für Einzelförderung: „Früher“, erzählt er, „habe ich eine Elbinsel mit dem FAB ausgearbeitet. Heute mache ich das zusammen mit einem Mitarbeiter aus dem Bereich. Wir überlegen, wie wir die Insel anpacken können, entwerfen, fotografieren, filmen, bringen alles in den PC, suchen Musik.“ Je nach Fähigkeiten des Mitarbeiters gibt Andreas Seeger immer mehr an ihn ab und zieht sich zurück. Das braucht zwar mehr Zeit, ist aber effektiv, denn die Elbinsel wächst aus dem Blickwinkel des Anwenders und spricht deshalb seine Kollegen besser an.

„Dinge abgeben, Vertrauen haben. Das musste ich erstmal lernen“

BIANA KÜHN, FAB ELBE-SÜD



Insel 3: Kantine in Elbe-Ost



„Noch ein Löffel Honig in den Mixer“: Natascha Janota begleitet Geeta Chahbra als Mentorin

„LEARNING BEI DOING“, sagt Natascha Janota, Lernen im Echtbetrieb. Smoothies machen, Wiegen, Gemüsegläser vorbereiten, frittieren, Kuchen backen. Sieben Elbinseln gibt es bislang in der Kantine. „Die Elbinsel für die Smoothie-Zubereitung beginnt schon am Vortag, wenn wir eine Einkaufsliste schreiben und danach einkaufen. Jetzt im Winter gibt es meist den Ingwer-Vitamin-C-Smoothie, im Sommer geht Erdbeere gut“, meint die Mentorin. Jeden Morgen wird das Tagesprogramm in der Gruppe besprochen, Mitarbeiter können ihre Wünsche für die Elbinseln anmelden, festgehalten wird alles auf einem Flipchart. Die Teilnehmer, so die Erfahrung von FAB Biana Kühn, lernen untereinander besser als vom FAB. Eine der beiden Mentorinnen hat gerade eine Schulung gemacht, und jede ist für eine Elbinsel zuständig: dienstags ist Smoothie-Tag, mittwochs und donnerstags sind die Gemüsesticks dran, und ebenfalls donnerstags wird auch noch gebacken.

Loslassen lernen Biana Kühn betont den Lernprozess für die FABs: „Dinge abgeben, Natascha eigenverantwortlich den Smoothie mit einem Mitarbeiter machen lassen, Vertrauen haben. Das musste ich erstmal lernen.“ Und wie ist das Gefühl loszulassen? Stirnrünzeln, alle lachen, Biana Kühn schmunzelt: „Ich sag doch, eine Lernaufgabe, es war jahrelang anders. Aber es macht unglaublich viel Spaß, und nicht zuletzt sparen Elbinseln Zeit!“ Auch für Natascha Janota war es am Anfang schwer: „Ich wusste nicht, ob ich so erklären kann, dass die Mitarbeiter das verstehen.“ Heute ist sie mit Leidenschaft Mentorin: „Ich habe mehr Verantwortung bekommen. Das macht mich stolz. Und irgendwann will ich auch mal Insulaner sein, lernen, die Gemüsesticks zuzubereiten.“ Insulaner? Das ist in Elbe-Ost

die liebevolle Bezeichnung der Mitarbeiter für die, die auf die Elbinseln gehen. Fast alle der 14 Beschäftigten waren schon Insulaner. Demnächst sind alle durch, dann kommen neue Inseln: Kasse, Brötchen belegen, Kaffeeautomat. Ideen gibt es schon viele.

Fazit Der Förderung der Mitarbeiter Vorrang vor der Produktion einzuräumen, das ist eine radikale, eine mutige Entscheidung der Geschäftsführung. Aber es ist klug. Gefördert wird nicht nur, wenn die Produktion das braucht, sondern auch, wenn der Mitarbeiter das möchte. Elbinseln sind vielseitig, individuell angepasst, befruchten das Gruppenklima und die Unternehmenskultur. Alle haben etwas davon: Die Mitarbeiter erfahren, was sie können, lernen neue Arbeiten kennen, sie allein auszuführen und sich weiter zu qualifizieren. Die Mentoren wachsen mit der Verantwortung, die man ihnen überträgt. Die FABs spüren Entlastung und lernen, Mitarbeiter in die Selbstständigkeit zu entlassen. Elbinseln leisten nicht nur Wissenstransfer, sondern verändern die Haltung, bei allen, Mentoren, Mitarbeitern und FABs. Und das tut der Werkstatt gut. GG ■

KONTAKT
Elbe-Werkstätten GmbH
Betriebsstätte Elbe-Ost
Robert Schöne
Projektleiter Elbinseln
Rahel-Varnhagen-Weg 39
21035 Hamburg
Tel.: 040 42868-5007
r.schoene@elbe-werkstaetten.de
www.elbe-werkstaetten.de
www.os-hho.de

