

Lernformen für den Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen

Lutz Jäckel
Christiane Kerlen
Iris Pfeiffer
Jan Wessels

Mit Fallstudien von Ingeborg Böhm, Ina Finke,
Andreas Heimer, Andreas Megerle, Irene Pawellek,
Lutz-Michael Vollmer

GEFÖRDERT DURCH



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Europäische Union
Europäischer Sozialfonds

Impressum

Die Broschüre „Lernformen für den Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Autoren: Lutz Jäkel, Dr. Christiane Kerlen, Dr. Iris Pfeiffer,
Dr. Jan Wessels – mit Fallstudien von Prof. Dr. Inge-
borg Böhm, Ina Finke, Andreas Heimer, Dr. Andreas
Megerle, Irene Pawellek, Lutz Michael Vollmer

Betreuung der Broschüre: Dr. Ursula Reuther

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungs-
forschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-
Management
Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Manuskriptdruck, September 2006

Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung nur mit Zustimmung des Herausgebers.

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	5
1 Einleitung	7
2 Systematisierung betrieblicher Lernformen	10
3 Lernformen für die betriebliche Praxis	24
4 Fallbeispiele erfolgreicher Lernprozesse	54
5 Fazit	101
Literatur	104

Vorbemerkung

Die vorliegende Handlungsanleitung wurde im Rahmen des Programmbereichs Lernen im Prozess der Arbeit (LiPA) des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ erarbeitet. Programmatische und wissenschaftliche Aufgabenstellung des Programmbereichs LiPA ist das Beobachten, Erfassen und Fördern einer an den gesellschaftlichen und individuellen Bedingungen orientierten Lernkultur. Vor diesem Hintergrund wird eine Vielzahl konkreter Unternehmensprojekte zur Gestaltung von Lernprozessen gefördert. Diese werden wissenschaftlich begleitet, um den Erfolg der einzelnen Maßnahmen zu bestimmen und generalisierende Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen zu erarbeiten. Von besonderem Interesse ist die Frage, welche Lernformen in den zahlreichen Unternehmensprojekten erfolgreich eingesetzt werden und an welche strukturellen und betrieblichen Rahmenbedingungen diese gebunden sind.

Lernformen wurden und werden im Programmbereich LiPA in einer Reihe von Gestaltungsprojekten beobachtet, erfasst und bewertet:

- Personal- und Organisationsentwicklung in Best-Practice-Betrieben
- Lernkulturen und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme
- Personal- und Organisationsentwicklung in innovativen mittelständischen Unternehmen
- Selbstorganisation des Lernens im Prozess der Arbeit
- Entwicklung, Integration und Nutzung von Wissen entlang interner und externer Wertschöpfungsketten
- Kompetenzentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams
- Kompetenzentwicklungsstrategien bei Start-ups
- Kompetenzentwicklung in Netzwerken
- Betriebliche Kompetenzentwicklung für Geringqualifizierte
- Gemeinsames Lernen von jüngeren und älteren Mitarbeitern

Für diese Handlungsanleitung wurden die von den jeweiligen wissenschaftlichen Begleitern verwendeten Ansätze zur Systematisierung von Lernformen zusammengestellt (Tabelle 1). Auch die Fallbeispiele aus der betrieblichen Praxis sind von den wissenschaftlichen Begleitern zur Verfügung gestellt worden (Kapitel 4). Dafür bedanken wir uns ganz herzlich.

Wir danken den Verantwortlichen des Bereichs LiPA und den Wissenschaftlichen Begleitern für ihre Anregungen und Unterstützung.

Christiane Kerlen, Iris Pfeiffer, Jan Wessels, Lutz Jäkel

1 Einleitung

Unsere Arbeitswelt verändert sich immer stärker. Trends wie der zunehmende Wettbewerb, die Globalisierung, die fortschreitende Technisierung, der Wandel zur Wissensgesellschaft und die demografische Entwicklung mit ihrer einhergehenden Erhöhung des Altersdurchschnitts der Belegschaften verändern die Rahmenbedingungen für Unternehmen. Der daraus resultierende Anpassungs- und Modernisierungsdruck erfordert es, schnell und adäquat auf Veränderungen reagieren zu können. So wird der Mensch mit seinen Kompetenzen und seiner Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und zu lernen, zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb.

In diesem Kontext verliert die institutionelle Fort- und Weiterbildung gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) immer mehr an Bedeutung, da sie häufig zu kostenintensiv, unspezifisch und praxisfern ist. Stattdessen rückt die Weiterentwicklung individueller und organisationaler Kompetenzen stärker in den Verantwortungsbereich des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Auch in großen Unternehmen setzt es sich immer mehr durch, auf kostenintensive Schulungen durch externe Anbieter zu verzichten und stattdessen den Mitarbeitern durch gezieltes Wissensmanagement, Mentoring- und Trainee-Programme eine bedarfsgerechte und flexible Erweiterung ihrer Kompetenzen im Prozess der Arbeit zu ermöglichen.

In den meisten Unternehmen ist außerdem inzwischen erkannt worden, dass es zu den anspruchsvollsten Aufgaben gehört, Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter auch für andere Mitarbeiter verfügbar zu machen. Dazu ist es notwendig, implizites Wissen in explizites umzuwandeln, wie zum Beispiel von Nonaka und Takeuchi (1997) im Modell der Wissensspirale beschrieben. Im Gegensatz zum expliziten Wissen, das leicht verbalisierbar und objektivierbar ist und sich hauptsächlich auf Fakten und Objekte bezieht, umfasst implizites Wissen vor allem Erfahrungswissen und Prozesse wie Wahrnehmen, Beurteilen, Entscheiden und Handeln. Dieses Wissen ist tief verankert in Handlungen, Routinen und Verhalten und ist anderen Personen nur schwer zu vermitteln. Betriebliche Bildungsangebote und Lernsituationen müssen heute in Unternehmen aller Größen den Lernbedürfnissen und -gewohnheiten sowohl junger als auch erfahrener Mitarbeiter gleichermaßen gerecht werden.

Investitionen in moderne Systeme der Information und Kommunikation (Wissensmanagement) werden getätigt, um Wissen zu sammeln, zu strukturieren und verfügbar zu machen. Gespeichert werden kann aber nur explizites theoretisches Wissen. Die Erfassung von explizitem praktischen Wissen oder implizitem Wissen ist deutlich schwieriger. Ziel moderner Strategien für den Umgang mit Wissen in Unternehmen und für die Entwicklung des Personals sollte daher sein, Lernprozesse zu fördern, in denen Menschen selbstbestimmt handeln, selbstorientiert ihre Handlungsziele bestimmen und neue Kompetenzen im Arbeitsumfeld erwerben, um so entscheidende Ressourcen für die strategische Unternehmensentwicklung und die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Die vorliegende Handlungsanleitung will kleinen und mittleren Unternehmen Werkzeuge an die Hand geben, um Lernprozesse zu fördern und die Kompetenzentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu stärken. Aufgrund der zentralen Bedeutung des Lernens im Prozess der Arbeit wird aufgezeigt, wie sich betriebliche Lernformen sinnvoll systematisieren lassen, welche Lernformen sich in der Praxis bewährt haben und wie sich komplexe Lernprozesse erfolgreich in Unternehmen umsetzen lassen. Die Broschüre richtet sich in erster Linie an Leser, die für die Gestaltung von Lernprozessen in Unternehmen verantwortlich sind, wie Mitarbeiter von Personalabteilungen. Es richtet sich aber auch an Leser mit einem wissenschaftlichen Interesse an betrieblichen Lernprozessen.

Nach einer kurzen Einführung in das Themenfeld „Lernen im Prozess der Arbeit“ und Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen werden in Kapitel 2 zunächst unterschiedliche Dimensionen vorgestellt, die zur Systematisierung von Lernformen genutzt werden können. Anschließend wird die Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen vorgestellt und erläutert, welche Überlegungen diesem Ansatz zu Grunde liegen. In dieser Neun-Felder-Matrix sind alle hier vorgestellten Lernformen anhand der beiden Dimensionen „Arbeitsbezug“ und „Gestaltung des Lernens“ eingeordnet. Die einzelnen Felder der Matrix werden im Detail erläutert und bewertet. Im abschließenden Abschnitt wird erklärt, wie die Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen dazu verwendet werden kann, die in einem Unternehmen auftretenden Lernformen zu systematisieren, um einen Ausgangspunkt für die zielgerichtete Gestaltung zukünftiger Lernprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen zu erhalten.

Kapitel 3 umfasst eine ausführliche Präsentation wichtiger Lernformen. Wesentlicher Bestandteil ist neben der Charakterisierung der Lernform

vor allem die Einschätzung hinsichtlich notwendiger Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, geeigneter Zielgruppen, Kosten und möglicher Störfaktoren. Am Beginn von Kapitel 3 findet sich eine tabellarische Übersicht (Tabelle 4), die es dem Leser ermöglicht, schnell die für ihn relevanten Beiträge zu finden. Anhand von Praxisanliegen wird aufgeführt, welche Lernformen und welche Fallbeispiele des folgenden Kapitels hilfreich für die Lösung konkreter Probleme sein können.

In der Praxis sind betriebliche Lernprozesse in der Regel komplex strukturiert und aus verschiedenen Lernformen zusammengesetzt. Die spezifische Kombination von Lernformen und ihre zeitliche Anordnung ist abhängig vom verfolgten Lernziel und den Kontextbedingungen des Lernens. Sie sind damit in hohem Maße von den spezifischen Gegebenheiten eines einzelnen Unternehmens geprägt. Um Hinweise für die optimale Gestaltung von Lernprozessen zu erhalten, folgt in Kapitel 4 die Darstellung von verschiedenen erfolgreichen Fallbeispielen aus der Praxis. Sie zeigen die systematische Verknüpfung unterschiedlichster Lernformen in einem integrierten Prozess, der die jeweiligen Rahmenbedingungen eines Unternehmens berücksichtigt und Stolperfallen aufzeigt.

In Kapitel 5 wird ein Fazit gezogen. Es wird dargestellt, welche Möglichkeiten die Anwendung der Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen zur Gestaltung von Lernprozessen bietet. Darüber hinaus werden die Grenzen dieses Verfahrens aufgezeigt und die bisherigen Erfahrungen mit der Systematik bewertet.

2 Systematisierung betrieblicher Lernformen

In Betrieben existiert eine Vielzahl von Lernformen, die systematisch aufeinander ausgerichtet oder in eher zufälliger Kombination die Elemente von komplexen Lernprozessen bilden. Lernformen werden nach Kirchhöfer (2004) definiert als Momente des Lernprozesses, die sich anhand unterschiedlicher Dimensionen charakterisieren lassen. In der wissenschaftlichen Literatur existieren hierzu eine Reihe unterschiedlicher Systematisierungs- und Strukturierungsansätze (Faulstich 2002), die jedoch entweder weit über den Arbeitskontext hinausgehen oder in ihrer Komplexität der betrieblichen Realität häufig nicht gerecht werden. Lernen im Arbeitskontext ist deutlich abzugrenzen von Lernformen und Lernprozessen in anderen Lernkontexten und an anderen Lernorten wie beispielsweise Lernen im sozialen Umfeld, Lernen in Weiterbildungseinrichtungen oder schulisches Lernen, sei es in allgemeinbildenden oder beruflichen Schulen.

Für das Lernen im Prozess der Arbeit stehen Konzepte im Vordergrund, die darauf bauen, dass Menschen selbstorganisiert durch die Auseinandersetzung mit ihren Aufgaben, durch das Tätigsein als solches lernen. Diese Art des Lernens, auch als arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung (Frei/Duell/Baitsch 1984) oder arbeitsimmanente Qualifizierung bezeichnet, wird als realistischer Weg für die Lösung der zunehmenden Lernanforderungen am Arbeitsplatz gesehen.

Bei der Betrachtung betrieblicher Lernprozesse sind stets drei unterschiedliche Ebenen von Interesse: Individuum, Team und Organisation (Hacker 1998). Insbesondere die weiterhin kritisch geführte Diskussion um die Definition und Erfassung des organisationalen Lernens legt die getrennte Betrachtung der spezifischen Lernprozesse nahe. Im Folgenden werden Lernprozesse des Individuums in den Vordergrund gestellt. Dies schließt die Betrachtung kooperativer Lernformen selbstverständlich mit ein.

Lernen im Prozess der Arbeit wird also definiert als arbeitsbegleitendes Lernen, das durch arbeitsnahe Kontexte und lernförderliche Arbeitsformen zu einer tätigkeitsbezogenen Erweiterung, Neustrukturierung oder Löschung vorhandener Kompetenzen eines individuellen oder kollektiven Subjekts in der Erwerbsarbeit führt (Kirchhöfer 2004).

In den meisten Unternehmen besteht eine Vielzahl unterschiedlicher Lernformen nebeneinander: Fort- und Weiterbildungen, Projektarbeit, Lernen im Austausch mit Kollegen, Messen, Kongresse und letztlich das Lernen durch die Arbeitsaufgabe selbst. Welche Schwerpunktsetzungen im Unternehmen erfolgen, ist von der jeweiligen Unternehmenskultur, der Komplexität der Arbeitsaufgaben, der Personalsituation und der Lernbereitschaft und -motivation der Mitarbeiter abhängig.

Um ein lernförderliches Umfeld zu bieten, muss die Unternehmens- und Lernkultur den Erwerb von Kompetenzen unterstützen: Werden in einem Unternehmen Fehler eher bestraft und sind die Strukturen durch hohe Arbeitsteilung und geringe Freiheitsgrade gekennzeichnet, ist die Förderung übergreifender Kompetenzen durch selbstorganisiertes Lernen nicht zu erwarten und auch nicht erfolgsversprechend. Anstelle einer Lernkultur wird die klassische Lehrkultur bevorzugt (vgl. auch Dehnbostel 2001).

Um erfolgreich im Prozess der Arbeit zu lernen, ist darüber hinaus ein Mindestmaß an Komplexität der Arbeitsaufgabe Voraussetzung. Gestaltungsoptionen und Freiheitsgrade innerhalb der Tätigkeit bestimmen die Lernpotenziale im Rahmen einzelner Arbeitstätigkeiten. Stehen zum Beispiel monotone Routinen am Fließband im Mittelpunkt der Tätigkeit, dann ist die Lernhaltigkeit der Arbeitsaufgabe gering, könnte aber durch die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation (Fertigungsinseln, Gruppenarbeit) deutlich erhöht werden.

Die Personalsituation eines Unternehmens definiert die im Unternehmen tatsächlich vorhandenen Kompetenzen (Ist-Zustand). Nur wenigen Unternehmen ist bekannt, über welche Kompetenzen Mitarbeiter und Abteilungen tatsächlich verfügen, da außerhalb der Personalakten meist keine systematische Erfassung stattfindet. Auch die benötigten Kompetenzen (Soll-Zustand) von Mitarbeitern und Abteilungen sind häufig nur implizit bekannt oder allgemein im Rahmen von Tätigkeits- und Funktionsbeschreibungen definiert. Maßnahmen der Kompetenzentwicklung müssen sowohl auf bereits vorhandene Kompetenzen aufsetzen, als auch zielorientiert an einem angestrebten Soll-Profil entwickelt werden.

Die Bereitschaft der Mitarbeiter, zu lernen und sich weiterzuentwickeln, ist wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung und Erweiterung von Kompetenzen (Pfeiffer 2000). So ist die Einführung kompetenzfördernder Maßnahmen nur dann für Mitarbeiter interessant, wenn sie selbst von den Maßnahmen profitieren können, sei es durch bessere Entlohnungs-

Aufstiegs- und Arbeitsmarktchancen oder durch die Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln. Es macht wenig Sinn, Maßnahmen einzuführen, von denen zwar das Unternehmen profitiert, die von den Mitarbeitern aber lediglich als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden und deren Vorteile sich auf eine unbestimmte Zukunft beziehen.

Tabelle 1

Dimensionen von Lernformen

Dimension	beschrieben als
Arbeitsbezug	arbeitsbezogen – arbeitsgebunden – arbeitsimmanent
Lernorte	im Betrieb – außerhalb des Betriebs
Lerngestaltung	individuelles Lernen – Unterweisungslernen – kooperatives Lernen
Formalisierungsgrad des Lernens	formelles Lernen – informelles Lernen
Organisationsform des Lernens	selbstorganisiert – fremdorganisiert
Methoden und Instrumente des Lernens	organisationsorientiert – personenorientiert – dokumentenorientiert – technologieorientiert
Bewusstheit des Lernens	intendiert – zufällig/beiläufig
Zielgruppe	Individuum – Team/Gruppe – Organisation
Anzahl der am Lernprozess Beteiligten	einer – zwei – mehrere
Transfer des Wissens	kein Wissenstransfer – Wissenstransfer von einem zum anderen – Wissenstransfer gleichberechtigt zwischen zweien oder mehreren

Für die Entwicklung einer Lernkultur, die Mitarbeiter und Unternehmen in die Lage versetzt, den eingangs beschriebenen Herausforderungen gerecht zu werden, ist es daher besonders wichtig, eine Vielzahl formeller und informeller Lernmöglichkeiten bereitzustellen, die lebenslange Kompetenzentwicklung ermöglichen und auf vorhandenen Ressourcen der Mitarbeiter aufbauen. Jedoch verfügt nicht jedes Unternehmen über die dafür notwendigen Voraussetzungen: Unternehmenskultur, Arbeitsinhalte, Personalsituation und -motivation müssen der angestrebten Lernkultur angepasst sein oder werden, um die erfolgreiche Umsetzung von betrieb-

lichen Lernprozessen zu ermöglichen. Der Erfolg einzelner Unternehmen bei der Gestaltung der Lernprozesse lässt sich nur vor dem Hintergrund der spezifischen betrieblichen Rahmenbedingungen erklären. Die Erfassung und Systematisierung einzelner Lernformen sollte diese daher stets berücksichtigen.

Ziel der hier vorgestellten Systematisierung ist es, Beispiele für erfolgreiche betriebliche Lernprozesse vorzustellen, um daraus Rückschlüsse für die künftige Gestaltung von betrieblichen Prozessen zur Förderung der Kompetenzentwicklung ziehen zu können. Dazu wird eine prozessorientierte Analyseperspektive gewählt, die aufeinander bezogene Lernformen als gezielt geplante Prozesselemente versteht, die oft in einem zeitlich begrenzten Rahmen realisiert werden. Sie erlauben in ihrem Zusammenspiel die Charakterisierung der Lernkultur in einem Unternehmen. Gerade in ihrer Kombination entfalten diese Lernformen ihre eigentliche Wirkung, z. B. durch die Verknüpfung von angeleitetem Lernen im Rahmen einer Schulung mit dem Angebot des individuellen und kooperativen Lernens im Rahmen von Projektarbeit. Lernformen lassen sich dabei auf zahlreichen Dimensionen systematisieren (vgl. Tabelle 1). Neben eher formalen Kriterien wie dem Lernort oder der Zahl der Lernenden sollten aus wissenschaftlicher Perspektive vor allem Aspekte der Lerngestaltung, Lernorganisation und des Arbeitsbezugs im Mittelpunkt stehen.

2.1 Entwicklung der Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Arbeitsaufgabe für den Kompetenzerwerb steht für die hier dargestellte Systematisierung die Einbettung von Lernen in den Prozess der Arbeit im Vordergrund. Für Unternehmen ist der Bezug zur Arbeit von besonderer Relevanz, da die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter nicht zum Selbstzweck erfolgt, sondern zum übergeordneten unternehmerischen Ziel passen sollte. Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass Lernprozesse, die nicht unmittelbar in den Arbeitsprozess eingebunden sind, von Unternehmen nur als wenig zielführend erlebt werden. Die nachfolgend beschriebenen Niveaus der Dimension „Arbeitsbezug des Lernens“ verdeutlichen daher den Grad der Einbindung des Lernens in den eigentlichen Arbeitsprozess. Die Dimension Arbeitsbezug schließt den Lernort indirekt mit ein, da betriebliches Ler-

nen zwar nicht immer und ausschließlich im Unternehmen stattfindet, der betriebliche Kontext aber von besonderer Bedeutung für das Lernen ist.

Weiterhin entscheidend für betriebliche Lernprozesse ist das Zusammenspiel der Akteure im Lernprozess und damit die Kooperation der Mitarbeiter, da betriebliches Wissen primär in Form von implizitem Wissen zur Verfügung steht, das in erster Linie durch kooperatives Arbeiten weitergegeben wird. Von hoher Relevanz für die Systematisierung von Lernformen im Prozess der Arbeit ist daher die Art der Zusammenarbeit mit anderen Lernenden im Unternehmen. Gleichzeitig sollte die zweite Systematisierungsdimension weitgehend unabhängig von der ersten sein, so dass die verwendeten unterschiedlichen Lernformen eindeutig zugeordnet werden können. Um individuelles und kooperatives Lernen zu erfassen, wird daher die „Gestaltung des Lernprozesses“ und seiner Verantwortlichkeiten als zweite Dimension integriert. Damit wird der Beobachtung Rechnung getragen, dass gerade in innovativen Ansätzen zunehmend partizipative bzw. selbstorganisierte/selbstbestimmte Formen des Lernens auf der individuellen wie der kollektiven Ebene eine wichtige Rolle spielen, gleichzeitig jedoch auch bewährte Lernformen des angeleiteten Lernens ihren Stellenwert in der betrieblichen Praxis behaupten. Das Augenmerk des vorliegenden Ansatzes richtet sich entsprechend gerade auf die Kombination dieser unterschiedlichen Ansätze.

Die im Folgenden beschriebenen Dimensionen werden jeweils aus der individuellen Perspektive heraus definiert:

1) Arbeitsbezug des Lernens beschrieben als:

- *arbeitsimmanent*: Die Inhalte des Lernens sind äquivalent zu Inhalten des Arbeitsprozesses; innerhalb real ablaufender Arbeitshandlungen werden Lernfortschritte erzielt.
- *arbeitsgebunden*: Die Inhalte des Lernens werden durch den Arbeitsprozess bestimmt; Lern- und Arbeitsprozess sind jedoch nicht identisch.
- *arbeitsbezogen*: Die Inhalte des Lernens werden nicht durch den Arbeitsprozess bestimmt, stehen aber in weiterem Kontext zu diesem.

Charakterisiert wird das Lernen in seinem inhaltlichen Bezug zum Arbeitsprozess.

2) Gestaltung des Lernens beschrieben als:

- *individuelles Lernen*: Individuen entscheiden auf der Grundlage von Erfahrungen und Werten selbstständig über den Lernprozess (Lernziele, Lernzeiten, Strategien).
- *angeleitetes Lernen*: Der Lehrende übernimmt die Verantwortung für die Ausgestaltung des Lernprozesses. Die Bereitschaft des Lernenden zur aktiven Teilnahme prägt den Lernprozess maßgeblich.
- *kooperatives Lernen*: Die Beteiligten lernen mit- und voneinander. Alle Beteiligten tragen gleichberechtigt die Verantwortung für die Ausgestaltung des Lernprozesses.

Charakterisiert wird das Lernen über die maßgebliche Verantwortlichkeit für die Gestaltung des Lernprozesses.

Die beiden Dimensionen zur Systematisierung von Lernformen werden in einer Matrix angeordnet, so dass eine Neun-Felder-Tafel resultiert. Dabei ist eine vollständige Trennschärfe der einzelnen Felder aufgrund weiterhin bestehender begrifflicher Unschärfen der theoretischen Konzepte zum derzeitigen Zeitpunkt nicht zu erzielen.

Die vorgestellte Systematik hat zum Ziel, mit nur zwei Dimensionen die Vielzahl unterschiedlicher, in Unternehmen angebotener Lernformen zu erfassen und zu systematisieren. Anhand der Neun-Felder-Tafel können die wichtigsten Lernformen erfasst und zugeordnet werden. Selbstverständlich werden so nicht alle relevanten Aspekte unterschiedlicher Lernformen berücksichtigt: So werden eher formale Merkmale wie z. B. die Zahl der Lernenden in der vorgestellten Systematik nicht erfasst, da sie nur begrenzten Erkenntnisgewinn ermöglichen. Andere Dimensionen wie die Selbstorganisation des Lernens oder der Formalisierungsgrad werden nur indirekt deutlich, da sie zumindest teilweise durch die Art der Lernform bestimmt werden. Die Reduktion der Dimensionen ist jedoch wesentliche Voraussetzung, um über ein praktikables Instrument zu verfügen.

Die in der Matrix dargestellten Beispiele bilden nicht alle Lernformen vollständig ab, zudem ist eine alternative Zuordnung in Abhängigkeit der betrieblichen Gestaltung der Lern- und Arbeitsprozesse denkbar. Insbesondere der Arbeitsbezug geht nicht zwangsläufig mit einer spezifischen Zuordnung einer Lernform einher. So kann z. B. Lernen mit Multimedia sowohl arbeitsgebunden als auch arbeitsbezogen stattfinden, abhängig von

der Integration der medialen Lernangebote in den Arbeitsalltag. Während sich die Zuordnung von Lernformen auf der Dimension „Gestaltung des Lernens“ im Wesentlichen aus der Lernform selbst erschließt, ist dies bei der Dimension „Arbeitsbezug des Lernens“ nicht der Fall und auch nicht beabsichtigt. Die Bewertung, wie hoch der Arbeitsbezug der Lernangebote ist, muss spezifisch für jedes Unternehmen erfolgen. Nur so ist eine systematische Erfassung von Lernformen möglich, die einerseits dem betrieblichen Einzelfall gerecht wird und andererseits eine Vergleichbarkeit anhand weniger Dimensionen ermöglicht.

Tabelle 2

Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

		Gestaltung des Lernens		
		individuelles Lernen	angeleitetes Lernen	kooperatives Lernen
Arbeitsbezug des Lernens	arbeits-immanent	Learning by Doing; Arbeitsanweisungen, Checklisten, Leitfäden; Zugriff auf das Internet	Unterweisung durch Vorgesetzte und Kollegen; Job-Rotation	Projektarbeit
	arbeits-gebunden	Fachinformationen; Zeitschriften; interne Wissensmanagementsysteme	Coaching; interne Schulungen und Trainings; Mentoring	interne Workshops und Meetings; Qualitätszirkel; Lerninseln; Experteninterviews; Netzwerke
	arbeits-bezogen	Besuch von Fachmessen und Kongressen; Lernen mit Multimedia	externe Schulungen und Trainings inkl. Hersteller und Produktschulungen	medial gestützter Austausch mit Kollegen

Die Tabelle kann als Systematisierungshilfe in kleinen und mittleren Unternehmen eingesetzt werden, um einen Überblick über die vorhandenen und eingesetzten Lernformen zu erhalten. Auf dieser Grundlage können neue Lernprozesse optimiert und gestaltet werden.

2.2 Beschreibung der Felder der Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

Im Folgenden werden die einzelnen Felder der Matrix kurz beschrieben und in den betrieblichen Kontext eingeordnet. Die Abgrenzung der unterschiedlichen Dimensionen soll dadurch verdeutlicht und anhand von Beispielen veranschaulicht werden.

Arbeitsimmanent/Individuell

→ z. B. Learning by Doing; Arbeitsanweisungen, Checklisten, Leitfäden; Zugriff auf das Internet ...

Gelernt wird beim arbeitsimmanenten, individuellen Lernen durch das eigene Handeln der Mitarbeiter in einer Kombination aus Learning by Doing und Erfahrungslernen, indem vorhandene Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Praxis angewendet und ausprobiert werden. Durch Selbstreflexion wird die Angemessenheit des Tuns und die Qualität der Ergebnisse im Hinblick auf die Anforderungen der Arbeitsaufgabe bewertet und das eigene Handeln weiter optimiert. Diese Art des Lernens ist für Dritte kaum zu beobachten, da sie während des Arbeitsvollzugs stattfindet. Es ist jedoch eine fast kontinuierlich anzutreffende Form des Lernens, die in ihrer Bedeutung für Unternehmen häufig unterschätzt wird. Beeinflusst wird der Erfolg des Lernens nicht zuletzt von der Ausgestaltung des Arbeitsplatzes (Arbeitsinhalte, Reflexionsmöglichkeiten) und der Kombination mit anderen Lernformen, die das Erfahrungslernen vertiefen und in übergreifende Lernkontexte stellen.

Arbeitsimmanent/Angeleitet

→ z. B. Unterweisung durch Vorgesetzte und Kollegen; Job-Rotation ...

Angeleitetes Lernen im Arbeitsprozess findet immer dann statt, wenn Kompetenzlücken bei Mitarbeitern durch Erklären, Darbieten und/oder alternative Formen der Interaktion mit anderen geschlossen werden. Die wohl häufigste Form des angeleiteten, arbeitsimmanenten Lernens ist die Unterweisung durch den Vorgesetzten oder einen erfahrenen Kollegen. Diese beherrschen die entsprechende Arbeitsaufgabe und geben ihr Wissen und Können an den Mitarbeiter weiter. Wie auch beim individuellen arbeitsimmanenten Lernen wird die Bedeutung dieser Form des Lernens

im betrieblichen Alltag häufig unterschätzt. Unterweisende müssen in der Lage sein bzw. in die Lage versetzt werden, ihr Know-how weiterzugeben, damit der Lernprozess ohne Barrieren vonstatten gehen kann. Durch spezifische Angebote (z. B. Vermittlung didaktischer Kompetenzen) für Mitarbeiter, die als Vermittler und Multiplikatoren von Wissen an Kollegen oder Untergebene tätig werden, kann die Gestaltung erfolgreicher Lernprozesse unterstützt werden.

Arbeitsimmanent/Kooperativ

→ z. B. Projektarbeit ...

Das arbeitsimmanente, kooperative Lernen stellt eine wirksame Form des Problemlösens dar. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Gruppe eine reale Arbeitsaufgabe durch kooperative Zusammenarbeit bewältigt. Ein klassisches Beispiel für diese Lernform ist die Arbeit in einem Projekt. Im Rahmen einer Projektorganisation wird ein komplexes, einmalig auftretendes Problem gelöst. Häufig verfügen die Mitglieder einer Projektgruppe über weitgehende Entscheidungsfreiheiten, auf welche Art und Weise sie das spezifische Problem lösen wollen. In dieser engen Zusammenarbeit werden individuelle Lernerfahrungen schnell weitergegeben, außerdem lernt die Projektgruppe kooperatives Handeln in der gemeinsamen Problemlösung.

Arbeitsgebunden/Individuell

→ z. B. Fachinformationen; Zeitschriften; interne Wissensmanagementsysteme ...

Im Gegensatz zum arbeitsimmanenten Lernen ist beim arbeitsgebundenen Lernen die Kompetenzentwicklung zwar durch aktuelle Arbeitsanforderungen beeinflusst, der Lernprozess ist jedoch nicht mit dem Arbeitsprozess identisch. Beispielsweise werden durch die Beschäftigten im Selbststudium Fachinformationen, -zeitschriften und Bücher zum Lernen genutzt. In vielen Unternehmen werden interne Wissensmanagementsysteme bereitgestellt, um komplexes Wissen unterschiedlicher Abteilungen und Ebenen miteinander zu vernetzen. Individuell erworbenes und vorhandenes Wissen hat häufig den Nachteil, dass es den übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens nicht zur Verfügung steht. Zusätzliche Anstrengungen sind nötig, um den Wissenstransfer an andere Personen aktiv zu fördern und bewusst zu gestalten. Häufig

scheitern diese Anstrengungen jedoch an der fehlenden Motivation des wissenden Experten, sein Wissen mit anderen zu teilen. Ein Vorschlag zur Lösung dieses Konflikts ist die Durchführung von Experteninterviews (siehe Kapitel 3).

Arbeitsgebunden/Angeleitet

→ z. B. Coaching; interne Schulungen und Trainings; Mentoring ...

Dieser Kategorie sind alle Lernformen zuzuordnen, in denen der Lernende durch einen den Lernprozess gestaltenden Kollegen oder Vorgesetzten in Themenbereichen angeleitet wird, die über den eigentlichen Arbeitsprozess hinausgehen. Insbesondere interne Schulungen sind typisch für diese Lernform: Die Schulungsinhalte werden durch aktuelle Arbeitsanforderungen bestimmt. So wird die Einführung einer neuen Software häufig von Schulungen begleitet, in denen beispielhaft auf reale Arbeitsanforderungen eingegangen wird. Diese Lernform ist in der Praxis immer häufiger anzutreffen und kann sehr viel effektiver gestaltet werden, indem die didaktischen Fähigkeiten der Mitarbeiter erhöht werden. So werden sie in die Lage versetzt, ihr eigenes Wissen an ihre Kollegen auf eine lernförderliche Weise weiterzugeben.

Arbeitsgebunden/Kooperativ

→ z. B. interne Workshops und Meetings; Qualitätszirkel; Lerninseln; Experteninterviews; Netzwerke ...

Lernformen dieser Kategorie sind dadurch geprägt, dass Aufgaben und Probleme aus der alltäglichen Arbeit in kooperativen Teams bearbeitet werden. Ein typisches Beispiel für diese Lernform sind Arbeitskreise, deren Mitglieder sich regelmäßig treffen, um klar definierte arbeitsrelevante Themen zu bearbeiten und im Unternehmen zu verankern. Typische Themen von Arbeitskreisen sind die bereichsübergreifende Abstimmung von Qualitätssicherung oder die Einhaltung und Anpassung von Standards. Regelmäßig stattfindende Gesprächskreise und Arbeitsgruppen werden nicht selten als weniger produktiv wahrgenommen, wenn sie wenig strukturiert ablaufen oder primär zur Selbstdarstellung genutzt werden. Eine systematische Strukturierung, z. B. durch eine gezielte Moderation der Gesprächsrunde, erhöht die Akzeptanz und die Effekte des Austauschs.

Arbeitsbezogen/Individuell

→ z. B. Besuch von Fachmessen und Kongressen; Lernen mit Multimedia ...

Das arbeitsbezogene, individuelle Lernen verläuft für Unternehmen meist relativ unbemerkt, da es ohne unmittelbare Relevanz für die Erledigung der Arbeitsprozesse ist und ohne direkte Intervention durch die Unternehmen umgesetzt wird. Es wird aber von vielen Unternehmen in ihrem Leitbild eines aktiven, in seiner Weiterbildung engagierten Mitarbeiters vorausgesetzt. Typische Beispiele sind die Aneignung von Arbeitstechniken oder die Einarbeitung in neue, noch nicht tätigkeitsrelevante Themenfelder. Als individuelle Lernform wird hier insbesondere das Selbststudium, z. B. die Lektüre von Lehrbüchern oder der Besuch von Kongressen, angesprochen. Unternehmen können derartiges Lernen unterstützen, indem sie notwendige Ressourcen (z. B. für eine Konferenzteilnahme) zur Verfügung stellen oder das Lernengagement der Mitarbeiter in die Mitarbeiterbewertung einbeziehen und damit anerkennen.

Arbeitsbezogen/Angeleitet

→ z. B. externe Schulungen und Trainings inkl. Hersteller- und Produktschulungen ...

Am häufigsten ist das arbeitsbezogene angeleitete Lernen in der klassischen Weiterbildung anzutreffen, bei der ein externer Referent in Seminaren und Trainings Fach- und Methodenwissen in einem bestimmten Themengebiet vermittelt. In Abgrenzung zum individuellen arbeitsbezogenen Lernen wird hier die Rolle eines Lehrenden, aktiv gestaltenden Gegenübers deutlich, der z. B. als Kursleiter den Lernprozess anleitet. Für viele Unternehmen ist Lernen in dieser Form die einzig bewusst wahrgenommene und gezielt gesteuerte Lernaktivität, die sich zudem gut in den internen Prozessen und Planungsstrukturen (z. B. Weiterbildungsbudget) darstellen lässt. Klassische Weiterbildungsformate werden andererseits nicht selten als zu standardisiert und zu wenig an den individuellen Bedarfen der Unternehmen und Mitarbeiter angepasst erlebt. In Kombination mit anderen Lernformen (z. B. kooperativem Lernen) kann der Arbeitsplatzbezug und die Nachhaltigkeit des Lernens deutlich gesteigert werden.

Arbeitsbezogen/Kooperativ

→ z. B. medial gestützter Austausch mit Kollegen ...

Kooperatives Lernen, dessen Inhalte nicht durch den Arbeitsprozess bestimmt werden, findet häufig als informeller Austauschprozess statt. Mitunter ist das Lernen nicht primäres Ziel der Kooperation bzw. Kommunikation, sondern ein (gewünschter) Nebeneffekt. Beispiele für das arbeitsbezogene, kooperative Lernen sind Austauschforen wie Gesprächskreise, institutionalisierte Arbeitsgruppen, aber auch die ungeplanten und informellen Kommunikationsformen wie z. B. der Informationsaustausch in der Teeküche. Insbesondere die informellen Kommunikationsformen sind von der übergreifenden Kommunikationskultur eines Unternehmens geprägt, die z. B. partizipativ und austauschorientiert ausgerichtet sein kann. Ein offener Austausch kann durch die gezielte Gestaltung von Rahmenbedingungen (z. B. Schaffung von Freiräumen, Orten der Begegnung, Zeitfenstern) unterstützt werden.

2.3 Anwendung der Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

In der Praxis sind betriebliche Lernprozesse in der Regel aus verschiedenen Lernformen zusammengesetzt. Die spezifische zeitliche Anordnung und Kombination der Lernformen ist abhängig vom verfolgten Lernziel und den Kontextbedingungen des Lernens. Komplexe Lernprozesse können anhand der Matrix bewertet werden, indem dem Lernprozess zugrunde liegende Lernformen identifiziert und in die Matrix eingeordnet werden. Gerade in ihrer Kombination entfalten diese Lernformen ihre eigentliche Wirkung, z. B. durch die Verknüpfung von angeleitetem Lernen im Rahmen eines Workshops mit dem Angebot des individuellen und kooperativen Lernens im Rahmen von Projektarbeit.

So kann der komplexe Lernprozess bei der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters aus verschiedenen Komponenten bestehen: Die Unterweisung durch die Vorgesetzten am Arbeitsplatz wird ergänzt durch das individuelle Learning by Doing, das kooperative Lernen in einem ersten Projekt mit Kollegen und den informellen Austausch mit Kollegen in der Teeküche. Die einzelnen Lernformen können zusammenfassend in der Matrix

abgebildet werden. Zusammen mit der Ausformulierung der Zielsetzung des spezifischen Lernprozesses sowie einer Bewertung der betrieblichen Rahmenbedingungen entsteht auf diese Weise ein komplexes Ist-Profil betrieblicher Lernprozesse.

Tabelle 3

Beispielhafte Darstellung eines Lernprozesses

		Gestaltung des Lernens		
		individuelles Lernen	angeleitetes Lernen	kooperatives Lernen
Arbeitsbezug des Lernens	arbeits-immanent	Learning by Doing	Unterweisung durch Vorgesetzte	Projektarbeit
	arbeits-gebunden			
	arbeitsbezogen			Austausch mit Kollegen

Die Abbildung der Lernformen in der Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen unterstützt Personalverantwortliche und Führungskräfte dabei, über die Ausgestaltung des Lernprozesses systematisch nachzudenken: Ist es eventuell sinnvoll, eine weitere Lernform in den Prozess zu integrieren, um die Zielsetzung effizienter zu erreichen? Kann eine andere Lernform entfallen, da sie die vorhandenen nicht ergänzt, sondern unnötigerweise wiederholt?

Die Anwendung der Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen hilft darüber hinaus, erfolgreiche von weniger erfolgreichen Lernprozessen zu unterscheiden. Indem in einem Betrieb systematisch dokumentiert wird, welche Lernprozesse bei welchen typischen Problemstellungen zu welchem Erfolg geführt haben, kann für die Ausgestaltung wiederkehrender Lernprozesse gelernt werden.

Eine über alle betrieblichen Grenzen hinweg generalisierende Empfehlung, welche Lernformen bei bestimmten Problemstellungen immer am erfolgreichsten einzusetzen und zu einem Lernprozess zu kombinieren sind, kann an dieser Stelle nicht ausgesprochen werden. Die Zielsetzungen einzelner Lernprozesse sollten den individuellen Bedürfnissen der

Mitarbeiter entsprechen und die betrieblichen Rahmenbedingungen sind so zu berücksichtigen, dass im Einzelfall die wirkungsvollste Kombination gefunden wird. Eine Orientierung, welche Lernformen bei typischen Problemstellungen eher als andere in Betracht kommen, findet sich im folgenden Kapitel 3.

Die Matrix konzentriert sich vorrangig auf Prozesse individuellen Lernens. Durch die Berücksichtigung von kooperativem Lernen und übergreifenden Lernprozessen auf den Ebenen Individuum/Team/Organisation ist jedoch die Abbildung organisationaler Lernprozesse ebenfalls möglich. Die Beschreibung des vorhandenen Angebots von Lernformen und komplexen Lernprozessen erlaubt in ihrem Zusammenspiel darüber hinaus auch die Charakterisierung der Lernkultur für ein Unternehmen. So kann geprüft werden, ob beispielsweise vor allem angeleitete Lernformen zur Verfügung stehen – ein Hinweis auf eine eher klassisch orientierte Lehrkultur – oder ob arbeitsimmanente Lernformen, individuelle und kooperative, bevorzugt werden – ein Hinweis auf eine eher innovative Lernkultur.

3 Lernformen für die betriebliche Praxis

In der Praxis existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Lernformen. Mit der systematischen Kombination verschiedener Lernformen können betriebliche Herausforderungen des Personalmanagements und der Personalentwicklung zielgerichtet bewältigt werden. Eine Auswahl wichtiger Lernformen soll im folgenden Kapitel vorgestellt werden. Sie sollen als Anregung für kleine und mittlere Unternehmen dienen, die das Lernen im Prozess der Arbeit ihrer Mitarbeiter aktiv gestalten und unterstützen möchten.

3.1 Geeignete Lernformen für typische Problemstellungen und Lernanlässe

Für typische Problemstellungen und Lernanlässe haben sich in der Praxis einige Lernformen als besser geeignet herausgestellt als andere. Die im Folgenden getroffene Zuordnung beruht auf den in Kapitel 8 dargestellten Fallbeispielen und der eigenen praktischen Erfahrung des Autorenteam. Sie ist damit nicht als feste Vorgabe zu verstehen, sondern soll als Orientierung und Anregung für die Ausgestaltung eigener betrieblicher Lernprozesse dienen.

Tabelle 4 ermöglicht es, auf kurzem Wege diejenigen Lernformen zu identifizieren, die ihren betrieblichen Herausforderungen am besten entsprechen.

Tabelle 4

Lernanlässe mit Verweisen auf die Lernformen und Fallbeispiele

Lernanlass, Problemstellung Sie möchten ...	siehe Lernform und Fallbeispiele
... einen neuen Mitarbeiter einarbeiten.	Learning by Doing Experteninterview Mentoring Unterweisung durch Vorgesetzte/Kollegen Arbeitsanweisungen, Checklisten, Leitfäden Projektarbeit Job-Rotation Wissensmanagement-Systeme Lerninseln Fallbeispiel 5: Einführung eines ganzheitlichen Wissensmanagements Fallbeispiel 10: Effiziente Lernarrangements für wissensintensive Branchen
... die Nachfolge älterer Mitarbeiter regeln.	Experteninterviews Mentoring
... dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter angesichts laufend neuer technischer oder wissenschaftlicher Erkenntnisse auf dem neuesten Stand bleiben.	Internet medial gestützter Austausch Netzwerke Fachinformationen/Fachzeitschriften Besuch von Fachmessen und Kongressen Fallbeispiel 1: Lernprozesse im Rahmen einer Prozessreorganisation Fallbeispiel 10: Effiziente Lernarrangements für wissensintensive Branchen
... Nachwuchskräfte besonders fördern.	Mentoring Coaching Job-Rotation Projektarbeit Netzwerke Fallbeispiel 4: Lernen durch kollegiale Beratung
... Mitarbeiter mit geringem Qualifizierungsniveau weiterentwickeln.	interne/externe Schulungen Unterweisung durch Vorgesetzte/Kollegen Projektarbeit Lerninseln
... Defizite im Bereich technischer Kompetenzen (z. B. PC) beheben.	interne/externe Schulungen Arbeitsanweisungen, Checklisten, Leitfäden

Lernanlass, Problemstellung Sie möchten ...	siehe Lernform und Fallbeispiele
... Defizite im Bereich fachlicher Kompetenzen (z. B. Marketing oder Rechnungswesen) beheben.	interne/externe Schulungen Fallbeispiel 6: Vernetzung von Wissen durch mediengestützte Lernangebote Fallbeispiel 7: Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg Fallbeispiel 9: Strategien zur Kompetenzentwicklung in einem innovativen mittelständischen Unternehmen
... Defizite im Bereich persönlicher Kompetenzen (z. B. fehlende Organisationsfähigkeit, Mängel im Zeitmanagement) beheben.	externe Schulungen Fallbeispiel 1: Lernprozesse im Rahmen einer Prozessreorganisation
... Defizite im Bereich methodischer Kompetenzen (z. B. Moderation von Meetings, Präsentationen) beheben.	interne/externe Schulungen Projektarbeit Fallbeispiel 1: Lernprozesse im Rahmen einer Prozessreorganisation Fallbeispiel 8: Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement Fallbeispiel 10: Effiziente Lernarrangements für wissensintensive Branchen
... Defizite im Bereich Kundenorientierung (Umgang mit Kunden am Telefon, Kundenberatung) beheben.	interne/externe Schulungen und Trainings Arbeitsanweisungen/Checklisten/Leitfäden
... den Wiedereinstieg nach Elternzeit oder Auslandsaufenthalt erleichtern.	Arbeitsanweisungen/Checklisten/Leitfäden Unterweisung durch Vorgesetzte/Kollegen Mentoring
... den Wissenstransfer Ihrer Mitarbeiter untereinander verbessern.	interne Schulungen Experteninterview Wissensmanagementsysteme Projektarbeit interne Workshops/Meetings Fallbeispiel 3: Verbesserung der Verteilung und Speicherung von Wissen Fallbeispiel 5: Einführung eines ganzheitlichen Wissensmanagements Fallbeispiel 6: Vernetzung von Wissen durch mediengestützte Lernangebote Fallbeispiel 7: Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg

Lernanlass, Problemstellung Sie möchten ...	siehe Lernform und Fallbeispiele
... die Zusammenarbeit in einer neu gebildeten Organisationseinheit verbessern.	Projektarbeit interne Workshops/Meetings Qualitätszirkel Lerninseln Fallbeispiel 1: Lernprozesse im Rahmen einer Prozessreorganisation Fallbeispiel 7: Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg
... dass Ihre Mitarbeiter mehr Führungskompetenzen zeigen.	Coaching Projektarbeit Job-Rotation Fallbeispiel 4: Lernen durch kollegiale Beratung Fallbeispiel 8: Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement Fallbeispiel 9: Strategien zur Kompetenzentwicklung in einem innovativen mittelständischen Unternehmen
... das Qualitätsniveau von Arbeitsprozessen steigern.	Arbeitsanweisungen/Checklisten/Leitfäden Qualitätszirkel medial gestützter Austausch Fallbeispiel 2: Kompetenzentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams Fallbeispiel 6: Vernetzung von Wissen durch mediengestützte Lernangebote Fallbeispiel 7: Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg
.... Mitarbeiter auf einen Auslandseinsatz vorbereiten.	interne/externe Schulungen medial gestützter Austausch E-Learning Netzwerke Fallbeispiel 7: Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg
.... die interkulturelle Kompetenz Ihrer Mitarbeiter entwickeln (Führen und Leiten von interkulturell zusammengesetzten Projektgruppen, Integration ausländischer Mitarbeiter).	interne/externe Schulungen und Trainings Projektarbeit Job-Rotation Netzwerke Fallbeispiel 2: Kompetenzentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams

3.2 Charakterisierung wichtiger Lernformen

Auf den folgenden Seiten werden die wichtigsten Lernformen kurz vorgestellt und kommentiert. Wesentlicher Bestandteil ist neben der Darstellung

des Lernangebots vor allem die Einschätzung hinsichtlich notwendiger Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, geeigneter Zielgruppen, Kosten und möglicher Störfaktoren. Die vorgestellten Lernformen umfassen nicht alle möglichen und denkbaren Lernformen; sie wurden ausgewählt, weil sie sich in der Praxis von kleinen und mittelständischen Unternehmen erfolgreich bewährt haben.

Zunächst werden individuelle Lernformen vorgestellt, die von den Mitarbeitern eigenverantwortlich gestaltet werden können, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen vorgegeben sind. Im zweiten Teil geht es um Lernformen, die durch Vorgesetzte, Experten und Trainer initiiert werden. Zum Schluss stehen dann kooperative Lernformen im Mittelpunkt, die besonders zur Förderung sozialer Kompetenzen geeignet sind.

3.2.1 Individuelles Lernen

Eine wichtige Dimension, um Lernformen der betrieblichen Praxis zu beschreiben, ist die maßgebliche Verantwortlichkeit für die Gestaltung des Lernprozesses. Individuelle Lernprozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass der einzelne Mitarbeiter auf der Grundlage von Erfahrungen und Werten selbstständig über seinen Lernprozess entscheidet. Er setzt sich Lernziele, bestimmt seine Lernzeiten selbst und wählt selbst die für ihn geeigneten Strategien zur Wissensaneignung und Kompetenzentwicklung aus. Im Folgenden werden ausgewählte individuelle Lernformen vorgestellt, die in der betrieblichen Praxis besonders häufig anzutreffen sind und besonders erfolgreich eingesetzt werden.

Learning by Doing (Erfahrungslernen)

Das Ursprungskonzept des Learning by Doing beruht darauf, dass durch das Einarbeiten in neue Tätigkeiten/Handlungsabläufe Lernerfolge erreicht werden. Dies geschieht in realen Arbeitssituationen oder in deren unmittelbaren Zusammenhang. Gelernt wird durch Ausprobieren und Nachmachen. Eine anschließende Reflexion der Handlung mit Kollegen oder Vorgesetzten unterstützt den Lernprozess. Eine wesentliche Bedingung für einen konstruktiven Erfahrungsaustausch ist eine positive Fehlerkultur, also die Bereitschaft, Fehler grundsätzlich zu akzeptieren und aus Fehlern zu lernen. Erst hierdurch entstehen neue Lösungswege und dauerhaftes Lernen. Begünstigend für das Learning by Doing wirken sich insbesondere eine Tätigkeitserweiterung und eine Ausweitung der Tätigkeitsverantwortung aus, also ein größerer Entscheidungsspielraum. Im Umkehrschluss

gilt: Wer langfristig monoton arbeitet, wird unter einer mangelnden Lernanforderung leiden. Ein weiteres Kriterium für die Gestaltung des Learning by Doings ist die Anknüpfungsfähigkeit der neuen Aufgaben an das bisherige Erfahrungswissen der Lernenden.

- *Einordnung*: Form des individuellen Lernens, häufig mit arbeitsimmanentem Lernbezug, da die Inhalte des Lernens äquivalent zu den Inhalten des Arbeitsprozesses sind.
- *Zielgruppe*: alle Mitarbeiter
- *Lernanlässe*: Einarbeitung in neue Tätigkeiten
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: alle Kompetenzen
- *geeignet für*: alle Unternehmen
- *Voraussetzungen*: positive Fehlerkultur im Unternehmen; Arbeitsplätze lassen einen hohen Entscheidungsspielraum zu
- *weniger geeignet für*: Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse, bei denen Fehler hohe Kosten verursachen
- *Störfaktoren*: mangelnde Motivation; Lernziele werden nicht deutlich formuliert; keine Reflexionsmöglichkeiten mit Kollegen
- *Kosten & Aufwand*: geringe Kosten, weil das Lernen direkt am Arbeitsplatz stattfindet; Kosten entstehen evtl. durch Verlangsamung des Arbeitsprozesses
- *gut kombinierbar mit*: Formen des angeleiteten Lernens (Unterweisung) und Projektarbeit, um das Wissen in der Praxis anzuwenden und zu reflektieren.
- *Beispiel*: Einarbeitung von neuen Mitarbeitern, Anwendung neuer Software; Fallbeispiel 1: Lernprozesse im Rahmen einer Prozessreorganisation, Fallbeispiel 2: Kompetenzentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams; Fallbeispiel 7: Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg

Arbeitsanweisungen, Checklisten, Leitfäden

Eine Arbeitsanweisung regelt detailliert, wie bestimmte Arbeitsaufgaben durchzuführen sind. Arbeitsanweisungen sind an einen bestimmten Prozess bzw. ein Produkt oder einen Arbeitsplatz gebunden. Sie sind ein Hilfswerkzeug für jeden Mitarbeiter, damit er seine Aufgaben qualitätsgerecht erfüllen kann. Die einzelnen Arbeitsschritte werden häufig in Flussdiagrammen oder in Checklisten festgehalten. Der Einsatz einer Arbeitsanweisung ist sinnvoll, wenn trotz Erfahrung und Qualifikation des Mitarbeiters wiederholt dieselben Fehler gemacht werden.

Checklisten sind Fragenkataloge, die möglichst aus geschlossenen Fragen mit nur wenigen Optionen bestehen, bzw. ankrenz- oder anklickbare Felder (Checkboxes) enthalten. Leitfäden sind Fragenkataloge, die in der Regel aus offenen Fragen bestehen. Checklisten und Leitfäden werden bei komplexen und/oder immer wiederkehrenden Fragestellungen und Aufgaben eingesetzt, z. B. bei der Startvorbereitung von Flugzeugen.

Ziel von Checklisten, Leitfäden und anderen Fragenkatalogen ist es, keine wichtigen Arbeitsschritte zu vergessen und bei Routineaufgaben Fehler zu vermeiden. Die Erfahrung zeigt, dass Checklisten, Leitfäden und andere Fragenkataloge häufig nur dann konsequent eingesetzt werden, wenn eine Berichtspflicht besteht.

- *Einordnung*: Form des individuellen Lernens, häufig mit arbeitsimmanentem Lernbezug, da die Inhalte des Lernens äquivalent zu den Inhalten des Arbeitsprozesses sind
- *Zielgruppe*: geeignet für alle Mitarbeiter, die eine neue Arbeitsaufgabe (wieder) übernehmen
- *Lernanlässe*: Jobwechsel, Übernahme einer neuen Aufgabe, Wiedereinstieg nach einer Beschäftigungspause (z. B. Elternzeit)
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: fachliche Kompetenzen, die der Arbeitsprozess erfordert; Standardprozesse
- *geeignet für*: alle Unternehmenstypen
- *Voraussetzungen*: Die Arbeitsanweisungen müssen so verfasst sein, dass sie ohne Erläuterung eines Dritten verständlich und nachvollziehbar sind. Checklisten und Leitfäden müssen so umfassend sein, dass keine notwendige Frage vergessen wird.
- *weniger geeignet für*: sehr komplexe und nicht häufig wiederkehrende Aufgaben
- *Störfaktoren*: Arbeitsanweisung und Realität weichen voneinander ab, der lernende Mitarbeiter hat so ohne Rücksprache mit Kollegen oder Vorgesetzten keine Chance, sich die richtigen Lerninhalte anzueignen.
- *Kosten & Aufwand*: Kosten für die Erstellung einer Arbeitsanweisung, Checkliste oder eines Leitfadens, diese Kosten hängen von der Komplexität der Aufgabe ab; Zeit, die die Mitarbeiter zum Nachvollziehen der Vorgaben brauchen. Eine regelmäßige Aktualisierung der Unterlagen ist einzuplanen.
- *gut kombinierbar mit*: allen Formen des *arbeitsimmanenten* Lernens sowie mit Formen des *angeleiteten* Lernens für Probleme, die Rückfragen erforderlich machen.

- *Beispiel:* Leitfäden für wiederkehrende Telefongespräche; Checkliste zur Startvorbereitung bei Flugzeugen

Zugriff auf das Internet/WWW

Der Zugriff auf das Internet ermöglicht es Mitarbeitern, selbstbestimmt neue Themengebiete zu erschließen. Suchmaschinen wie Google oder Online-Enzyklopädien wie Wikipedia ermöglichen es, über die Eingabe geeigneter Suchbegriffe schnell einen umfassenden Überblick über ein Thema zu erhalten. Im Internet stehen Definitionen, historische Einordnungen, aktuelle populärwissenschaftliche und wissenschaftliche Artikel zu einer Vielzahl von Fragestellungen zur Verfügung. Für viele Fachgebiete gibt es darüber hinaus Foren oder Newsgroups, in denen Fragen gestellt werden können, so dass ein aktiver Austausch mit anderen interessierten Personen möglich ist.

Um die Angebote des Internets vernünftig nutzen zu können, müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, Suchmaschinen und Online-Enzyklopädien zu benutzen. Darüber hinaus sollten sie einschätzen können, welche Informationen vertrauenswürdig sind bzw. auf welche Weise sich Angaben überprüfen lassen.

Wenn der Zugang zum Internet am Arbeitsplatz eingerichtet ist, sollte geregelt werden, ob und in welchem Umfang eine private Nutzung des Internets zulässig sein soll. Gegebenfalls kann durch den Administrator der Besuch bestimmter Seiten ausgeschlossen werden. Ebenfalls ist die Gewährleistung der Sicherheit der internen Daten durch geeignete Maßnahmen (z. B. Firewalls, Virens Scanner) zu bedenken.

- *Einordnung:* Form des individuellen Lernens, häufig mit arbeitsimmanentem Lernbezug, da die Inhalte des Lernens äquivalent zu den Inhalten des Arbeitsprozesses sind
- *Zielgruppe:* geeignet für Mitarbeiter, die sich mit häufig wechselnden Fragestellungen befassen
- *Lernanlässe:* konkrete Problemstellungen, die aus dem Arbeitsprozess heraus entstehen
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte:* insbesondere fachliche und methodische Kompetenzen
- *geeignet für:* Unternehmen mit eher höher qualifizierten Mitarbeitern, die auf vielfältige Informationen zugreifen müssen

- *Voraussetzungen*: Technische Voraussetzungen (PC mit Internetzugang) müssen gegeben sein. Mitarbeiter müssen den Umgang mit entsprechender Software beherrschen, um Themengebiete im Internet recherchieren zu können. Freiräume während der Arbeitszeit.
- *weniger geeignet für*: –
- *Störfaktoren*: Die Grenze zwischen beruflicher und privater Nutzung ist häufig fließend. Mangelndes Vertrauen in die Mitarbeiter und restriktive Betriebsvereinbarungen wirken in vielen Unternehmen als Störfaktor. Diese Stimmung des Misstrauens reduziert die Bereitschaft der Kompetenzentwicklung.
- *Kosten & Aufwand*: Kosten für die Schaffung der technischen Voraussetzungen (Hard- und Software und Netzleitungsgebühren); Zeit, die die Mitarbeiter bei der Diskussion und Lösungen von Problemen verbringen
- *gut kombinierbar mit*: allen Formen erfahrungsorientierten Lernens (Projektarbeit, Erfahrungslernen)
- *Beispiel*: Internetrecherche zu aktuellen Fachthemen

Fachinformationen und -zeitschriften

Fachinformationen und -zeitschriften beziehen sich in der Regel auf aktuelle Forschungsergebnisse, geben einen Ausblick auf zu erwartende Entwicklungen und Trends und bieten so den Lesern in komprimierter Form eine Zusammenfassung bestimmter Themengebiete. Das Lesen von Fachinformationen und -texten setzt entsprechendes Vorwissen des Lesers voraus. Durch „verstehendes Lesen“ findet eine Vernetzung des eigenen Vorwissens mit dem Textwissen statt. Unterstützt wird das verstehende Lesen durch das Zusammenfassen (Paraphrasieren) der Texte, durch Unterstreichen und Randnotizen, durch Mind mapping (Gedächtniskarten) und durch bestimmte Lesetechniken wie die Formulierung von Lesezielen: Was will ich mit dem Lesen der Lektüre erreichen? Welche Vorteile verspreche ich mir, wenn ich die Lektüre gelesen habe?

- *Einordnung*: Form des individuellen Lernens, zumeist mit arbeitsbezogenem oder arbeitsgebundenem Lernbezug
- *Zielgruppe*: Ausgewählte Mitarbeiter; Experten
- *Lernanlässe*: Neue Trends und Entwicklungen in Fachgebieten
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: Fachwissen
- *geeignet für*: alle Unternehmen
- *Voraussetzungen*: Informationen müssen für die eigenen Arbeitsprozesse strukturiert und adaptiert werden. Der Zugang zu Fachtexten muss gewährleistet sein.

- *weniger geeignet für:* Mitarbeiter mit geringem Vorwissen
- *Störfaktoren:* fehlende Zeit für die Lektüre
- *Kosten & Aufwand:* Beschaffungs- bzw. Zugangskosten
- *gut kombinierbar mit:* Wissensweitergabe im Unternehmen: Wissensmanagement, interne Schulungen (Multiplikatoreffekte), alle kooperativen Lernformen
- *Beispiel:* Lesen von Fachtexten zum aktuellen Stand einer Technologie; Fallbeispiel 3: Verbesserung der Verteilung und Speicherung von Wissen

Wissensmanagement-Systeme

Wissensmanagement zielt darauf ab, das vorhandene Wissen in einem Unternehmen gezielt verfügbar zu machen und seine Verbreitung zu steuern. Unter der so genannten Wissensbasis eines Unternehmens werden alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten verstanden, die diese Organisation zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben benötigt.

Wissensmanagement-Systeme werden dazu genutzt, das Wissen einer Organisation bzw. eines Unternehmens zu sammeln, aufzubereiten und verfügbar zu machen. Das Wissen einer Organisation umfasst Daten und Informationen in externen Speichern (Archive, Projektunterlagen, Buchhaltung, Rechner) oder Erfahrungen und Know-how der Mitarbeiter (implizites Wissen). Beides gehört zur Wissensbasis der Organisation und soll anderen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Der Fokus liegt beim Wissensmanagement insbesondere auf der geeigneten Präsentation von Wissen und Wissensverknüpfung im Unterschied zur Präsentation reiner Daten oder Einzelinformationen. Wissensmanagement-Systeme sind insofern komplexer als Datenbanken, da die Informationen in der Regel dezentral von vielen Mitarbeitern eingegeben werden, miteinander verknüpft sind und Kontextinformationen erhalten. Häufig integrieren Wissensmanagement-Systeme verschiedene Datenbanken und sind in ein Intranet eingebunden. Diskussionsforen können ebenfalls eingefügt sein. Die Übergänge zwischen Datenbanken, Intranet und Wissensmanagement-Systemen sind daher fließend.

Da Mitarbeiter durch Wissensmanagement-Systeme ihr Wissen mit den Kollegen teilen sollen, kann die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz eine optimale Wissensweitergabe behindern. Aufgrund der meist dezentralen Dateneingabe in unterschiedlicher Güte muss ein erhöhter Motivati-

onsaufwand gegenüber den Mitarbeitern und eine zentrale Pflege durch einen Administrator eingeplant werden, damit erfolgreiches Lernen auf Basis des so gewonnenen Wissens möglich wird.

- *Einordnung*: Form des individuellen Lernens, zumeist mit arbeitsgebundenem Lernbezug
- *Zielgruppe*: alle Wissensträger, d. h. alle Mitarbeiter des Unternehmens
- *Lernanlässe*: Überblick über die Wissensbasis des Unternehmens verschaffen; auf das Wissen der Kollegen systematisch zurückgreifen müssen
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: insbesondere Fachinhalte
- *geeignet für*: wachsende und größere Unternehmen
- *Voraussetzungen*: Bereitschaft zur aktiven Nutzung (auch Bereitstellung), IT-Ausstattung am Arbeitsplatz
- *weniger geeignet für*: Unternehmen mit geringen technischen Kompetenzen
- *Störfaktoren*: Angst des Mitarbeiters vor Ersetzung; unzureichende Software-Tools; fehlende Promotoren und Moderatoren; Probleme mit der Überführung von implizitem in explizites Wissen
- *Kosten & Aufwand*: für den Aufbau eher hoch, in der individuellen Nutzung gering, in der Pflege des Systems durch Administratoren/Moderatoren eher hoch
- *gut kombinierbar mit*: internen Schulungen, internen Workshops, elektronischen Lernmedien
- *Beispiel*: Verknüpfung einer Kundendatenbank mit Prozessdokumenten und Umfeldinformationen; Bereitstellung von Wissen in Vorbereitung einer Stellennachbesetzung; Fallbeispiel 5: Einführung eines ganzheitlichen Wissensmanagements; Fallbeispiel 6: Vernetzung von Wissen durch mediengestützte Lernangebote; Fallbeispiel 10: Effiziente Lernarrangements für wissensintensive Branchen

Fachmessen und Kongresse

Auf Fachmessen und Kongressen werden Produkt- und Prozessinnovationen und/oder neue Forschungsergebnisse vorgestellt. Durch den Besuch von Fachmessen und/oder Kongressen erhalten Mitarbeiter die Möglichkeit, sich aktuelle und fachspezifische Informationen außerhalb des Unternehmens zugänglich zu machen und Kontakte zu anderen Wissensträgern/Kooperationspartnern zu pflegen, auszubauen bzw. neu zu knüpfen.

Außerdem nutzen Mitarbeiter Messen bzw. Kongresse, um Informationen aus dem Unternehmen gezielt nach außen zu tragen bzw. das Unternehmen im Umfeld darzustellen.

Häufig besuchen nur einzelne Mitarbeiter eines Unternehmens solche externen Veranstaltungen. Damit gewinnt der Auswahlprozess dieser Mitarbeiter und die Frage, wie sie ihr Wissen im Anschluss an die Veranstaltung ihren Kollegen zugänglich machen, an Bedeutung. Um für das Unternehmen optimal nutzbar zu sein, muss das neu erworbene Wissen möglichst breit gestreut werden, z. B. durch eine Kurzdokumentation, interne Transferveranstaltungen oder einen engen persönlichen Kontakt zwischen den interessierten/betroffenen Kollegen. Die Möglichkeit eines Messe- bzw. Kongressbesuchs wird z. T. auch als Incentive für Mitarbeiter eingesetzt. Damit wird diese Lernform positiv besetzt, kann aber auch Thema interner Konflikte um knappe Ressourcen bzw. Mitarbeiterbewertungen werden.

- *Einordnung*: Form des individuellen Lernens, zumeist mit arbeitsbezogenem Lernbezug
- *Zielgruppe*: ausgewählte Mitarbeiter; Experten
- *Lernanlässe*: neue Entwicklungen in Fachgebieten
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: Fachwissen
- *geeignet für*: alle Unternehmen
- *Voraussetzungen*: neues Wissen wird auch geteilt, Voraussetzungen für Transfer sind gegeben
- *weniger geeignet für*: Wissen, das vor allem erfahrungsbasiert ist
- *Störfaktoren*: bei knappen Ressourcen: Konflikte um Verteilung; Neidfaktor; persönliches Wissen wird anschließend nicht geteilt
- *Kosten & Aufwand*: z. T. deutliche Kosten (Tagungsgebühren), Zeit muss zur Verfügung gestellt werden
- *gut kombinierbar mit*: Maßnahmen zur Wissensweitergabe im Unternehmen: Wissensmanagement, interne Schulungen (Multiplikatoreffekte)
- *Beispiel*: Fachmessenbesuche (z. B. Besuch der CEBIT), Tagungsbesuche; Fallbeispiel 7: Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg.

E-Learning oder Lernen mit Multimedia (Tutorials, Filme, Lernprogramme, Präsentationen)

E-Lernen bzw. E-Learning (englisch electronic learning – elektronisch unterstütztes Lernen) ist die Sammelbezeichnung für sehr unterschiedli-

che Lernangebote unter Einbezug elektronischer und/oder multimedialer Kommunikationsmittel. Die gebräuchlichsten Lernformen umfassen CBT (Computer Based Training), WBT (Web Based Training) und Angebote des Blended Learnings.

Der Ausdruck CBT (Computer Based Training) bezeichnet Lernprogramme, die vom Lernenden zeitlich und räumlich flexibel genutzt werden können und bei dem die Lernenden nicht in direktem Kontakt mit dem Lehrenden und anderen Lernenden stehen. Diese Programme beinhalten abgeschlossene multimediale Lerninhalte und werden wahlweise von Anbietern auf CD-ROM vertrieben oder vom Unternehmen selbst entwickelt und bereitgestellt. Die Lerninhalte sind mehr oder weniger aufwändig aufbereitet (Filme, Dokumentationen, Tutorials, Lernprogramme) und dienen vor allem dem Selbststudium.

Den grundlegenden Baustein netzbasierter Lernangebote bildet das so genannte WBT (Web Based Training). Hierbei werden Lerneinheiten online mittels des Internets oder eines Intranets abgerufen. Die Einbettung ins Netz bietet vielfältige weiterführende Möglichkeiten der Kommunikation und Interaktion des Lernenden mit dem Dozenten/Tutor bzw. seinen Mitlernern. So können Mails, News, Chats und Diskussionsforen mit dem Lernangebot verknüpft werden.

Aktuelle Ansätze kombinieren E-Learning mit Formen der Präsenzlehre, also der persönlichen Vermittlung. Diese Ansätze firmieren unter dem Begriff „Hybride Lernarrangements“ oder Blended Learning. Ziel dieser Ansätze ist es, die Vorteile des Präsenzunterrichts mit denen des medien-gestützten Lernens zu verbinden.

Der Erfolg des E-Learning ist vor allem von der Qualität der bereitgestellten Angebote abhängig. Erst wenn (Medien-)Didaktik, Organisation, Methodik und Inhalte professionell geplant und umgesetzt werden, entsteht ein hochwertiges Lernangebot.

Die meisten im Handel verfügbaren Lernangebote sind dem arbeitsbezogenen Lernen zuzurechnen. Entsprechende Lernangebote für arbeitsgebundenes Lernen selbst zu entwickeln, erfordert zumeist einen hohen Aufwand und entsprechende Kompetenzen im Unternehmen. Dennoch besteht auch für KMU die Möglichkeit, in etwas einfacheren Varianten unternehmensspezifisches Wissen multimedial zur Verfügung zu stellen.

- *Einordnung*: Form des individuellen Lernens, zumeist mit arbeitsbezogenem Lernbezug
- *Zielgruppe*: geeignet für alle Mitarbeiter, die auf einen PC zugreifen können
- *Lernanlässe*: vielfältig; z. B. Vorbereitung auf Auslandseinsatz oder Neueinführung von Software
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: insbesondere fachliche und methodische Kompetenzen (z. B. Sprachen, Software, EDV-Zertifikate)
- *geeignet für*: alle Unternehmen mit entsprechender technischer Infrastruktur
- *Voraussetzungen*: Soweit möglich sollte jedem Lernenden ein eigener PC mit Intranet- bzw. Internetzugang zur Verfügung stehen. Affinität gegenüber technischen Lösungen und entsprechende Kompetenzen im Umgang mit dem PC sind Voraussetzung.
- *weniger geeignet für*: Unternehmen mit vielen Arbeitsplätzen ohne PC-Ausstattung
- *Störfaktoren*: Die gezielte Vermittlung von Lernstoff über individuelle Lernangebote birgt stets das Risiko, dass die Mitarbeiter die Angebote wegen Zeitmangel oder fehlender Motivation nicht umfassend nutzen.
- *Kosten & Aufwand*: Die Kostenbandbreite ist sehr hoch. Es entstehen beträchtliche Kosten beim Erwerb bestehender Software oder bei der Entwicklung eigener Lernmodule.
- *gut kombinierbar mit*: allen Formen *kooperativen* Lernens
- *Beispiel*: Trainings-CD für Fremdsprachen; Fallbeispiel 6: Vernetzung von Wissen durch mediengestützte Lernangebote; Fallbeispiel 10: Effiziente Lernarrangements für wissensintensive Branchen.

3.2.2 Angeleitetes Lernen

In diesem Abschnitt werden bewährte Formen des angeleiteten Lernens vorgestellt. Hierzu zählen neben klassischen Trainings und Schulungen auch Formen der persönlichen Anleitung wie das Mentoring oder die unmittelbare Unterweisung durch Vorgesetzte und Kollegen.

Unterweisungen durch Vorgesetzte und Kollegen

Bei Unterweisungen durch Vorgesetzte und Kollegen handelt es sich um eine besonders häufig anzutreffende Lernform. Vorgesetzte oder Kollegen vermitteln dem betreffenden Mitarbeiter das für seine Arbeit notwendige Wissen. Sie verfügen über einen inhaltlich-fachlichen Wissensvorsprung,

da sie selbst die relevante Arbeitsaufgabe ausführen oder ausgeführt haben. Darüber hinaus verfügen sie über Wissen über die Organisation bzw. das Unternehmen selbst, wie beispielsweise die für die Arbeit notwendigen Prozesse der Arbeitsvorbereitung und Qualitätssicherung.

In einer Unterweisung erhalten die Mitarbeiter auf ihre individuelle Arbeits- und Tätigkeitssituation zugeschnittene Informationen, Erläuterungen und Anweisungen. Es gibt tätigkeitsbezogene (Maschineneinweisung usw.), personenbezogene (Verhalten bei bestimmten Anlässen usw.) und ortsbezogene (Fabrikhallen usw.) Unterweisungen.

- *Einordnung*: Form des angeleiteten Lernens, häufig mit arbeitsimmanen Lernbezug, da die Inhalte des Lernens äquivalent zu den Inhalten des Arbeitsprozesses sind
- *Zielgruppe*: geeignet für alle Mitarbeiter, die eine neue Arbeitsaufgabe (wieder) übernehmen
- *Lernanlässe*: Jobwechsel, Übernahme einer neuen Aufgabe, Wiedereinstieg nach einer Beschäftigungspause (z. B. Elternzeit)
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: fachliche und methodische Kompetenzen, die der Arbeitsprozess erfordert
- *geeignet für*: alle Unternehmenstypen
- *Voraussetzungen*: Vorgesetzte und Kollegen müssen die Aufgabe, in der die Unterweisung erfolgen soll, selbst beherrschen und ihr Wissen weitergeben können
- *weniger geeignet für*: hochkomplexe nicht standardisierte Arbeitsinhalte
- *Störfaktoren*: fehlendes methodisches oder fachliches Wissen des Unterweisenden
- *Kosten & Aufwand*: keine zusätzlichen Kosten, da die Unterweisung im Alltagsgeschäft mit bewältigt werden kann; sehr niedriger Aufwand, lediglich Zeiteinsatz des Unterweisenden zur Vorbereitung der Unterweisung und während der Durchführung der Unterweisung
- *gut kombinierbar mit*: Learning by Doing und Lernen durch Projektarbeit sowie internen und externen Schulungen
- *Beispiel*: betriebliche Unterweisung von Auszubildenden durch den Ausbildungsleiter; Datenschutzunterweisung; Arbeitsschutzunterweisung

Job-Rotation

Mit Job-Rotation wird ein systematischer Arbeitsplatz- bzw. Aufgabenwechsel von Mitarbeitern im Unternehmen bezeichnet. Beispiele für Job-Rotation sind z. B. Trainee-Programme oder Springertätigkeiten. Sie

dienen insbesondere dem Kennenlernen bereichsübergreifender Zusammenhänge, dem Erwerb neuer Fähigkeiten sowie der Förderung sozialer Kompetenzen. Das Unternehmen profitiert von Job-Rotation durch eine erhöhte Flexibilität in der Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter und hat die Möglichkeit, Ausfälle von Mitarbeitern kurzfristig zu ersetzen.

- *Einordnung*: Form des angeleiteten Lernens mit arbeitsimmanentem Lernbezug
- *Zielgruppe*: insbesondere jüngere Mitarbeiter, neue Mitarbeiter
- *Lernanlässe*: Einarbeitung, Aufgabenwechsel, Umstrukturierungen, Fusionen und andere Unternehmenszusammenschlüsse
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: Kennenlernen von Arbeitsprozessen im operativen Tagesgeschäft
- *geeignet für*: Unternehmen ab einer bestimmten Größe (wegen Abkömmlichkeit der Mitarbeiter, eventuelle Doppelbesetzung von Arbeitsplätzen)
- *Voraussetzungen*: Arbeitsplatz für Mitarbeiter, Abkömmlichkeit der Mitarbeiter
- *weniger geeignet für*: sehr kleine Unternehmen, mit Ausnahme der Anwendung zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Sinne eines Trainee-Programms
- *Störfaktoren*: starkes Bereichsdenken, Angst vor Versetzungen
- *Kosten & Aufwand*: bei Doppelbesetzung für den entsprechenden Zeitraum eher hoch
- *gut kombinierbar mit*: Schulungen und individuellen Lernangeboten
- *Beispiel*: Job-Rotation in der Einarbeitung

Coaching

Coaching wird im Management, Vertrieb wie auch im persönlichen Bereich bei Fragen im beruflichen und persönlichen Kontext eingesetzt. Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht normalerweise die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende aktuelle Anliegen des Klienten. In den Coaching-Sitzungen werden Probleme und Entwicklungsmöglichkeiten gemeinsam mit einem Experten oder Coach erarbeitet und bessere Handlungsalternativen gesucht. Ziel ist, dass die gecoachten Personen ihre Potenziale erkennen, erweitern und somit ihre Leistungsfähigkeit erhöhen können.

Wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Coaching ist eine tragfähige und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichnete, freiwillig

gewünschte Beratungsbeziehung. Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen.

In einigen Unternehmen wird Coaching als Führungsinstrument eingesetzt und der Vorgesetzte übernimmt dabei die Rolle des Coachs. Grundsätzlich ist ein solches Vorgehen nicht zu empfehlen, da Rollenkonflikte vorprogrammiert sind.

- *Einordnung*: Form des angeleiteten Lernens, meist mit arbeitsgebundenem Lernbezug
- *Zielgruppe*: geeignet für Mitarbeiter, denen ein besonderer Entwicklungsbedarf bzw. ein besonderes Entwicklungspotenzial zugeschrieben wird
- *Lernanlässe*: gezielte Vorbereitung auf Führungsaufgaben, Unterstützung bei Leistungs- und Motivationsblockaden
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: persönliche Kompetenzen: Persönlichkeitsentwicklung und Vermittlung von Führungsqualitäten
- *geeignet für*: alle Unternehmen
- *Voraussetzungen*: Coaching-Bedarf muss erkannt und akzeptiert sein; Vertrauensbasis zum Coach ist unbedingte Voraussetzung für die gemeinsame Arbeit
- *weniger geeignet für*: –
- *Störfaktoren*: Viele selbsternannte Coachs verfügen nicht über die erforderlichen Kompetenzen an der Schnittstelle von Psychologie, Betriebswirtschaft, Consulting, Personalentwicklung, Führung und Management.
- *Kosten & Aufwand*: Die Kosten für einen externen Coach sind eher hoch. Zu rechnen ist mit zehn zweistündigen Terminen über ein halbes Jahr.
- *gut kombinierbar mit*: allen Formen des → *individuellen Lernens*; geeignet als weiterführende Lernform im Anschluss an Trainings
- *Beispiel*: Management-Coaching; Fallbeispiel 8: Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement

Interne Schulungen/Weiterbildung im Unternehmen durch Mitarbeiter

Interne Schulungen sind strukturierte, angeleitete Lernformen, die im Unternehmen durchgeführt und durch Mitarbeiter des Unternehmens geleitet werden. Sie sind ein Beispiel zur Gestaltung des internen Wissens- und Know-how-Transfers, die bereits vorhandene Ressourcen des

Unternehmens nutzen. In der Praxis reichen diese Lernformen von eher punktuellen, problembezogenen Einmalveranstaltungen bis hin zu längerfristigen Schulungsmaßnahmen durch einen institutionalisierten internen Weiterbildungsträger. Nicht selten dienen interne Schulungen dazu, das durch externe Schulungen zugänglich gemachte Wissen innerhalb des Unternehmens weiter zu verteilen. Mitarbeiter, die selbst auf Schulungen waren, werden so zu Multiplikatoren von Wissen.

- *Einordnung*: Form des angeleiteten Lernens, meist mit arbeitsgebundenem Lernbezug
- *Zielgruppe*: alle Mitarbeiter
- *Lernanlässe*: Einführung neuer Systeme, Wissenstransfer im Unternehmen
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: Fachwissen, Methodenwissen.
- *geeignet für*: jede Unternehmensgröße
- *Voraussetzungen*: Die jeweiligen Lehrenden müssen die entsprechenden methodischen Kompetenzen für einen erfolgreichen Wissenstransfer besitzen.
- *weniger geeignet für*: Transfer von implizitem Wissen, Transfer von Wissen, das im Unternehmen (noch) nicht vorhanden ist
- *Störfaktoren*: nicht vorhandene Schulungsräume und Materialien; mangelnde Akzeptanz des Kollegen als Lehrenden
- *Kosten & Aufwand*: Aufwand für die Vorbereitung der internen Schulung und Zeit für die Teilnahme an den Veranstaltungen
- *gut kombinierbar mit*: kooperativen Lernformen zur Vertiefung, externen Lehrveranstaltungen für spezifische Fragestellungen, auf externe Quellen gerichtete Lernformen (Konferenzen, externe Schulungen) als Anregung für den internen Wissenstransfer
- *Beispiel*: interne Seminarreihe

Mentoring

Als Personalentwicklungsinstrument insbesondere in Führungskreisen bezeichnet Mentoring die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentorin bzw. Mentor), die ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch unerfahrene Person (Mentee) weitergibt, um diese in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung innerhalb eines Unternehmens zu fördern. Im Gegensatz zum Coach nimmt die Mentorin bzw. der Mentor keine neutrale Position gegenüber der zu beratenden Person ein, sondern zeichnet sich durch besonderes Engagement aus.

Formal zielt Mentoring insbesondere darauf ab, die Förderung außerhalb des üblichen Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisses stattfinden zu lassen.

Inhaltlich geht es gezielt darum, die informellen und impliziten Regeln des jeweiligen Unternehmens zu vermitteln, in bestehende Netzwerke einzuführen, praktische Tipps für das Erreichen beruflicher Ziele zu geben sowie langfristig firmeninterne Karrieren zu fördern und so die Mentees an die jeweilige Unternehmung zu binden.

- *Einordnung*: Form des angeleiteten Lernens, häufig mit arbeitsgebundenem Lernbezug, da informelle Aspekte des Berufslebens und persönliche Entwicklungsperspektiven im Mittelpunkt stehen
- *Zielgruppe*: geeignet für (Nachwuchs-)Führungskräfte, Gruppen, die besonders gefördert werden sollen (z. B. Frauen)
- *Lernanlässe*: Wiedereinstieg nach Elternzeit oder Auslandsaufenthalt; gezielte Vorbereitung auf Führungsaufgaben; Integration an neuen Standorten
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: persönliche Kompetenzen: Persönlichkeitsentwicklung, Vermittlung von Führungsqualitäten, Aufbau von Netzwerken
- *geeignet für*: Unternehmen > zehn Mitarbeiter
- *Voraussetzungen*: Mitarbeiter, die sich bereitwillig als Mentoren engagieren, „Sympathie“ von Mentor und Mentee
- *weniger geeignet für*: junge Unternehmen, in denen kaum erfahrene Mitarbeiter als Mentoren fungieren können. Hier könnte ein externer Mentor hilfreich sein.
- *Störfaktoren*: soziale Inkompetenz, Lagerdenken, fehlende Karrierepfade
- *Kosten & Aufwand*: gering, außer zeitlichem Aufwand, der je nach Bedarf bei ca. einem monatlichen Treffen liegt, entstehen keine weiteren Kosten
- *gut kombinierbar mit*: allen Formen des individuellen Lernens sowie mit Ansätzen des kooperativen Lernens der Mentees untereinander
- *Beispiel*: Mentoren-Programm für Nachwuchsführungskräfte

Externe Schulungen und Trainings inkl. Hersteller- und Produktschulungen

Bei einer externen Schulung agiert ein Dienstleister, der nicht dem Stammpersonal der Belegschaft zugerechnet wird, indem er für eine Organisati-

on eine beratende und/oder informierende Rolle einnimmt. Die Beratung und/oder Information bezieht sich insbesondere auf neue Produkte und Dienstleistungen, die die eigene Wertschöpfung unterstützen.

Diese Lernform fasst insbesondere darbietende Lehrverfahren zusammen, die in erster Linie Fakten- und Überblickswissen zu bestimmtem Sach- und Wissensgebieten vermitteln. Die Schulung dient dabei zum Einstieg in das Thema und sollte durch praktische Übungen vertieft werden. Durch einen anschließenden Methodenwechsel (andere, aktive Formen der Informationsverarbeitung wie z. B. Üben und Ausprobieren) wird aus der Schulung ein Training. Dabei kann das Training entweder auf eine Änderung der Fähigkeiten und Fertigkeiten oder eine Einstellungsänderung (z. B. in Bezug auf Mitarbeiterführung) abzielen.

- *Einordnung*: Form des angeleiteten Lernens, meist mit arbeitsgebundenem Lernbezug
- *Zielgruppe*: alle Mitarbeiter
- *Lernanlässe*: Einführung neuer Systeme, Werkstoffe, Produkte, Funktionen; Wissenstransfer im Unternehmen, Einstellungsänderungen, Handlungsfertigkeiten
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen
- *geeignet für*: jede Unternehmensgröße
- *Voraussetzungen*: geeignete Räume mit Lernmedien (Flipcharts, Moderationswände, Beamer)
- *weniger geeignet für*: heterogene Gruppen hinsichtlich des Vorwissens für die geplanten Schulungen und Trainings
- *Störfaktoren*: Teilnahme an der Schulung bzw. an den Trainings erfolgt nicht freiwillig; das Ausmaß an bereits vorhandenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten wird nicht berücksichtigt.
- *Kosten & Aufwand*: Aufwand für die Vorbereitung der externen Schulung und Zeit für die Teilnahme an den Veranstaltungen, Kosten für den Dozenten
- *gut kombinierbar mit*: Als Form des thematischen Einstieg können Schulungen und Trainings die Basis für alle individuelle Lernformen bilden.
- *Beispiel*: Vorträge oder Referate von externen Personen; Fallbeispiel 1: Lernprozesse im Rahmen einer Prozessreorganisation, Fallbeispiel 2: Kompetenzentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams

3.2.3 Kooperatives Lernen

Neben den eher traditionellen Formen des angeleiteten Lernens haben sich in der Praxis von KMU gerade kooperative Lernformen als besonders erfolgreich bewährt, da sie stärker auf den Austausch des vorhandenen Know-hows zielen und flexibel für den jeweiligen Lernbedarf einsetzbar sind.

Projektarbeit

Projektarbeit findet häufig dann statt, wenn eine neue, komplexe Aufgabe zu lösen ist, an der Mitarbeiter unterschiedlichster Abteilungen und Bereiche beteiligt sind. Beispiele sind die Reorganisation von Arbeitsprozessen, wichtige Kundenprojekte oder die Gestaltung einer Unternehmensbrochure. In der Regel haben die Mitarbeiter eines Projekts einen hohen Freiraum bei der Ausgestaltung ihrer Arbeitsaufgabe. Daher ist Projektarbeit flexibel einsetzbar und besonders lernförderlich. Die Mitarbeiter erhalten Einblick in die Arbeitsweise anderer Organisationseinheiten und erlangen somit neues Fachwissen sowie Kenntnisse der Funktionsweise des Gesamtunternehmens. Durch die kooperative Zusammenarbeit werden auch die sozialen Kompetenzen angesprochen. Nicht zuletzt ist mit der Arbeit im Projekt verbunden, dass die Ergebnisse vor Vorgesetzten, einer Steuerungsgruppe oder einer breiteren Unternehmensöffentlichkeit präsentiert werden müssen. Auf diese Weise werden zusätzlich methodische Kompetenzen gestärkt.

Projektarbeit ist in Unternehmen aller Größen sehr häufig anzutreffen und wird für unterschiedlichste Arbeitsaufgaben eingesetzt. Im engeren Sinne ist ein Projekt definiert als ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation“ (DIN 69901). Durch die Neuartigkeit der Aufgabe kann nicht auf bereits gesammelte Erfahrungen zurückgegriffen werden. Projekte dieser Definition bergen daher ein hohes Risiko des Scheiterns aufgrund von z. B. unklaren Zielformulierungen, mangelnder Finanzplanung oder Konflikten im Projektteam. Sie werden häufig neben der Linie in einer speziellen und befristeten Organisationsform, der so genannten Projektorganisation abgewickelt.

- *Einordnung*: Form des kooperativen Lernens, häufig mit arbeitsimmanentem Lernbezug, da die Inhalte des Lernens äquivalent zu den Inhalten des Arbeitsprozesses sind
- *Zielgruppe*: geeignet für Mitarbeiter, deren Kompetenzen um das Wissen aus anderen Bereichen und über das Unternehmen als Ganzes erweitert werden sollen; Förderung von Nachwuchskräften
- *Lernanlässe*: bevorstehender Jobwechsel (Erweiterung der Aufgaben, Übernahme einer verantwortungsvolleren Position); neue, noch unge löste Aufgaben, Aufgaben mit Kooperationsbedarf
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: fachliche Kompetenzen (andere Bereiche, Unternehmen insgesamt), methodische Kompetenzen (Moderation von Diskussionen, Präsentationen), persönliche Kompetenzen (Erlangung von Führungsqualitäten), soziale Kompetenzen (Zusammenarbeit in Gruppen)
- *geeignet für*: Unternehmen > zehn Mitarbeiter; Unternehmen, in denen hierarchie- und fachbereichsübergreifend zusammengearbeitet werden soll
- *Voraussetzungen*: Bereitschaft der Mitarbeiter, sich zusätzlich zu ihrer eigentlichen Arbeitstätigkeit im Projekt zu engagieren; ein gewisses Maß an sozialer Kompetenz
- *weniger geeignet für*: Aufgaben, die im Rahmen der Regelprozesse zu erfüllen sind
- *Störfaktoren*: Mitarbeiter müssen für die Arbeit im Projekt von anderen Aufgaben freigestellt werden, damit die Belastung nicht zu hoch wird; bei Projekten mit eigener Projektorganisation sollten die Befugnisse des Projektleiters und der Projektmitglieder gegenüber der Linie klar definiert und kommuniziert werden, damit es nicht zu Verzögerungen aufgrund von Kompetenzstreitigkeiten kommt.
- *Kosten & Aufwand*: große Bandbreite, abhängig von der Bedeutung des Projekts und der organisatorischen Ausgestaltung. Häufig werden die tatsächlichen Kosten unterschätzt: Zeit für die Teilnahme, eigenes Budget für im Rahmen des Projekts anfallende Ausgaben, zusätzliche Bearbeitung aller projektrelevanten Vorgänge über die Regelorganisation/das Tagesgeschäft hinaus.
- *gut kombinierbar mit*: allen Formen des arbeitsgebundenen Lernens, da häufig eine Wissenserweiterung zur Lösung des Projektproblems erforderlich ist
- *Beispiel*: Projektarbeit zur Entwicklung strategischer Leitlinien; Fallbeispiel 3: Verbesserung der Verteilung und Speicherung von Wissen; Fallbeispiel 5: Einführung eines ganzheitlichen Wissensmanagement; Fallbeispiel 6: Vernetzung von Wissen durch mediengestützte Lernangebote

Interne Workshops/Meetings

Interne Workshops dienen dem Erfahrungsaustausch bzw. dem gemeinsamen Erarbeiten von Problemlösungsstrategien. Im Gegensatz zu internen Schulungen sind sie nicht dem angeleiteten Lernen, sondern dem kooperativen Lernen zuzuordnen. Die Beteiligten gestalten miteinander Themen und Prozesse, gerade zu Beginn kann jedoch eine Moderation den Austausch unterstützen und strukturieren. In einer informellen Form handelt es sich zum Beispiel um Meetings der Kollegen einer regelmäßig zusammenkommenden Projektgruppe oder einer Abteilung. Geeignet ist die Durchführung regelmäßiger Workshops auch für eine Gruppe von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen und Funktionseinheiten eines Unternehmens, die eine gemeinsame Problemstellungen verbindet. Auch geeignet sind strukturierte Meetings für Teams, die sich in der regulären Arbeit selten sehen (z. B. Außendienstmitarbeiter).

In der letzten Zeit sind Meetings kritisch diskutiert worden. Bei fehlender Strukturierung der Treffen reagieren viele Mitarbeiter eher ablehnend gegenüber Meetings, da Zeitaufwand und Nutzen häufig nicht in angemessenem Verhältnis zueinander stehen. Bei effektiver Moderation und Selbstdisziplin sind Meetings jedoch eine wichtige Form des schnellen direkten Austauschs, die durch nicht-persönliche Kommunikationsformen unterstützt, aber kaum ersetzt werden können.

- *Einordnung*: Form des kooperativen Lernens mit arbeitsgebundenem Lernbezug
- *Zielgruppe*: Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben, Fragestellungen aus z. T. unterschiedlichen Unternehmensbereichen; in einem Bereich oder als Team zusammenarbeitende Kollegen
- *Lernanlässe*: Austausch zu gemeinsamen Problemstellungen; Kennenlernen von Kollegen unterschiedlicher Standorte; Auftakt für verteilte Arbeitsprozesse; regelmäßiger Austausch von Mitarbeitern einer Organisationseinheit
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: konkrete Fragestellungen (neue Prozesse, inhaltliche Probleme); längerfristige Fragestellungen (z. B. Qualitätsmanagement/Führung)
- *geeignet für*: alle Unternehmen
- *Voraussetzungen*: Sozialkompetenz der Mitarbeiter, Methodenkompetenz des Moderators; Selbstdisziplin der Teilnehmer; Strukturierung der Rahmenbedingungen (Zeitpunkt, Ort ...)
- *weniger geeignet für*: –

- *Störfaktoren*: interne Konflikte, starke Hierarchien; Profilierungstendenzen der Teilnehmer
- *Kosten & Aufwand*: Zeit, Reisekosten
- *gut kombinierbar mit*: allen Formen des individuellen Lernens, medial gestützte Kommunikation
- *Beispiel*: Teammeetings; Fallbeispiel 3: Verbesserung der Verteilung und Speicherung von Wissen; Fallbeispiel 5: Einführung eines ganzheitlichen Wissensmanagements; Fallbeispiel 10: Effiziente Lernarrangements für wissensintensive Branchen

Qualitätszirkel

In Qualitätszirkeln treffen sich sechs bis neun Mitarbeiter auf freiwilliger Basis in regelmäßigen Abständen, um Fragen der täglichen Arbeit zu diskutieren und Verbesserungsvorschläge zu machen. Ziel ist die Gestaltung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Sinne eines Qualitätsmanagements.

Ein intern ausgewählter oder extern beauftragter Moderator übernimmt dabei die Aufgabe der Prozesssteuerung. Ein Protokollführer sorgt für die Niederschrift der gestellten Fragen und der erarbeiteten Lösungen, um die Arbeit des Qualitätszirkels überprüfbar zu machen. Die übrigen Mitglieder der Gruppe sind aktiv an der Erarbeitung der Lösungsvorschläge, ihrer Umsetzung und der Ergebniskontrolle beteiligt. Da die Besetzung zumeist nicht mehr verändert wird, sollte bereits bei der Auswahl der Mitarbeiter darauf geachtet werden, dass alle betroffenen Bereiche und Berufsgruppen angemessen vertreten werden.

In der Regel werden besonders engagierte Mitarbeiter in die Qualitätszirkel entsandt, so dass die Gruppe in der Lage ist, qualitativ hochwertige und unternehmensspezifische Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Während des Prozesses sollten die Verbesserungsvorschläge auf Realitätsnähe und Akzeptanz bei den übrigen Mitarbeitern geprüft werden.

- *Einordnung*: Form des kooperativen Lernens mit arbeitsimmanentem Lernbezug
- *Zielgruppe*: alle Unternehmen, die ihr Qualitätsmanagement ausbauen möchten. Einbezogen werden Mitarbeiter mit einem Blick für übergeordnete Prozesse und Arbeitsabläufe
- *Lernanlässe*: Optimierung von Arbeitsabläufen und Optimierung des Qualitätsmanagements

- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: fachliche, methodische und soziale Kompetenzen
- *geeignet für*: In seiner klassischen Form ist der Qualitätszirkel erst für Unternehmen ab ca. 50 Mitarbeitern sinnvoll; für kleinere Unternehmen kommen Varianten (z. B. befristete Arbeitsgruppen von drei bis fünf Personen) in Frage.
- *Voraussetzungen*: hohe Qualitätsorientierung und Bereitschaft zur Umsetzung der erarbeiteten Verbesserungsvorschläge
- *Störfaktoren*: mangelnde Akzeptanz der erarbeiteten Vorschläge; fehlende oder Pseudo-Qualitätsorientierung der Verantwortlichen und der Geschäftsleitung
- *Kosten & Aufwand*: Ressourcen in Form von Zeit, Räumlichkeiten, Kommunikationsmitteln und -wegen müssen zur Verfügung gestellt werden, damit die Ergebnisse professionell erarbeitet und der Belegschaft bzw. dem Management präsentiert werden können. Weitere Kosten entstehen u. U. bei der Umsetzung der erarbeiteten Lösungsvorschläge.
- *Beispiel*: Qualitätszirkel Produktion

Lerninseln

Lerninseln sind separate Bereiche unterschiedlicher Ausgestaltung (z. B. Meeting-Points, Sitzgruppen in Werkhallen, Besprechungsräume u. Ä.), die als Lernorte für Teams zur Verfügung gestellt werden. Grundvoraussetzung für die Einrichtung von Lerninseln ist die örtliche Nähe zum Arbeitsplatz. Lerninseln bieten die Möglichkeit, Aufgaben zu bearbeiten und Probleme zu lösen, die in realen Arbeitsprozessen nicht bewältigt werden können, sich aber unmittelbar auf die Aufgabenerfüllung beziehen. Dafür sind verschiedene Lernmaterialien wie z. B. Handbücher, Software, Internetzugang, Flipchart, Moderationswände u. Ä. zur Verfügung zu stellen. Der Lernbedarf, die Organisation und die Problemlösestrategien werden von der Arbeitsgruppe eigenverantwortlich festgelegt.

- *Einordnung*: Form des *kooperativen* Lernens mit *arbeitsimmanentem* Lernbezug, da die Inhalte sich aus dem Arbeitsprozess ergeben
- *Zielgruppe*: Teams und Gruppen in bestehenden Arbeitsstrukturen und innerhalb von Wertschöpfungsprozessen
- *Lernanlässe*: Aneignung von Lösungsstrategien für die Bewältigung der unmittelbaren Arbeitsaufgaben
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: fachliche Kompetenzen, methodische Kompetenzen (Moderation von Diskussionen, Präsentati-

- onen), persönliche Kompetenzen (Erlangung von Führungsqualitäten), soziale Kompetenzen (Zusammenarbeit in Gruppen)
- *geeignet für*: Unternehmen mit verschiedenen Arbeitsteams
 - *Voraussetzungen*: die anzuwendenden Konzepte müssen aus den Unternehmen heraus entstehen; Organisation von Lernbedingungen für selbstorganisiertes Lernen
 - *weniger geeignet für*: sehr kleine Betriebe
 - *Störfaktoren*: mangelnde Methodenkompetenz, Zeitdruck
 - *Kosten & Aufwand*: wenn die Lerninseln in der Arbeitszeit genutzt werden, kommt es zum Produktionsausfall; Kosten für die Gestaltung und Ausstattung der Lerninseln
 - *gut kombinierbar mit*: allen Formen des individuellen Lernens, weil die Lerninsel auch von einzelnen Mitarbeitern genutzt werden kann
 - *Beispiel*: Meeting-Points mit Internetanschluss

Experteninterviews

In Form von Interviews können Mitarbeiter von unternehmensinternen Experten Wissen ohne übermäßigen Arbeitsaufwand für den Experten erwerben. Bei Bedarf entwickelt der Lerninteressierte einen Fragenkatalog, der das interessierende Thema erfasst und strukturiert und stellt diesen Fragenkatalog dem Interviewpartner zur Verfügung. Zu einem vereinbarten Termin beantwortet der Experte den Fragenkatalog, wobei das Interview aufgezeichnet wird, um die Fragen und Antworten auch weiteren Interessierten verfügbar zu machen. Das ist z. B. in Form von MP3-Dateien denkbar, die im Rahmen des Intranets zur Verfügung gestellt werden. Die Dokumentation kann dann u. a. zur strukturierten Einarbeitung neuer Mitarbeiter genutzt werden. Um die Dokumentationen aktuell zu halten, ist eine regelmäßige Nutzung und Überprüfung der Inhalte notwendig. Bei Bedarf werden neue – auch inhaltlich weiterführende – Interviews geführt.

Das Verfahren unterstützt die strukturierte Einarbeitung von Mitarbeitern in ein Themenfeld durch die Fokussierung des Gesprächs auf ein definiertes Thema. Die Aufzeichnung fordert Selbstdisziplin der Akteure ein, da das Gespräch später anderen zugänglich gemacht wird.

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung ist die zielgerichtete Einführung in die Methode. Nur wenn alle Mitarbeiter über das Vorgehen informiert sind und Ergebnisse der Interviews tatsächlich nachgefragt werden, wird sich die Bereitschaft entwickeln, an diesem Verfahren teilzunehmen.

- *Einordnung*: Form des *kooperativen* Lernens, zumeist mit *arbeitsimmanen* Lernbezug
- *Zielgruppe*: geeignet für alle Mitarbeiter, die sich in einem abgegrenzten Themenfeld weiterbilden und informieren möchten
- *Lernanlässe*: Einarbeitung von neuen Mitarbeitern; konkrete Problemstellungen; Weitergabe von nicht dokumentiertem, personengebundenem Wissen an Kollegen
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: insbesondere fachliche Kompetenzen, da der Austausch in der Regel in Bezug auf ein inhaltliches Themengebiet erfolgt
- *geeignet für*: alle Unternehmen. Sollen die Ergebnisse elektronisch dokumentiert werden, sind entsprechende technische Voraussetzungen und Infrastruktur notwendig.
- *Voraussetzungen*: das Themenfeld muss eindeutig einer Person im Unternehmen zuzuordnen sein; die Mitarbeiter müssen bereit sein, ihr Wissen zu teilen; der Arbeitsaufwand für die Experten sollte sich im Rahmen halten; technisches Know-how und Infrastruktur zur Dokumentation
- *weniger geeignet für*: Unternehmen mit eher niedrig qualifizierten Mitarbeitern
- *Störfaktoren*: Eher unstrukturiertes Angebot, das Eigeninitiative voraussetzt, wenn die Interviews nicht in strukturierte Einarbeitungsphasen o. Ä. eingebunden werden
- *Kosten & Aufwand*: eher niedrig: evtl. Kosten für die Einrichtung und Pflege der elektronischen Dokumentation
- *gut kombinierbar mit*: allen Formen *individuellen* Lernens
- *Beispiel*: Interviews bei Stellennachfolge; Fallbeispiel 10: Effiziente Lernarrangements für wissensintensive Branchen

Netzwerke

Als ein Netzwerk wird ein lose organisiertes, zwangloses System von sozialen Kontakten bezeichnet. Es handelt sich um eine mehr oder weniger große Gruppe von einander durch gemeinsame Interessen oder Eigenschaften verbundene Personen, die sich in einer informellen Beziehung des Gebens und Nehmens gegenseitig helfen. Unternehmen können die Mitgliedschaft ihrer Mitarbeiter in Netzwerken unterstützen, sodass diese im Rahmen von Lernprozessen auf dieses Potenzial an Wissen und Kompetenzen zugreifen können.

In großen Unternehmen werden beispielsweise Netzwerke für Nachwuchsführungskräfte unterstützt, indem ihnen durch gemeinsame Ver-

anstaltungen die Möglichkeit des gegenseitigen Kennenlernens und der Pflege von Kontakten gegeben wird. Während in größeren Unternehmen das Netzwerk innerhalb des Unternehmens besonders wichtig ist, sind für Mitarbeiter von kleinen und mittleren Unternehmen Netzwerke von höherem Interesse, die über die Unternehmensgrenzen hinaus bestehen. Dabei können nicht nur Mitarbeiter als Individuen Mitglieder von Netzwerken sein, sondern auch Unternehmen selbst. Während in einem persönlichen sozialen Netzwerk das persönliche Vorankommen und die Unterstützung bei individuellen Problemen im Vordergrund stehen, zielen Unternehmensnetzwerke auf Vorteile für das Unternehmen als Ganzes. Unternehmensnetzwerke gelten als eine Form der Steuerung von Kooperationen, die jenseits von Markt und Hierarchie stattfindet.

Im Rahmen von Lernprozessen können einzelne Mitarbeiter bei von ihnen zu lösenden Problemen die Mitglieder des Netzwerks ansprechen, die ihnen behilflich sein können. Auf diese Weise erfolgt ein Zugewinn an Kompetenzen, der ohne großen Aufwand realisierbar ist. Wichtig für das Funktionieren von Netzwerken ist, dass aufgrund einer präzisen Formulierung gemeinsamer Zielvorstellungen bzw. durch das Erkennen der Chancen, die sich durch die Netzwerkarbeit ergibt, alle Mitglieder die Vorteile ihrer Mitgliedschaft erkennen und damit die Bereitschaft bei allen gegeben ist, nicht nur zu nehmen, sondern auch zu geben.

- *Einordnung*: Form des kooperativen Lernens, häufig mit arbeitsgebundenem Lernbezug
- *Zielgruppe*: Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte und Spezialisten
- *Lernanlässe*: konkrete Problemstellungen, Bildung von langfristigen Beziehungsnetzwerken
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen
- *geeignet für*: jede Unternehmensgröße; für große Unternehmen stehen unternehmensinterne Netzwerke im Vordergrund, für kleine und mittlere Unternehmen sind Netzwerke stärker von Bedeutung, die über die Unternehmensgrenzen hinaus bestehen
- *Voraussetzungen*: gemeinsame Zielvorstellung muss präzise formuliert werden bzw. Gemeinsamkeiten müssen klar sein; für jedes Netzwerkmitglied müssen Vorteile entstehen, damit eigene Kompetenzen und Engagement in das Netzwerk eingebracht werden
- *weniger geeignet für*: Unternehmen mit eher niedrig qualifizierten Mitarbeitern

- *Störfaktoren*: mangelnde Bereitschaft einzelner Netzwerkmitglieder, Wissen zu teilen
- *Kosten & Aufwand*: Kosten für die Pflege der Netzwerkmitgliedschaft bspw. durch die Teilnahme an Netzwerktreffen (Zeit und Reisekosten), ggf. Kosten für die Gestaltung von Netzwerktreffen oder für das Netzwerkmanagement
- *gut kombinierbar mit*: allen Formen des individuellen Lernens
- *Beispiel*: Karrierenetzwerk; Fallbeispiel 4: Lernen durch Kollegiale Beratung; Fallbeispiel 7: Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg; Fallbeispiel 8: Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement.

Medial gestützter Austausch (z. B. elektronische Netzwerke, Foren, Communities of Practice)

Eine wichtige Form zur Unterstützung des Austauschs zwischen Kollegen und Experten stellen elektronische Netzwerke dar. So können über das Internet oder häufiger über unternehmenseigene Netze (Intranet) Angebote zur Diskussion aktueller Fragen bereitgestellt werden. Indem Diskussionsverläufe und Ergebnisse archiviert werden, können einmal gelöste Probleme auch zu späteren Zeitpunkten zugänglich gemacht werden.

Der Austausch mit Kollegen und anderen Experten ist eine Form des Lernens, die in der täglichen Arbeit häufig gar nicht als Lernen im engeren Sinne wahrgenommen wird. Im Gespräch mit anderen wird von den eigenen arbeitsbezogenen Erfahrungen und Erkenntnissen berichtet und so ein Wissenstransfer zwischen den Beteiligten angeregt. Strukturierter können die Lernprozesse gestaltet werden, wenn der Austausch mit Hilfe unterschiedlicher Medien gestützt wird. Auf diese Weise können auch Mitarbeiter voneinander profitieren, die räumlich oder zeitlich getrennt voneinander sind.

Beispielhaft für den Austausch mit Kollegen kann die „Community of Practice“ (CoP) genannt werden. Sie stellt eine praxisbezogene Arbeitsgemeinschaft von Personen dar, die informell miteinander verbunden sind und ähnliche Aufgaben bearbeiten. Vereint im Interesse an Lösungen agieren sie weitgehend selbstorganisiert miteinander, tauschen sich aus und unterstützen sich gegenseitig. Durch die individuellen und kollektiven Lernprozesse entsteht ein Wissens- und Erfahrungsbestand, der eine effiziente Aufgabenbearbeitung ermöglicht. Die intensive Kommunikation und das gemeinsame Interesse fördern die Entstehung eines identitäts-

stiftenden Beziehungsgeflechts, einer sozialen Identität. Der Begriff Community of Practice wird vor allem als Beschreibung für bereits existierende Gemeinschaften, in denen die genannten Merkmale vorherrschen, verwendet.

- *Einordnung*: Form des *kooperativen* Lernens, häufig mit *arbeitsbezogenem* Lernbezug. Die Inhalte des Lernens werden nicht durch den Arbeitsprozess bestimmt, stehen aber in weiterem Kontext zu diesem.
- *Zielgruppe*: Mitarbeiter, die über sehr spezielles Wissen verfügen; Mitarbeiter, die ihr Wissen über räumliche und zeitliche Distanzen hinweg aufrecht erhalten und vertiefen wollen
- *Lernanlässe*: konkrete Problemstellungen, die zur Diskussion gestellt werden; allgemeine Informationen, die als interessant weitergegeben werden; Verknüpfung von Wissensträgern, Kooperation über Funktionsgrenzen hinweg
- *angesprochene Kompetenzen und Lerninhalte*: zumeist fachliche und methodische Kompetenzen, da der Austausch in der Regel in Bezug auf ein inhaltliches Themengebiet erfolgt
- *geeignet für*: Unternehmen > 100 Mitarbeiter, wenn interne Communities gebildet werden sollen; Unternehmen mit verschiedenen Standorten; Unternehmen in denen eine Kultur des Wissensaustauschs und der Wissensweitergabe herrscht; bei kleineren Unternehmen: Austausch über die Unternehmensgrenzen hinweg
- *Voraussetzungen*: Bereitschaft der Mitarbeiter, eigenes Wissen zur Verfügung zu stellen oder eigene Probleme zur Diskussion einzubringen; Freiräume während der Arbeitszeit, die eine aktive Teilnahme an den Foren zulassen
- *weniger geeignet für*: Unternehmen, in denen die technischen Voraussetzungen zur Einrichtung eines elektronischen Netzwerks noch nicht bestehen
- *Störfaktoren*: alle Mitarbeiter müssen bereit sein, ihr Wissen zu teilen; falls Einzelne diese Offenheit für eigene Zwecke missbrauchen, wird die Bereitschaft zur Teilnahme schnell beendet sein.
- *Kosten & Aufwand*: eher niedrig, wenn die technischen Voraussetzungen bereits bestehen: einmalig Kosten für die Einrichtung eines elektronischen Netzwerks o. Ä.; Zeit, die die Mitarbeiter bei der Diskussion und Lösung von Problemen verbringen.
- *gut kombinierbar mit*: allen Formen *individuellen* Lernens
- *Beispiel*: internes Entwickler-Netzwerk im Intranet; Fallbeispiel 9: Strategien zur Kompetenzentwicklung in einem innovativen mittelständischen Unternehmen.

4 Fallbeispiele erfolgreicher Lernprozesse

In der Praxis sind betriebliche Lernprozesse in der Regel komplex strukturiert und aus verschiedenen Lernformen zusammengesetzt. Die spezifische Kombination von Lernformen und ihre zeitliche Anordnung ist abhängig vom verfolgten Lernziel und den Kontextbedingungen des Lernens. Sie sind damit in hohem Maße von den spezifischen Gegebenheiten eines einzelnen Unternehmens geprägt. Die hier vorgestellten Fallbeispiele zeigen die Anwendung der Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen für spezifische Unternehmensbeispiele auf. Unter verschiedenen Rahmenbedingungen werden spezielle Unternehmensziele in Bezug auf die Lernbedarfe ihrer Mitarbeiter verfolgt. Die Umsetzung erfolgt durch die Kombination verschiedener, aufeinander abgestimmter Lernformen. Die Darstellung der Vor- und Nachteile der jeweiligen Lernprozesse ebenso wie die Erfolgsbewertung zeigen dabei, welche Kriterien für den Erfolg von Lernprozessen in der Praxis angelegt werden können.

4.1 Fallbeispiel 1: Lernprozesse im Rahmen einer Prozessreorganisation

Jan Wessels und Christiane Kerlen

Kurzbeschreibung

In einem Hochtechnologie-Unternehmen mit etwa 60 Mitarbeitern wird im Rahmen eines Projekts eine Prozessreorganisation durchgeführt. Das Unternehmen richtet seine Strategie zunehmend an einer Großserienfertigung aus, hierfür wurden auch neue Fertigungskapazitäten durch die Übernahme einer externen Produktion aufgebaut. Bislang waren Entwicklung und Produktion stark durch Kleinserien und individuelle Lösungen geprägt, jetzt geht es um die Umsetzung stärker standardisierter Produktentstehungsprozesse mit hohen Qualitätsanforderungen und engen Gewinnmargen.

Ziele

Ziel ist es, extern zertifizierte Qualitätsstandards bei der Entwicklung und Fertigung neuer Produkte zu erfüllen. Diesem Ziel nachgeordnet sind Ziel-

setzungen in Bezug auf Kompetenzentwicklung und Lernprozesse der Mitarbeiter. Im Projekt geht es in erster Linie darum, organisationales Lernen im Hinblick auf die Bewältigung neuer Anforderungen zu realisieren; individuelles Lernen wird als notwendige Voraussetzung für nachhaltige Organisationsveränderungen betrachtet. Entsprechend werden unterschiedliche Lernformen eingesetzt, die bei der Erreichung der übergeordneten Zielsetzung der Prozessreorganisation helfen können. Die Gesamtstrategie der Projektumsetzung wird in Kooperation der Leitungsebene mit einer externen Beratung entwickelt, die auch in die Umsetzung eingebunden ist.

Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren

Die Umsetzung wird durch eine Reihe von Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren beeinflusst:

Seit Anfang 2004 ist ein erhöhter Handlungsdruck für die Reorganisation des Entwicklungs- und Fertigungsprozesses durch Zukauf von Produktionskapazitäten entstanden. Dieser externe Faktor beherrscht im Projektverlauf alle internen Prozesse des Unternehmens. Ziele im Bereich der Kompetenzentwicklung werden bei Zielkonflikten und Ressourcenengpässen zeitlicher Art dem übergeordneten Ziel einer baldigen Auslastung nachgeordnet.

Veränderte Belegschaftsstrukturen durch die Firmenakquisition und Neueinstellungen führen zu einer veränderten Erwartung an Qualitätsstandards. Die „Neuen“ bringen ihre Bewertungsmaßstäbe im Hinblick auf Prozessabläufe sowie ihre eigenen Lernkulturen in das Unternehmen ein und beeinflussen die Lernkultur im Unternehmen. Die „alte“ Belegschaft muss Veränderungs- und Lernprozesse durchlaufen, um diesen Wandel der Unternehmenskultur zu bewältigen und individuelle Kompetenzen aufzubauen.

Die verstärkte Einbindung des maßgeblichen Geschäftsführers (auch Geschäftsführer der Firmengruppe, zu dem das Unternehmen gehört) führt zu einer Veränderung der inneren Entscheidungsstrukturen. Damit werden partizipative Elemente der Lernprozesse, die grundsätzlich erwünscht sind, in bestimmten Phasen zugunsten hierarchischer Entscheidungen zurückgedrängt. Die stärker partizipativen Ansätze betreffen insbesondere das kooperative Lernen beim Aufbau neuer Entwicklungsprozesse und neuer Entscheidungsstrukturen.

Lernanlässe

- Das Unternehmen soll angesichts neuer Märkte in seiner Prozessorganisation optimiert und auf die Zertifizierung vorbereitet werden.
- Die Mitarbeiter sollen sich fachlich im Bereich Qualitätsmanagement qualifizieren, indem sie die Erfordernisse der Zertifizierung kennenlernen.
- Die Mitarbeiter sollen sich fachlich-methodisch qualifizieren, indem sie Projektmanagementtechniken erlernen und durchgängig in ihrer Arbeit anwenden.
- Die Mitarbeiter sollen fachlich-methodische aber auch soziale Kompetenzen entwickeln, indem sie ihre Arbeitsprozesse und die des zugekauften Unternehmensteils kennenlernen und neue, optimierte Arbeitsprozesse etablieren.

Zielgruppe

Konkrete Zielgruppe der einzelnen Lernformen sind zunächst nur die Leitungsebene sowie ausgewählte Funktionsträger (z. B. Qualitätsmanagement/Vertrieb). Einzelne Module richten sich an eine noch kleinere Zielgruppe (z. B. individuelles Lernen in Form individueller Erarbeitung der Prozessreorganisation). Das Unternehmen erwartet, dass aufgrund der veränderten Prozesse, Instrumente und einer veränderten Unternehmenskultur (auch im Hinblick auf Lernprozesse) im Laufe der Zeit die Gesamtbelegschaft eingebunden werden kann.

Einordnung in die Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

		Gestaltung des Lernens		
		individuelles Lernen	angeleitetes Lernen	kooperatives Lernen
Arbeitsbezug des Lernens	arbeits-immanent	individuelle Erarbeitung der Prozessreorganisation		interne Abstimmung der betroffenen Akteure
	arbeits-gebunden		Workshops mit externer Beratung Interviews mit externer Beratung	
	arbeits-bezogen		Projektmanagement-Seminare	

Beschreibung der Lernformen

Die Prozessreorganisation als übergeordnetes Ziel verlangt nach direkt umsetzbaren Handlungen, so dass die arbeitsimmanenten Lernformen ein hohes Gewicht haben. Um die Reflexion und Steuerung des Lernens zu ermöglichen und die im Reorganisationsprozess gewonnenen Inhalte zu stabilisieren, wird eine externe Beratung zur Prozessbegleitung eingesetzt. Der Einsatz externer Berater bietet die Möglichkeit der neutralen Reflexion, um Lernprozesse sowohl individueller als auch organisationaler Art zu vertiefen. Um weitere Inhalte zu erschließen, für die im Betrieb nicht ausreichend Know-how vorhanden ist, werden von einigen Mitarbeitern Projektmanagement-Seminare besucht. Das dort erlernte Wissen soll direkt in den Prozess aus Tun und Reflexion eingespeist werden, um den Lernerfolg nachhaltig zu verankern.

- *Individuelle Erarbeitung der Prozessreorganisation:* Im Hinblick auf die Reorganisation zentraler Unternehmensprozesse ist gerade die Leitungsebene in einen intensiven Lernprozess eingebunden, der individuell und eigenverantwortlich gesteuert wird. Innerhalb des eigenen Aufgabenbereichs planen und realisieren die Mitglieder der Leitungsebene Prozessveränderungen und überprüfen diese auf ihren Erfolg. Das individuelle Lernen ist aber in engem Kontext zum Austausch mit den Kollegen, also als Teil eines kooperativen Lernprozesses zu sehen und wird auch durch die externe Prozessbegleitung unterstützt. Hiermit bieten sich weitere Reflexionsebene, die den individuellen Lernprozess weiter fördert.
- *Workshops mit externer Beratung:* Das Unternehmen hat eine externe Beratung und Moderation für den Veränderungsprozess engagiert, die zusammen mit ausgewählten Teilnehmern in Workshops den Veränderungsprozess gestaltet. Durch die Moderation und die Aufbereitung der Ergebnisse haben diese Veranstaltungen eher den Charakter von angeleitetem Lernen, auch wenn Gruppenprozesse im Sinne eines kooperativen Lernens ebenfalls stattfinden.
- *Interviews mit externer Beratung:* Zur Bestandsaufnahme im Unternehmen hat die externe Beratung Interviews mit der Zielgruppe durchgeführt, die neben ihrem Erhebungscharakter auch die Funktion der Sensibilisierung für die betrieblichen Veränderungsprozesse haben und letztlich dem Anstoß individueller Lernprozesse dienen. Diese Lernform wird aber ausschließlich in der Einbindung in den größeren Veränderungsprozess, also letztlich durch die Kombination mit anderen Lernformen erfolgreich.

- *Projektmanagement-Seminare durch externe Anbieter:* Ergänzend zu den internen Lernformen nehmen Mitarbeiter an externen Seminaren teil, um dort in einer klassischen Lernumgebung Projektmanagement-techniken zu erlernen.
- *Interne Abstimmungen der betroffenen Akteure:* Zentrale Entscheidungsträger des Unternehmens (erweiterte Geschäftsführung) erlernen in der Bearbeitung des Reorganisationsprozesses gemeinsam neue Methoden der Prozesssteuerung. Es handelt sich aufgrund eines hohen Handlungsdrucks um einen arbeitsimmanenten Lernprozess, da im laufenden Veränderungsprozess gelernt wird. Beispielsweise werden neue Entscheidungsprozesse bei der Auftragsakquisition als Pilotansätze verstanden, die direkt in das tatsächliche Akquisitionsgeschäft einmünden.

Störfaktoren

Individuelle Lernprozesse laufen nicht immer koordiniert ab und werden nicht ausreichend im Unternehmen kommuniziert, obwohl sie Auswirkungen für das gesamte Unternehmen haben. Einzelne Akteure können schlecht beurteilen, wo ihre Kollegen mittlerweile angelangt sind und ob die Kompetenzveränderungen im Sinne des übergreifenden Ziels einer erfolgreichen Reorganisation bereits stattgefunden haben. Damit wird eine Zusammenführung, wie sie durch die externe Prozessbegleitung immer wieder erfolgt, besonders wichtig.

Kooperative Lernformen bringen Spannungen aufgrund unterschiedlicher Interessen und Voraussetzungen der Beteiligten mit sich, die den Lernprozess zum Teil stören.

Vorteile

Die externe Beratung bringt Fachwissen in den Prozess ein sowie die unabhängige Moderation und Strukturierung des Lernprozesses. Lernziele und Lernerfolge werden systematisch reflektiert, die Beteiligten können sich in der Lernsituation zu einem Teil vom Alltagsgeschäft mit seinen Prioritäten lösen. Konflikte, die die Reorganisation begleiten, werden durch einen externen Beteiligten konstruktiver aufgenommen und behindern den Lernprozess weniger stark.

Kooperative und individuelle Lernprozesse führen zu nachhaltiger Kompetenzentwicklung, insbesondere durch ihre direkte Auswirkung auf den Arbeitsalltag (arbeitsimmanent).

Zeitdauer

- Für den Gesamtprozess der Prozessreorganisation: ca. 1 ½ Jahre
- Für Einzelmodule/Lernformen:
 - Projektmanagement-Seminare: jeweils mehrere Tage
 - Workshops: jeweils ein Tag
 - Interviews: je ca. ein bis zwei Stunden

Bewertung des Lernerfolgs

Das Ergebnis des beschriebenen Lernprozesses kann bereits jetzt als erfolgreich bewertet werden. Zwei zentrale Kriterien werden im Unternehmen dafür herangezogen:

- Projekte laufen jetzt erfolgreicher von der Akquisition über die Entwicklung und Produktion bis zur Auslieferung ab.
- Informationen fließen kontinuierlicher und vollständiger, Entwicklungs- und Produktionszeiten wurden verkürzt.

Die qualitative Bewertung durch die Geschäftsführung im Sinne eines subjektiven „Stimmungsbarometers“ erfolgte im positiven Sinne. Die Geschäftsführung beurteilt vor dem Hintergrund ihrer Erwartungen an das Projekt und ihre Erfahrungen in vergleichbaren Situationen den Lern- und Veränderungsprozess als gelungen.

Als weiteres Kriterium wird die erfolgreiche Zertifizierung angesehen, die zur Zeit aber noch aussteht. Die Erfüllung der Norm wird damit zum Kriterium für eine erfolgreiche Prozessreorganisation. Sie dient aber auch als Beleg für die hierdurch notwendigen Kompetenzentwicklungen auf individueller Ebene.

4.2 Fallbeispiel 2: Kompetenzentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams

Lutz Jäkel

Kurzbeschreibung

In einer Religionsgemeinschaft (Körperschaft des öffentlichen Rechts) arbeiten 300 Mitarbeiter in den Bereichen Altenpflege, Unterricht, Kinder-

erziehung, Friedhofverwaltung und allgemeine Verwaltung. Im Rahmen einer langfristigen Einführung einer Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE) sollen mit verschiedenen Trainings und Projekten die Kompetenzen der Mitarbeiter erweitert werden. Neben den notwendigen Kompetenzen für die Einführung und Umsetzung von PE/OE-Prozessen wird auch die Kompetenzentwicklung im Kontext der multikulturellen Arbeit betrachtet.

Ziele

Übergeordnetes Ziel ist die Veränderung der Organisation hin zu einem modernen und leistungsfähigen Dienstleistungs- und Serviceunternehmen. Mit dieser Strategie sollen der gesunkenen Kundenzufriedenheit (Gemeindemitglieder) einerseits und der niedrigen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter andererseits entgegengewirkt werden. Die Konflikte zwischen Kunden und Mitarbeitern sind nicht nur ein Ergebnis klassischer Kunden-Anbieter-Konstellationen im öffentlichen Dienst, sondern durch verschiedene kulturelle Herkünfte innerhalb der Glaubensgemeinschaft verursacht. Die Gemeinde geht davon aus, dass Teams unterschiedlicher Herkunft Potenziale besitzen, die Synergien erzeugen können. Diese Synergien gilt es zu generieren, zu erarbeiten, auszutauschen und der Organisation verfügbar zu machen.

Das erlernte Wissen und Können soll freiwillig, dialog- und beteiligungsorientiert im beruflichen Handlungsfeld eingesetzt werden. Darüber hinaus wird erwartet, dass eine höhere Sozialkompetenz und Teamfähigkeit einen Beitrag zur Optimierung von Prozessen der PE/OE in kulturell heterogenen Teams leistet.

Das Projekt setzt sich folgende Ziele:

- Prüfung und Einführung neuer Methoden zum Teamtraining
- Initiierung von Kompetenzentwicklungsprozessen zum Aufbau eines eigenen Know-how-Transfers
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch motivierte, engagierte und zufriedene Mitarbeiter

Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren

Die Umsetzung wird durch eine Reihe von Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren beeinflusst:

- Es existiert kein Organigramm, aus dem hierarchische Strukturen sichtbar werden. Darüber hinaus sind die Organisationsstrukturen nicht immer für die Mitarbeiter und Gemeindemitglieder nachvollziehbar.

- Der hauptamtliche Geschäftsführer selbst hat ein großes Interesse an der Entwicklung von PE/OE-Prozessen und schafft dafür die entsprechenden Rahmenbedingungen.
- Der Geschäftsführer ermöglicht für alle Projektaktivitäten die Teilnahme der entsprechenden Mitarbeiter.
- Die Teilnahme an den verschiedenen Projektaktivitäten erfolgt auf freiwilliger Basis. Diese Freiwilligkeit hat aber teilweise dazu geführt, dass Mitarbeiter aus der angesprochenen Zielgruppe nur zögerlich bzw. gar nicht an bestimmten Aktivitäten teilnehmen.
- Diejenigen Führungskräfte, die sich in der Projektarbeit engagieren, stoßen auch in ihren Teams die meisten Lernprozesse an.
- Das Projekt wird durch eine externe Projektleitung durchgeführt.

Lernanlässe

Im Projekt werden Kompetenzen entwickelt, die dazu beitragen sollen, Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams zu gestalten und zu optimieren.

Zielgruppe

Das Projekt richtet sich zunächst an alle Führungskräfte und Dienststellenleiter, zielt aber in seiner Wirkung auf die gesamte Organisation.

Einordnung in die Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

		Gestaltung des Lernens		
		individuelles Lernen	angeleitetes Lernen	kooperatives Lernen
Arbeitsbezug des Lernens	arbeitsimmanent	Umsetzung in den Arbeitsalltag		Teamtrainings zur Gestaltung der Arbeitsorganisation
	arbeitsgebunden		Führungskräfteworkshops Konflikte Mitarbeiterbeurteilung interkulturelle Trainings	Projekttreffen Kompetenzprofile Unternehmensleitbild
	arbeitsbezogen			

Beschreibung der Lernformen

Mit dem Projekt werden in erster Linie Veränderungen in den bestehenden Arbeitsstrukturen und in der Arbeitsorganisation angestrebt, um als Fernziel die Personal- und Organisationsentwicklung zu verändern. Die Gesamtorganisation „lernt“ verschiedene Prozesse zu optimieren.

Mit der Einbindung vieler Mitarbeiter in die Gestaltung des Projekts werden Handlungsspielräume erweitert und die Potenziale der Mitarbeiter aktiver genutzt.

Lernprozesse wie die Reflexion über Organisations- und Prozessveränderungen finden in erster Linie auf den Projekttreffen als arbeitsgebundenes Lernen statt. Weitere Lernformen wie Trainings und Workshops werden außerhalb der Projekttreffen umgesetzt und thematisieren konkrete Problemstellungen des Unternehmens. Sie sind deshalb ebenfalls als arbeitsgebunden zu sehen.

Die Projektergebnisse sollen kurzfristig in den unmittelbaren Arbeitsprozess übersetzt werden, die hier gemachten Erfahrungen werden wieder im Kreise der Kollegen reflektiert.

- *Projekttreffen*: Bereits mit den ersten Sitzungen der Projektgruppen und der Bearbeitung von „Hausaufgaben“, also der Umsetzung in den Alltag, haben Kompetenzentwicklungsprozesse eingesetzt. Diese individuelle Kompetenzentwicklung wird unterstützt durch die Reflexion der eigenen Erfahrungen auf verschiedenen Treffen. Hier tragen die Inputs der wissenschaftlichen Begleitung und des Projektleiters sowie der Erfahrungsaustausch mit den anderen Projektteilnehmern zum weiteren Lernen bei. Die Ergebnisse aus den Projekttreffen werden umgesetzt und so auf Praxistauglichkeit durch die Beteiligten überprüft. Damit werden auch Voraussetzungen geschaffen, um individuelle Kompetenzen der Projektteilnehmer zu erweitern und der Organisation wieder zur Verfügung zu stellen.
- *Führungskräfteworkshops*: Das Projekt als Lernprozess ist im beschriebenen Fallbeispiel ohne externe Berater und ohne tradierte Lernformen des angeleiteten Lernens nicht möglich. Das angeleitete Lernen in Form der Workshops ergänzt die kooperativen Lernprozesse, indem hier die notwendigen Voraussetzungen für die Umsetzung geschaffen werden (siehe Neun-Felder-Tafel).

- *Teamtrainings zur Gestaltung der Arbeitsorganisation:* Während im Prozess des angeleiteten Lernens eher theoretische Inhalte der genannten Themen „gelehrt“ werden, kommt es beim kooperativen Lernen zu gemeinsamen Innovationen wie z. B. Erarbeiten von Führungsleitsätzen und Kriterien für die Mitarbeiterbeurteilung. Die Arbeit in den Teamtrainings hat zu einem „Zusammenrücken“ der Führungskräfte der verschiedenen Bereiche geführt. Mit diesem Dialog wurden die Führungskräfte weiter für das Thema PE/OE sensibilisiert. Auf der Teamebene wurden in zwei Bereichen Teamtrainings zur Arbeitssituation durchgeführt. Die Trainingsinhalte basierten auf der Analyse der Arbeitssituation und deren geplanten Veränderungen. Identifizierte Optimierungsmöglichkeiten wurden gemeinsam auf Praktikabilität geprüft.
- *Umsetzung in den Arbeitsalltag:* Das gesamte Projekt ist darauf ausgerichtet, den Führungskräften den Umgang mit Themen und Instrumenten der PE/OE näherzubringen. Das wird vor allem dadurch erreicht, dass die Ergebnisse der anderen Lernformen nun in das „Tagesgeschäft“ integriert werden sollen. Bei den Projekttreffen und den Workshops kann dann im gegenseitigen Austausch die bisherige Umsetzung reflektiert werden.

Störfaktoren

Ein praktisches Problem ergibt sich aus dem freiwilligen Charakter der Projektteilnahme. Dies führt zwar auf der einen Seite zu hohen Lerneffekten, weil das Lernen so motivierender wirkt, andererseits fehlen immer wieder Verbindlichkeiten, die auch die Teilnahme von „unmotivierten“ Führungskräften sichert. Deutlich wird auch, wie sich die Nichteinbindung des Vorstandes als Entscheidungsträger auf das Projekt auswirkt. Dadurch dass der Vorstand das Projekt nicht für sich nutzt, kommt es bei den Teilnehmern zum Teil zu einer „Wir können ja sowieso nichts ändern“-Stimmung, die durch die Projektleitung und die wissenschaftliche Begleitung aufgefangen und bearbeitet werden muss.

Vorteile

Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, sich mit anderen Führungskräften und Dienststellenleitern über einen langen Zeitraum zu ähnlichen Problemen auszutauschen und miteinander Lösungen zu erarbeiten.

Die externe Begleitung und Moderation hat die Umsetzung der Ergebnisse und die Lernprozesse beschleunigt, weil die Konzentration auf das

Tagesgeschäft und eine natürliche Betriebsblindheit einer internen Projektleitung eher hinderlich gewesen wäre. Weiterhin bringt eine externe Begleitung Wissen und Know-how mit, das in der Organisation noch nicht existiert.

Aufgrund der hohen Praxisnähe und der Mischung aus individuellem, angeleitetem und kooperativem Lernen kam es zu einer schnellen Adaption an die Arbeitsprozesse.

Die gesamten Projektthemen wurden von den Mitarbeitern selbst bestimmt und sind deshalb sehr nah an den organisationspezifischen Erfordernissen und Anforderungen.

Zeitdauer

Je nach Modul dauerten die einzelnen Lernformen von Vier-Stunden-Workshops bis zu einem Jahr (Führungskräftetrainings).

Bewertung des Lernerfolgs

Grundlage für die Bewertung eines Lernerfolgs bilden die von den Führungskräften selbst erarbeitenden Kompetenzprofile, die mittels eines Soll-Ist-Vergleichs erfasst werden.

4.3 Fallbeispiel 3: Verbesserung der Verteilung und Speicherung von Wissen

Ina Finke

Kurzbeschreibung

In einem Unternehmen mit 92 Mitarbeitern, dessen Kernkompetenz im Bereich der drahtlosen Funkdatenkommunikation liegt, wird ein Projekt zur Verbesserung des Wissensmanagements durchgeführt. Die Hauptgeschäftszweige des Unternehmens umfassen Automobil- und Automobilzulieferindustrie, Gebäudeautomatisierung und Medizintechnik. Das Projekt ist im Bereich der Entwicklung angesiedelt und wird durch den Leiter dieser Abteilung geführt. Im Zuge der Projektdurchführung werden verschiedene Wissensmanagement-Maßnahmen umgesetzt,

wobei das Unternehmen in erster Linie Handlungsbedarf bezüglich der Speicherung und Verteilung von Wissen aufweist. Besonders zwischen den Bereichen Entwicklung und Fertigung gibt es Bedarf, relevantes Wissen dem jeweils anderen Bereich adäquat zur Verfügung zu stellen.

Ziele

Ziel des Projekts ist es, den Wissenstransfer zu optimieren, wobei der Fokus auf die Sicherung von Erfahrungswissen und die Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter gesetzt wird:

- Erfahrungen aus der Fertigung sollen verstärkt in die Entwicklungsabteilung einfließen und damit verhindern, dass Produkte entwickelt werden, die faktisch nicht produziert werden können.
- Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten sollen in neuen Projekten genutzt werden, damit „alte“ Probleme nicht erneut gelöst werden müssen.
- Kompetenzen sollen durch die Optimierung des Prozesses und des Informationsflusses, besonders an den Schnittstellen, entwickelt werden.

Im Zuge der Projektdurchführung wurde die Erfahrung gemacht, dass es wichtig ist, die Mitarbeiter stärker in die Veränderungsprozesse einzubeziehen bzw. die Maßnahmen stärker an deren konkreten Arbeitsprozessen zu orientieren. Zu Beginn der Projektlaufzeit stand noch die Suche nach einer technischen Lösung (Software) im Vordergrund der Bemühungen. Diese technikzentrierte Haltung wurde im Rahmen der Projektlaufzeit zugunsten einer ganzheitlichen Wissensmanagement-Sicht aufgegeben. Dahinter steht die Erkenntnis, dass ein erfolgreiches und nachhaltiges Wissensmanagement in einer Organisation die drei Ebenen Mensch, Technik und Organisation berücksichtigen muss. Eine den Umgang mit Wissen unterstützende technische Infrastruktur spielt zwar eine wichtige Rolle, daneben müssen aber unterstützende Organisationsstrukturen gegeben sein und die Mitarbeiter – als die eigentlichen Wissensträger – müssen in ihrem Umgang mit Wissen gefördert werden (Förderung der Motivation, Kompetenzentwicklung etc.). Dieser Wissensmanagement-Auffassung entsprechend wurden im Unternehmen zahlreiche Maßnahmen geplant und umgesetzt, die auf die Veränderung der Organisationsstrukturen oder die Befähigung der Mitarbeiter abzielen, Wissensmanagement im Unternehmen aktiv zu unterstützen.

Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren

Eine Reihe von Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren beeinflussen die Einführung des Wissensmanagements im Unternehmen.

Ursprünglich war das Unternehmen auf die Produktentwicklung fokussiert und hat externe Dienstleister mit der Fertigung beauftragt. Seit 1999 werden die Produkte intern gefertigt. Durch die deutliche Erhöhung der Produktanzahl und die Ausweitung des Produktsortiments hat sich die Kapazität verdreifacht. Das Unternehmen ist folglich in kurzer Zeit deutlich gewachsen und hat die Mitarbeiter vor die Herausforderung gestellt, den mit dem Wachstum verbundenen veränderten Anforderungen bezüglich des Umgangs mit Wissen gerecht zu werden.

Ein weiterer wichtiger Kontextfaktor ist die Unternehmenskultur, da diese die Implementierung von Wissensmanagement entscheidend beeinflusst. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die vorherrschende Kultur nicht nur zu reflektieren, sondern ggf. den Erfordernissen der Wissensmanagement-Einführung entsprechend zu verändern bzw. zu entwickeln. So ist z. B. im vorliegenden Fall die angestrebte stärkere Interaktion zwischen Fertigung und Entwicklung nur dann zu erreichen, wenn die Mitarbeiter sich vom bisher dominierenden Bereichsdenken lösen und ein bereichsübergreifendes Verantwortungsgefühl für das Produkt entwickeln.

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung stellt die Tatsache dar, dass das Unternehmen seit 2001 von einer Unternehmensberatung hinsichtlich der Gestaltung von Prozessen und Strukturen unterstützt wird. Die Schwerpunkte der Beratungsleistung sind: Optimierung des Projektmanagements und Mitarbeiterereinbindung, Entwicklung von Methodenkompetenzen, Entwicklung der Führungskräfte und Optimierung der internen Zusammenarbeit.

Lernanlässe

- Aufgrund starken Unternehmenswachstums haben sich die Anforderungen an den Umgang mit Wissen verändert.
- Der Wissenstransfer zwischen den Abteilungen „Entwicklung“ und „Fertigung“ soll verbessert werden.

Zielgruppen

Zielgruppe der Veränderungsprozesse und der damit verbundenen Lernprozesse sind die Mitarbeiter der Abteilungen „Entwicklung“ und „Fertigung“, wobei die Ausweitung auf andere Bereiche nach erfolgreicher Implementierung der Wissensmanagement-Maßnahmen erfolgen soll. Zu diesem Punkt ist hinzuzufügen, dass die Verortung und der Geltungsbereich eines Wissensmanagement-Projekts bereits im Vorfeld des Projektstarts umsichtig geplant werden sollte. Erfolgreiche Pilotprojekte in ausgesuchten Bereichen erleichtern die spätere Übertragung auf andere Bereiche des Unternehmens.

Einordnung in die Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

		Gestaltung des Lernens		
		individuelles Lernen	angeleitetes Lernen	kooperatives Lernen
Arbeitsbezug des Lernens	arbeits-immanent	neue Rollen		bereichsübergreifende Projektteams
	arbeits-gebunden		Lernen von Experten	fachlicher Austausch
	arbeits-bezogen	Betreuung von Fachthemen		

Beschreibung der Lernformen

Verschiedene Lernformen gehen mit den eingeführten Maßnahmen einher und können im Rahmen des Projekts identifiziert werden.

- *Neue Rollen*: Die Definition neuer Rollen im Wissensmanagement stellt ein zentrales Instrument dar, den Umgang mit Wissen im Unternehmen zu systematisieren. Rollenbeschreibungen für den Produkttechnologien oder auch den Senioringenieur beinhalten konkrete Anweisungen für den Umgang mit Wissen an einer bestimmten Schnittstelle (z. B. zwischen Fertigung und Entwicklung) oder für die Kommunikation mit Mitarbeitern. Durch die Übernahme neuer Rollen und Aufgaben lernen die Mitarbeiter „on the job“ und entwickeln Kompetenzen für die neuen Anforderungen. Durch die unmittelbare Anwendung werden Lernerfolg und Nachhaltigkeit des Gelernten besonders unterstützt. Die Lern-

inhalte werden durch die Anforderungen der Aufgabe bestimmt und der Mitarbeiter kann unmittelbar vom Gelernten profitieren. Dadurch ist die intrinsische Motivation, ein weiterer Faktor für den Lernerfolg, besonders ausgeprägt. Die formale Rolle unterstützt zusätzlich die tatsächliche Umsetzung des neuen Verhaltens und die Akzeptanz der Mitarbeiter.

- *Betreuung von Fachthemen*: Die Betreuung bestimmter Themenbereiche durch die Fachexperten beinhaltet Lernprozesse, die dem Selbststudium sehr nahe kommen. Der Erfolg dieser Lernform hängt ganz entscheidend von der Anleitung und Zielstellung ab. Außerdem müssen entsprechende Rahmenbedingungen gegeben sein (Zeit, Material wie bspw. Fachzeitschriften). Im vorliegenden Fall sind die Fachexperten angewiesen, in die Tiefe gehende Informationen zu einem bestimmten Themenbereich zu sammeln, und sie bekommen die dafür erforderlichen Materialien (Fachzeitschriften etc.) zur Verfügung gestellt. Durch den hohen Grad an Eigenverantwortung, die selbstständige Auswahl und Bearbeitung der Lerninhalte und durch die Anweisung, das Wissen weiterzugeben (klare Zielstellung), sind günstige Bedingungen für den Wissenstransfer und damit auch für den Lernerfolg gegeben.
- *Lernen von Experten*: Bei dieser Form des angeleiteten Lernens sind bestimmte Wissensträger aus dem Unternehmen für die Weitergabe ihres Expertenwissens verantwortlich (z. B. Senioringenieure). Die Auswahl der Lerninhalte wird von den Experten vorgenommen und durch die Arbeitsanforderungen bzw. durch die Entwicklungen innerhalb eines bestimmten Themengebiets bestimmt. Diese Lernform hängt entscheidend von der Beziehung zwischen Experten und Lernenden ab sowie von der Kompetenz des Experten, sein Wissen weiterzugeben. Hier wird rechtzeitig das traditionelle Meister-Geselle-Prinzip für den Erfahrungstransfer eingesetzt.
- *Bereichsübergreifende Projektteams*: In bereichsübergreifenden Projektteams wird in kooperativer Weise gelernt. Durch die Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Bereiche wird die ehemals starre Bereichstrennung gelockert. Die Mitarbeiter lernen die Arbeitsweise der „fremden“ Bereiche kennen und entwickeln durch die Projektarbeit eine größere Verantwortung für das Produkt (z. B. Teilnahme des Produkttechnologien in der Entwicklerteamsitzung).
- *Fachlicher Austausch*: Durch die Formalisierung des fachlichen Austauschs innerhalb der Gruppe der Hard- und Software-Entwickler wird der Wissensaustausch und das kollegiale Lernen gefördert. Durch die Bereitstellung der zeitlichen und räumlichen Ressourcen werden bis-

her informell ablaufende Kommunikationsprozesse systematisiert und institutionalisiert. Wichtig für den Erfolg des kollegialen Austauschs ist, dass eine Kultur der Wissensteilung vorherrscht, d. h. dass die Mitarbeiter bereit sind, ihr Wissen zu teilen, und von dem daraus entstehenden Nutzen überzeugt sind.

Störfaktoren

- Es entsteht ein höherer Aufwand bei der Maßnahmenplanung und -umsetzung, da Mitarbeiter mit einzubeziehen sind.
- Führungskräfte müssen Lernprozesse bis zu deren Verselbstständigung anstoßen.
- Die Einarbeitung muss gewährleistet werden. Es muss eine geeignete Person für die Aufgabe gefunden werden.
- Die effiziente Verständigung erfordert eine gemeinsame Sprache (zwischen den Disziplinen), die häufig nur mühsam erlernt und reflektiert wird.

Vorteile

- Ein ganzheitliches Wissensmanagement erhöht die Akzeptanz gegenüber den geplanten Veränderungen.
- Der Arbeitsprozessbezug fördert die intrinsische Motivation der Mitarbeiter sowie Transfer und Nachhaltigkeit der Lernergebnisse.
- Neue Rollen ermöglichen unmittelbare, kurzfristig wirksame Optimierungen des Wissenstransfers.
- Bereichsübergreifende Kommunikation erhöht die Effizienz im Unternehmen.

Zeitdauer

- neue Rollen: dauerhaft, langfristig
- Betreuung von Fachthemen: langfristig
- Lernen von Experten: zwei- bis dreimal wöchentlich
- bereichsübergreifende Projektteams: langfristig
- fachlicher Austausch: zwei- bis dreimal wöchentlich

Bewertung des Lernerfolgs

Im vorliegenden Fall kann von Lernerfolg gesprochen werden, wenn die Mitarbeiter die im Zuge der Projektdurchführung eingeführten Maßnah-

men mittragen, die neuen Rollen annehmen und sich die modifizierten Prozesse verselbstständigen. Zum jetzigen Stand des Projekts kann festgestellt werden, dass das Bewusstsein für die Bedeutung eines effektiven Wissensmanagements innerhalb der Belegschaft gewachsen ist und die Neuerungen bezüglich der Zuständigkeiten und Prozesse angenommen und unterstützt werden. Besonders deutlich wird dieser Umstand angesichts der veränderten Ausrichtung des Wissensmanagement-Projekts: So wird die anfänglich einseitige Suche nach einer Software zugunsten einer humanorientierten Perspektive aufgegeben. Diese soll es zukünftig ermöglichen, gerade Veränderungen der Unternehmenskultur – wie die angestrebte Lockerung der starren Bereichsgrenzen und die Förderung der Selbstständigkeit der Mitarbeiter – zu erreichen.

4.4 Fallbeispiel 4: Lernen durch kollegiale Beratung

Ingeborg Böhm

Kurzbeschreibung

Kollegiale Beratung wurde für die Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften, hier insbesondere für junge Projektleiter im IT-Bereich einer namhaften Bank konzipiert. Die grundsätzliche Entscheidung für das Programm ist freiwillig. Bei Entscheidung für das Programm ist die regelmäßige Teilnahme verbindlich und der Lernprozess erfolgt in festen Lerngruppen von acht bis zehn Teilnehmern, die hierarchisch gleichgestellt sind. Der Lernprozess erfolgt durch eine Mischung von angeleitetem (durch externe und interne Begleiter) und selbstorganisiertem Lernen (in Eigenverantwortung der Gruppe).

Ziele

Kollegiale Beratung zielt darauf ab,

- die Führungskräfte zu befähigen, sich ihr vorhandenes Know-how gegenseitig qualifiziert und zielgerichtet zugänglich zu machen,
- durch erweiterte Wahrnehmung, Assoziation und Interpretation die eigene „Landkarte“ des Tätigkeitsumfeldes zu verändern,

- sich durch neue Sichtweisen Handlungsmöglichkeiten zu erschließen, insbesondere neue Denk- und Verhaltensmöglichkeiten an den Schnittstellen von eigener Persönlichkeit und der Persönlichkeit von anderen (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten), bei der Setzung von Zielen und der Bearbeitung von Aufgaben sowie bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen zu erkennen und daraus neue Handlungsstrategien abzuleiten,
- Konfliktsituationen fallweise zu bearbeiten und dadurch Chancen zu erkennen, künftig Konflikte zu vermeiden bzw. effizienter lösen zu können,
- Belastungen und schwierige Situationen im Führungsalltag problemlösend zu reflektieren und so stressfreier zu bewältigen,
- eine dialogorientierte Kommunikation zu üben und gleichzeitig mehr Sensibilität für andere zu entwickeln,
- die Teilnehmer Schritt für Schritt in die Lage zu versetzen, kompetente Beratungen selbst durchzuführen, um später selbstständig und ohne externe/interne Begleiter weiterarbeiten zu können sowie
- die in den Beratungen wiederkehrenden Schlüsselthemen für die Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur sichtbar und nutzbar zu machen.

Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren

Das Projekt war ein mit öffentlichen Mitteln gefördertes Kompetenzentwicklungs-Projekt und wurde von einem externen Berater über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren systematisch betreut.

Lernanlässe

Die Kompetenzentwicklung von Nachwuchsführungskräften wurde in der Organisation und der betroffenen Einheit (IT-Bereich) nach einem Reengineering-Prozess als sehr wesentlich angesehen.

Zielgruppe

Kollegiale Beratung wurde für die Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften konzipiert.

Einordnung in die Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

		Gestaltung des Lernens		
		individuelles Lernen	angeleitetes Lernen	kooperatives Lernen
Arbeitsbezug des Lernens	arbeits-immanent	Learning by Doing		Projektarbeit
	arbeits-gebunden		Lernen von Experten	Treffen mit Workshopcharakter
	arbeits-bezogen		Trainings	Austausch mit Kollegen im Rahmen der Beratung

Beschreibung der Lernformen

Kollegiale Beratung kombiniert unterschiedliche Lernformen zu einem systematisch angelegten Lernprozess. Dieser Lernprozess erfolgt in festen Lerngruppen von acht bis zehn Teilnehmern, die von einem Tandem aus externem und internem Berater begleitet werden. Absprachen zwischen den Teilnehmern und den Begleitern sind verbindlich. Die Maßnahmen werden unter der Maßgabe der Vertraulichkeit durchgeführt; Schlüsselthemen zur Optimierung der Rahmenbedingungen, die über die Berater an das Management geleitet werden sollen, werden mit den Gruppen abgestimmt.

In den regelmäßigen Sitzungen findet eher formelles Lernen statt. Informelles Lernen findet statt, da sich die Teilnehmer auch zwischen den Treffen gegenseitig unterstützen. Die Gruppen werden durch die kollegiale Beratung befähigt, den Lernprozess schrittweise selbst zu organisieren. Durch die anfängliche Unterstützung des Lernens durch externe Berater und interne Personalentwicklung enthält das Lernen auch fremdorganisierte Elemente.

- *Learning by Doing*: Die Teilnehmer lernen durch Tun, indem sie abwechselnd die Beraterrolle übernehmen. Kollegiale Beratung verbindet das didaktische Prinzip des Learning by Doing mit dem Prinzip des „Erfahrungslernens“ sowie des sich Erarbeitens „neuer Wertvorstellungen“.
- *Lernen von Experten/Trainings*: Zum Start der Maßnahme wird ein Zwei-Tages-Workshop mit externer und interner Begleitung durch-

geführt, der möglichst in einem Hotel stattfinden sollte. Gegenstand des Workshops ist es, das Ablaufmodell zur gegenseitigen Beratung zu trainieren und exemplarisch eine Beratung erster Praxisfälle durch die externen Berater durchzuführen. In dieser Sequenz qualifiziert sich gleichzeitig der interne Berater für seine spätere eigenständige Begleit- arbeit vor Ort. Im weiteren Verlauf finden halbjährig eintägige Supervisi- ons-Workshops mit externer und interner Begleitung statt, die ebenfalls möglichst räumlich vom Arbeitsort getrennt werden sollten. Während der Ein-Tages-Workshops werden Beratungsmodelle (beispielsweise Ich-Zustands-Modell, Vertragsmodell, Transaktionsmodell, Konfliktmo- dell, Drama-Dreieck) vorgestellt und durch Übungen trainiert. In diesem Rahmen werden vor allem auch Fälle mit besonderen persönliche An- liegen bearbeitet, bei denen eine Unterstützung des Externen günstig ist.

- *Projektarbeit*: An ganz konkreten Projektbeispielen aus ihrem Arbeitsall- tag werden in den Treffen Probleme und Aufgabenstellungen von den Nachwuchsführungskräften diskutiert und geeignete Handlungsstrate- gien entworfen. Diese werden anschließend in der eigentlichen Projekt- arbeit umgesetzt.
- *Treffen mit Workshopcharakter*: Als organisierter Lernbaustein finden alle vier bis acht Wochen in der Nähe des Arbeitsplatzes zweistündige Treffen der Teilnehmer mit interner Begleitung statt. Diese Treffen ha- ben Workshopcharakter.
- *Austausch mit Kollegen*: Das Hauptanliegen des gesamten Vorgehens besteht darin, dass sich die Nachwuchsführungskräfte zwischen den Treffen austauschen und sich gegenseitig unterstützen, um so die eige- ne Position als Nachwuchsführungskraft zu stärken.

Störfaktoren

Der Prozess der Rollenfindung und -ausgestaltung der jungen Führungs- kräfte war teilweise mit der Frustration verbunden, da bei der höheren Führungsebene oder bei den „alten“ Führungskräften ein altmodisches Führungsmodell vorherrschte. Der Umsetzungstransfer war durch diese Rahmenbedingungen reduziert, teilweise haben Nachwuchsführungskräf- te auch das Unternehmen verlassen, weil sie deutlicher die Grenzen ihres Handels erkannten.

Eine Einführung nach dem Top-down-Prinzip wäre sinnvoll gewesen, um zu verdeutlichen, dass diese neue Lernform und die ihr zu Grunde liegen- de Haltung von der Führungsebene unterstützt wird.

Zum Teil waren die Teilnehmer mit den Themen überfordert. Dies galt immer dann, wenn diese stark die Persönlichkeit der Teilnehmer berührten. Auch das Vorgehensmodell führte teilweise zu Überforderungen, wenn die Teilnehmer selbst eine Beraterrolle übernehmen sollten.

Vorteile

- hoher Bezug zu den praktischen Führungsaufgaben
- Kompetenzentwicklung in verschiedenen Dimensionen (fachlich, methodisch, insbesondere auch persönlich)
- gute Ergänzung zu anderen Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, z. B. Basistrainings
- Führungsarbeit wird als ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess verstanden.
- Stärkung des Selbstvertrauens einzelner Teilnehmer sowie der Identität der Führungskräfteachwuchsgruppe
- Das Lernen findet durch Reflexion der eigenen Verhaltensweisen und Handlungen statt.

Zeitdauer

Die festen Lerngruppen arbeiten längere Zeit (circa ein bis zwei Jahre) zusammen. Dies ist für die Entwicklung eines auf Vertraulichkeit und Öffnung der Teilnehmer basierenden Lernklimas wichtig. Die regelmäßigen zweistündigen Treffen finden alle vier bis acht Wochen statt und werden von der internen Personalentwicklung begleitet.

Bewertung des Lernerfolgs

Auf der individuellen Ebene führte die kollegiale Beratung zu einer Stärkung der Selbstsicherheit, zu mehr Klarheit bei den Projektleitertaufgaben und -rollen sowie zu messbaren Erfolgen in der Projektbearbeitung. Der Erfolg des Teams kann durch den hohen Grad an Stabilität innerhalb der Lerngruppe charakterisiert werden und durch den im Lauf der Zeit erworbenen hohen Grad an Eigenorganisation. Darüber hinaus wurden auf der Unternehmensebene aus den bearbeiteten Themen Impulse für die weitere Unternehmensentwicklung gegeben. Die kollegiale Beratung als neue Lernform wurde außerdem als gute Ergänzung zu einem breiten Angebot der Führungskräfteentwicklung akzeptiert.

4.5 Fallbeispiel 5: Einführung eines ganzheitlichen Wissensmanagement

Ina Finke

Kurzbeschreibung

In einem Unternehmen mit zwölf Mitarbeitern, das im Bereich der Nachrichten- und Satellitentechnik (Forschung, Entwicklung und Fertigung) tätig ist, soll im Rahmen der Einführung eines ganzheitlichen Wissensmanagements mit verschiedenen Optimierungsansätzen die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und der Wissenstransfer in zentralen operativen Prozessen verbessert werden.

Die Lernprozesse beziehen sich auf die Entwicklung des persönlichen Wissensmanagements am Arbeitsplatz, d. h. umfassen Aktivitäten, die den Wissenserwerb, die Sicherung und die Weitergabe sowie die Anwendung von Wissen betreffen. Das individuelle Lernen am Arbeitsplatz hat auch Auswirkungen auf den kollektiven Lernprozess innerhalb der Organisation. Das persönliche Wissensmanagement stellt keinen Selbstzweck dar, sondern hilft dem Unternehmen, den Umgang mit Wissen systematischer und effizienter zu gestalten.

Ziele

Ziel des Projekts ist es, die Prozessabläufe, die firmeninterne Kommunikation sowie das praktizierte Dokumenten- und Wissensmanagement durch die folgenden Schritte zu optimieren:

- Schaffung von formalen Kommunikationsstrukturen (Mitarbeitergespräche, Dienstberatung), die alle Mitarbeiter erreichen,
- Gestaltung eines Organigramms, um vorhandene Strukturen im Unternehmen zu verdeutlichen und um Aufgabenfelder der einzelnen Mitarbeiter herauszuarbeiten,
- Ausbau der vorhandenen Datenbank zu einem Wissensmanagementsystem, das von allen Mitarbeitern genutzt wird,
- Optimierung des Dokumentenmanagements.

Ein Ziel, aber zugleich eine wichtige Bedingung für die erfolgreiche Einführung des Wissensmanagements liegt in der Entwicklung einer förder-

lichen Unternehmenskultur und in der Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema Wissensmanagement.

Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren

Es handelt sich um ein kleines Unternehmen mit überschaubarer Mitarbeiterzahl (zwölf Mitarbeiter), in dem die informelle Kommunikation stark ausgeprägt ist. Dies ist eine günstige Bedingung für die firmenweite Information über das Projekt und die Sicherstellung der Partizipation aller Mitarbeiter.

Als Projektleiterin und Personalentwicklerin wurde eine Erwachsenenpädagogin eingestellt, die von Beginn des Projekts an mit den organisatorischen und koordinatorischen Aufgaben betraut wurde und die Veränderungsprozesse initiiert, moderiert und begleitet hat. Im Verlauf des Projekts ist deutlich geworden, dass es einer kontinuierlichen Anleitung (in Form von Anregung und Gestaltung von expliziten Lernsituationen) und Begleitung (z. B. in Form von Beratung) der Mitarbeiter und des Unternehmens bedarf, um Lernprozesse im Unternehmen anzuregen.

Die Führung spielt eine besondere Rolle bei der Einführung von Wissensmanagement. Im besagten Unternehmen konnte seitens der Geschäftsleitung eine deutliche Unterstützung des Veränderungsprozesses, eine große Bereitschaft zum Einbezug der Mitarbeiter sowie Respekt vor den Meinungen und Standpunkten der Mitarbeiter identifiziert werden. Der Geschäftsführer hat ein großes Interesse an der Umsetzung von Wissensmanagement-Prozessen und fordert diese Prozesse nicht nur von seinen Mitarbeitern ein, sondern lebt sie selbst vor.

Lernanlässe

- Die saisonbedingt schwankende Auftragslage erzeugt einen Handlungsdruck für die Dokumentation der Fertigungsschritte.
- Durch die Erarbeitung von Handbüchern mit detaillierten Arbeitsanweisungen soll es auch zukünftig neuen und ungelerten Arbeitskräften ermöglicht werden, schnell und selbstständig arbeitsfähig zu werden.

Zielgruppe

Zielgruppe der Lernprozesse ist die gesamte Belegschaft. Die Verankerung von Wissensmanagement und die damit verbundenen Lernprozesse

se betreffen alle Mitarbeiter im Unternehmen. Dabei werden einzelne Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen (Geschäftsführung, Sekretariat, Systemadministration, F&E, Organisationsentwicklung) sehr stark in den Prozess der Entwicklung eines Wissensmanagementsystems eingebunden. Bei ihnen werden durch die Diskussion über Prozesse und Abläufe und die Entwicklung von geeigneten Modulen sehr intensive Lernprozesse ausgelöst, in denen vor allem voneinander gelernt wird.

Einordnung in die Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

		Gestaltung des Lernens		
		individuelles Lernen	angeleitetes Lernen	kooperatives Lernen
Arbeitsbezug des Lernens	arbeitsimmanent			
	arbeitsgebunden	Selbststudium	Interventionen der Geschäftsführung Anleitung durch die Projektleitung	Dienstberatung Projektgruppen
	arbeitsbezogen			

Beschreibung der Lernformen

- *Selbststudium*: Das Selbststudium ist gekennzeichnet durch die selbstständige Auswahl und Bearbeitung von arbeitsgebundenen Themen. Der Erfolg dieser sehr individuellen Lernform hängt ganz entscheidend von der Anleitung und Zielstellung ab. Erst mit der erfolgreichen Einführung von Wissensmanagement sind die Voraussetzungen für zukünftiges selbstgesteuertes Lernen gegeben.
- *Interventionen der Geschäftsführung*: Im Rahmen der Einführung von Wissensmanagement spielt die Führung eine entscheidende Rolle, indem sie Lernprozesse anregt und Lernziele vorgibt. Die besondere Bedeutung liegt aber in der Schaffung von lernförderlichen Rahmenbedingungen (Lernkultur), durch die erst die angestrebte Etablierung selbstständiger Lernformen erreicht werden kann.
- *Anleitung durch die Projektleitung*: Die Projektleiterin ist die treibende Kraft für die Initiierung und Begleitung der Veränderungsprozesse.

Zudem ist sie entscheidend an der Schaffung von Transparenz über das Projekt und der Sensibilisierung für einen effektiven Umgang mit Wissen beteiligt. Beispielsweise wurden in Mitarbeitergesprächen die Kompetenzen, Funktionen und der Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter erhoben und die wesentlichen Ergebnisse in einem Organigramm dargestellt. Ein erklärtes Ziel der Projektleiterin ist dabei, dass sich die Veränderungsprozesse zunehmend verselbstständigen und unabhängig von einer Anleitung bzw. Initiierung von außen erfolgen.

- *Dienstberatung*: Die Einführung dieser formalen Austauschplattform fördert die bereichsübergreifende Diskussion innerbetrieblicher Probleme und die Erarbeitung von Lösungsansätzen. Durch die regelmäßigen und verpflichtenden Dienstberatungen wurde die innerbetriebliche Kommunikation (zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Arbeitsbereiche, der Projektleitung und der Geschäftsführung) deutlich intensiviert und die Möglichkeit voneinander zu lernen erheblich gefördert.
- *Projektgruppen*: In verschiedenen Projektgruppen wurden Lösungen bzw. Module zur Prozessoptimierung entwickelt und erprobt. Die Veränderungen oder neuen Entwicklungen entstehen dabei immer aus den Bedürfnissen verschiedener Arbeitsbereiche, die sich aus den Mitarbeitergesprächen oder Dienstberatungen ergeben. Die Erarbeitung eines Handbuchs zur Dokumentation der Fertigungsschritte oder die Erweiterung der Datenbank schaffen die Grundlage für selbstständige und arbeitsprozessbezogene Kompetenzentwicklung und für die Verankerung von Wissensmanagement im Unternehmen. Betrachtet man die Arbeit in den Projektgruppen, ist eine deutliche Wende von durch die Geschäftsführung oder Projektleitung vorgegebenen Themen hin zu eigenständiger Ideenfindung zu erkennen. Eine deutliche Kompetenzentwicklung durch die Projektgruppenarbeit kann somit festgehalten werden.

Störfaktoren

- Starke Sensibilisierung für den eigenen Umgang mit Wissen ist erforderlich.
- Je geringer der Prozessbezug, desto weniger wird der persönliche Nutzen des Wissensmanagement wahrgenommen.
- Zusätzlicher Aufwand zum Tagesgeschäft ist erforderlich, um unterstützende Prozesse und Werkzeuge zu entwickeln.
- Das Wissensmanagement erfordert Anstoß (und Kontrolle) von der Geschäftsführung.

Vorteile

- Bewusstsein für die Erfordernisse eines erfolgreichen Wissens- und Know-how-Transfers (Erhöhung interner Kundenorientierung) wird geschaffen.
- Je höher der Prozessbezug, desto stärker ist die intrinsische Motivation, Wissensmanagement umzusetzen, da der Nutzen leichter nachvollziehbar wird.
- Die Umsetzung erfolgt sehr nah an unternehmensspezifischen Anforderungen mit einer hohen Mitarbeiterbeteiligung.
- Die Prozessbegleitung ermöglicht Lernen auf einer Metaebene für die Mitarbeiter (z. B. Moderation; Beitrag für eine systematische Kompetenzentwicklung).
- Die frühzeitige Implementation von Strukturen im Unternehmen ermöglicht ein Wachstum der Belegschaft ohne Reibungsverluste und schafft Wettbewerbsvorteile.
- Wissensförderliche Kulturen können flexibler auf neue Anforderungen reagieren, und arbeiten effizienter, da Doppelarbeiten vermieden werden.

Zeitdauer

- Selbststudium: einmal wöchentlich
- Interventionen der Geschäftsführung: keine Angabe möglich
- Anleitung durch die Projektleitung: keine Angabe möglich
- regelmäßige Dienstberatungen: einmal wöchentlich, ein bis zwei Stunden
- Projektgruppen: nach Absprache, alle 14 Tage
- Mitarbeitergespräche: einmal pro Jahr

Die Implementierung von Wissensmanagement erfolgt als Prozess und begleitet somit alle anderen unternehmensspezifischen Prozesse. Den Mitarbeitern wird zusätzlich ein Freiraum geschaffen, um sich selbstständig dem Thema zu nähern und eigene Lösungen für die Umsetzung von Wissensmanagement zu finden. Im beschriebenen Unternehmen sind nach anderthalb Jahren Projektlaufzeit deutliche Strukturen für ein persönliches sowie kollektives Wissensmanagement geschaffen worden.

Bewertung des Lernerfolgs

Von Lernerfolg kann in diesem Fall gesprochen werden, wenn neu geschaffene Wissensmanagementstrukturen von den Mitarbeitern angenommen

und ohne Anleitung umgesetzt werden. Die Bildung von interdisziplinären Projektgruppen, die an Optimierungen dieser Strukturen arbeiten und dabei erfolgreiches Wissensmanagement zum Ziel haben, sind weitere Kriterien für den Lernerfolg. Folgende Effekte ließen sich beobachten:

- eigenständige, durch den Mitarbeiter selbstgesteuerte Ansprache der Prozessbegleitung bzw. der Personalentwicklerin,
- eine abnehmende Anzahl fremdgesteuert angestoßener Aktivitäten (weniger Interventionen durch den Geschäftsführer) sowie
- selbstorganisierte Problemlösungen unter den Mitarbeitern, auch über Bereichsgrenzen hinaus.

4.6 Fallbeispiel 6: Vernetzung von Wissen durch mediengestützte Lernangebote

Andreas Heimer

Kurzbeschreibung

In einem 1990 gegründeten Saatzuchtbetrieb mit 44 Mitarbeitern sollen die Arbeitsabläufe insbesondere durch eine Optimierung des internen EDV-Netzwerks weiterentwickelt werden. Gegenwärtig existiert ein redundantes System, wodurch „Wissensinseln“ entstehen, der Informationsfluss gestört ist und vorhandenes Wissen nicht optimal genutzt werden kann. Die Entwicklung des Anforderungsprofils einer passgenauen Netzwerkstruktur geschieht durch Workshops mit den Mitarbeitern. Um die IuK-Technik effektiv als Lernmedium einsetzen und die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander sowie zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen verbessern zu können, sind umfangreiche Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung notwendig; ein Großteil der Mitarbeiter verfügt nicht über das Know-how, um moderne EDV-Strukturen nutzen zu können.

Ziele

Gegenstand des Projekts ist es, die zukünftige Unternehmensentwicklung nicht nur durch Markterweiterung, sondern auch durch Qualitätsverbesserung der bisherigen Arbeit positiv zu beeinflussen. Hierdurch erwachsen erhöhte Anforderungen an die Arbeitsorganisation und die Mitarbeiter in

allen Tätigkeitsfeldern des Unternehmens. Dem soll mit einer gezielten Entwicklung der Unternehmenskultur allgemein und einer systematischen Personalentwicklung und -förderung im Besonderen entsprochen werden.

Bisher gegangene Wege der kostenaufwändigen und nur sporadisch durchgeführten Formen der externen Weiterbildung sollen sinnvoll ergänzt oder sogar ersetzt werden durch selbstorganisiertes Lernen am Arbeitsplatz. Hierfür sollen die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Optimierung des internen EDV-Netzwerkes und seiner Nutzung als Wissens- und Lerndatenbank.

Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren

Gegenwärtig sind im Unternehmen 44 Mitarbeiter beschäftigt. 19 von ihnen haben eine Facharbeiterausbildung in den Grundberufen der Pflanzenzucht bzw. Landwirtschaft (Agrotechniker), 25 einen Hochschulabschluss.

Die Mitarbeitergruppen verfügen über sehr unterschiedliche Zugänge zum PC als Arbeits- und Lernmedium. Auch die Intensität der Nutzung von Informationstechnologien und die damit einhergehende IT-Kompetenz ist zwischen den Mitarbeitergruppen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die Züchtungs- und Verwaltungstätigkeiten sind sehr technologiefern, während Mitarbeiter im Außendienst durchaus Erfahrungen im Umgang mit PC und Internet haben und vor allem über die hinreichende Motivation zum Lernen von PC-Anwendungen verfügen. In diesem Zusammenhang ist allerdings festzustellen, dass die Mitarbeiter im Außendienst privilegiert sind, da die Geschäftsführung hier regelmäßig Schulungen genehmigt, Workshops durchführt und somit eine Lernkultur fördert, die in anderen Unternehmensbereichen nicht vorhanden ist.

Ungleich verteilt sind auch die Partizipations- und Weiterbildungsmöglichkeiten, hier verfügen Vertrieb und Verwaltung ebenfalls über bessere Bedingungen. Insgesamt werden die Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb jedoch schwach bewertet.

Das Weiterbildungsangebot wurde bisher von externen Bildungsanbietern durchgeführt und orientierte sich je nach Aktualität an den folgenden Themen:

- Pflanzenschutz,
- Arbeitsschutz,

- Probennahme,
- Weiterentwicklung der Technik, Einstellung von Maschinen und Geräten,
- Englisch,
- EDV,
- Telefontraining und
- Marketing.

In der Projektlaufzeit sind die Ausgaben für „klassische“ Weiterbildungsmaßnahmen deutlich gestiegen.

Lernanlässe

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Mitarbeiter den künftigen Anforderungen der Unternehmensentwicklung gewachsen sein. Dazu gehört insbesondere die Weiterentwicklung der eigenen Fachkompetenzen (EDV-Netzwerk) sowie des organisationalen und individuellen Wissenstransfers.

Zielgruppe

Die Maßnahmen beziehen sich auf alle Beschäftigtengruppen. Für Vertriebs- und Verwaltungsmitarbeiter ist der PC Lern- und Arbeitsinstrument, für Beschäftigte in der Züchtung und für landwirtschaftliche Fachkräfte hingegen überwiegend Lernmedium.

Einordnung in die Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

		Gestaltung des Lernens		
		individuelles Lernen	angeleitetes Lernen	kooperatives Lernen
Arbeitsbezug des Lernens	arbeits-immanent	Nutzung der Wissensdatenbank für Unternehmens- und Produktinformationen		Projektarbeit
	arbeits-gebunden	Nutzung der Lernmodule	Workshops zur Analyse von Arbeitsabläufen und deren Umsetzung in einer Netzwerkstruktur	
	arbeits-bezogen		Basisschulungen im Umgang mit der neuen Serverstruktur sowie problembezogene Schulungen	Austausch mit Kollegen

Beschreibung der Lernformen

Das Unternehmen hat ein arbeitsgebundenes Lernkonzept gewählt, um die Struktur und Inhalte des Netzwerks zu entwickeln und darüber hinaus Lernprozesse anzustoßen:

- *Workshops und Schulungen:* In den Workshops werden gemeinsam mit den Mitarbeitern Arbeitsabläufe analysiert und konzeptionell in eine entsprechende Netzwerkstruktur überführt. Darüber hinaus finden Basis-schulungen zum Umgang mit der entstehenden Serverstruktur sowie problembezogene Schulungen auf Nachfrage statt. Im Rahmen der Workshops findet kooperatives Lernen statt, indem sich die Beteiligten gemeinsam mit den Arbeitsabläufen und -strukturen auseinandersetzen, diese optimieren und in ein Anforderungsprofil an die Netzwerkstruktur überführen.
- *Lernmodule im Intranet:* Die Mitarbeiter können ihren Interessen und Aufgabengebieten entsprechend Lernmodule nutzen, Informationen aus dem Netzwerk ziehen bzw. eigenes Wissen dort hinterlegen. Durch diese Art der Auseinandersetzung mit der Funktionsweise des Netzwerks und seiner Nutzung werden die Inhalte des Lernens durch den Arbeitsprozess bestimmt; Lern- und Arbeitsprozess sind jedoch nicht identisch. Mit der Nutzung des Netzwerks als Lernmedium werden individuelle Lernprozesse angestoßen. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, seinem Lernbedürfnis entsprechend Lernmodule zu nutzen, Informationen aus dem Netz zu ziehen bzw. eigene Erfahrungen und eigenes Wissen dort zur Verfügung zu stellen. In der zeitlichen Gestaltung ist er dabei völlig unabhängig von den Kollegen. Die Wissensdatenbank hält Unternehmens- und Produktinformationen bereit, die innerhalb real ablaufender Arbeitshandlungen Verwendung finden. Im Rahmen von Grundschulungen wird der Umgang mit dem Netzwerk und dem Lernserver vermittelt. Der EDV-Fachmann übernimmt in diesen Schulungen die Verantwortung für die Ausgestaltung der Schulungen und versucht, individuelle Lernprozesse anzuregen.

Störfaktoren

Lernen als kommunikativer Prozess (Aktivierung von Erfahrungswissen, Austausch etc.) ist in der Strategie wenig und nur in der Startphase berücksichtigt. Die Einbindung des individuellen PC-gestützten Lernens in kommunikative Lernformen kann verbessert werden.

Vorteile

Mit der Etablierung der Netzwerkstruktur wurde der Rahmen für die selbstorganisierte Beschaffung und Verarbeitung von Informationen gesetzt. Die Nutzungsfrequenz einzelner Angebote, aber auch die individuellen Nachfragen beim Netzwerkadministrator lassen darauf schließen, dass ein reges Interesse am Medium besteht.

Zeitdauer

Die Workshops für die Konzeption des Netzwerks fanden in der Startphase des Projekts statt. Insgesamt wurden vier Veranstaltungen durchgeführt.

Die Grundschulungen fanden je nach Vorbildung der Mitarbeitergruppen an zwei bis drei Terminen statt. Anschließend wurden gruppenbezogene oder individuelle Schulungstermine nach Bedarf vereinbart.

Bewertung des Lernerfolgs

Die Projektstrategie ist sinnvoll, da mit der Wissensdatenbank ein für viele Mitarbeiter neues Arbeitsinstrument gleichzeitig zum Lernmedium wird. Im Zentrum steht daher zunächst die Förderung der IT-Kompetenz der Mitarbeiter. Die Entwicklung überfachlicher Kompetenzen schließt daran an. Durch die Maßnahmen sind neue Kommunikationsstrukturen und -routinen im Unternehmen entstanden, die durch die elektronische Infrastruktur stark unterstützt werden. Dies wird deutlich anhand der Funktionsbereiche, die die Serverstruktur zur Verfügung stellt. So wurde ein Wissensmanagementsystem mit den folgenden Schwerpunkten/Modulen umgesetzt (Auswahl):

- News
- Veröffentlichungen
- Web-Links
- Bücherecke
- Enzyklopädie
- Mediathek
- Testberichte
- Forum
- Umfrage

Weiterhin konnte über die neue EDV-Infrastruktur die Verwaltung zugeteilter Warenkontingente für den Auslandshandel optimiert werden.

4.7 Fallbeispiel 7: Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg

Andreas Megerle und Lutz-Michael Vollmer

Kurzbeschreibung

Das Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg ist ein thematisch homogenes (Geotourismus), aber auf die Partner bezogen heterogenes Netzwerk aus Touristikern, Geowissenschaftlern, Vertretern von Umwelt- und Industrieverbänden, Behörden und anderen Institutionen. Als einer der größten Netzwerkerfolge ist die Erreichung der Prädikate „Nationaler GeoPark“, „Europäischer Geopark“ und „Weltgeopark im UNESCO-Netzwerk“ für den vom Netzwerk Geopark initiierten und zu Beginn betriebenen Geopark Schwäbische Alb zu nennen. Aufgrund des hohen Innovationsgrades des Themenfelds „Geotourismus“ und der damit verknüpften Produkte, Projekte und Initiativen (PPIs) ist das Netzwerk von einem hohen Know-how-Transfer und von einer intensiven Kompetenzentwicklung seiner Akteure, seiner Partner, aber auch des gesamten Netzwerks abhängig.

Ziele

Das wichtigste Ziel des seit 1997 tätigen Netzwerks ist die strategische, nachhaltige Markterschließung für den Geotourismus. Dazu erarbeitet das Netzwerk verschiedenste PPIs wie Tourismuspauschalen, Erlebnisangebote, pädagogische Angebote, initiiert und betreibt aber auch regionale Netzwerke (Beispiel Geopark Schwäbische Alb). Das Qualitätssicherungssystem fußt auf eigenen Qualitätsstandards und einem System zur internen Evaluation.

Die wesentlichen aktuellen Ziele des Lernprozesses sind:

- Entwicklung von Kompetenzen zur Konzeptionalisierung und erfolgreichen Umsetzung geotouristischer und geopädagogischer PPIs in dafür geeigneten Tourismusdestinationen,

- Bewusstseinsbildung für die Notwendigkeit der Aneignung und Vermittlung von Landschafts- und Landschaftsvermittlungskompetenz sowie
- Bewusstseinsbildung für die Notwendigkeit der Aneignung von Kompetenz zur Umsetzung von Qualitätssicherungssystemen.

Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren

- Vorhandensein unterschiedlicher Kompetenzprofile im Netzwerk
- gemeinsames Erarbeiten von PPIs durch die Kombination dieser Kompetenzprofile
- Vorhandensein eines auf die Netzwerkbedürfnisse zugeschnittenen Evaluierungs- und Feedbacksystems
- Bereitstellung verschiedenster Transferwege für das Know-how, von der Rundmail bis hin zur Einzelfallberatung oder zum Workshop

Lernanlässe

Fehlende Kompetenzen im fachlichen (z. B. Marketing oder Rechnungswesen) und methodischen Bereich (z. B. Moderation von Meetings, Präsentationen) sollen behoben werden.

Zielgruppe

Zielgruppen der Lernprozesse sind Fach- und Führungskräfte, aber auch deren Mitarbeiter, externe Partner und Kunden (z. B. pädagogische Angebote).

Einordnung in die Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

		Gestaltung des Lernens		
		individuelles Lernen	angeleitetes Lernen	kooperatives Lernen
Arbeitsbezug des Lernens	arbeits-immanent	Netzwerkakteure bei der Umsetzung am Arbeitsplatz		gemeinsame Treffen der Akteure des Netzwerks vor Ort
	arbeits-gebunden			
	arbeits-bezogen	Tagungen		

Beschreibung der Lernformen

- *Netzwerkakteure bei der Umsetzung am Arbeitsplatz:* Die im Netzwerk entstandenen PPIs werden bei den Netzwerkpartnern durch die Netzwerkakteure in die Praxis umgesetzt. Bei den folgenden Netzwerktreffen kommt es zu einem Erfahrungsaustausch, bei dem hemmende, aber auch förderliche Faktoren diskutiert werden, womit der Lernprozess von vorn beginnt. Darüber hinaus werden die Kompetenzen der Partner bzw. der Akteure durch Schwerpunktzuständigkeiten genutzt: Jeder Partner ist für einen wichtigen Teil der Netzwerkarbeit in eigener Verantwortung zuständig. So vertritt der im Touristikmessebereich kompetente Partner das Netzwerk auf Messen, ein anderer übernimmt Netzwerk-Mailings und ein dritter fungiert als touristischer Ansprechpartner für ein Subnetz.
- *Gemeinsame Treffen der Akteure des Netzwerks vor Ort:* Die Bezüge zur Arbeit bzw. zum Arbeitsplatz sind vielfältig und hängen insbesondere von der Zielgruppe, den Lerntypen und den Lernorten ab. Besonders zu betonen ist die richtige Auswahl des Lernorts: Hierbei werden als Orte für Netzwerktreffen Orte mit themenbezogenen Angeboten der Netzwerkpartner (Bergwerke, Erlebnispfade etc.) bevorzugt. Die Umsetzung der Netzwerk-Ziele kann nur durch die Verknüpfung und Zusammenarbeit verschiedenster Arbeitsfelder geschehen. Touristiker benötigen Wissenschaftler zur Bestandsaufnahme und Erarbeitung von Konzepten und Pädagogen zur Umsetzung für den Touristen. Auf der anderen Seite verbessern die Wissenschaftler ihr „Theorie“-Image.
- *Tagungen:* Tagungen werden zur Selbstdarstellung und zum Austausch mit Experten im In- und Ausland genutzt.

Störfaktoren

Der Möglichkeit persönlicher Treffen als wichtige Voraussetzung für themenbezogene Lernprozesse stellen sich immer stärker werdende Hemmnisse entgegen. Zu nennen sind kleiner werdende Zeit- und Finanzbudgets (Reisekosten). Als Reaktion darauf findet die lernförderliche Netzwerkarbeit immer mehr in neu gegründeten Subnetzen mit starkem regionalem Themenbezug statt, was aber die Notwendigkeit der Sicht auf den Gesamtzusammenhang des Netzwerks erschwert.

Der bislang stark auf angeleitetes Lernen begrenzte Know-how-Transfer von den Netzwerkpartnern auf ihre Mitarbeiter führt zu einer deutlich reduzierten Kompetenzentwicklung. Hier müssen neue Wege der Förde-

rung des informellen Austauschs in der gleichen sozialen Gruppe gefunden werden, zum Beispiel gemeinsame Betriebsausflüge.

Vorteile

Insgesamt gesehen hat sich die zielgruppen- und kontextbezogene Kombination verschiedenster Lernprozesse bewährt.

Zeitdauer

Die Zeitdauer der Veranstaltungen mit lernförderlichen Rahmenbedingungen variiert je nach Angebot. Bei den Netzwerkpartnern, aber auch bei den pädagogischen Angeboten für externe Kunden (Module für Landschaftsführerkurse, Lehrerfortbildungsmodule) haben sich eintägige Veranstaltungen (inkl. An- und Abreise) mit einem, besser aber zwei Lernorten (jeweils formelles und informelles Lernen bevorzugend) als beste Lösung herausgestellt. Aber auch kleinere Meetings können bereits messbare Lerneffekte hervorbringen, vor allem dann, wenn sie an kontextbezogenen, „atmosphärrreichen“ Lernorten stattfinden.

Aus verschiedenen Gründen (z. B. schnelleres Entstehen von stärkerem Vertrauen) können Lernerfolge von persönlichen Treffen durchweg höher bewertet werden als jede andere Lernform (z. B. E-Mails, Webseite, Telefonkonferenz ...).

Bewertung des Lernerfolgs

Die Bewertung des Lernerfolgs für das Netzwerk als Ganzes richtet sich nach der netzwerkübergreifend entwickelten „Hoya-Tabelle“ zur Erfassung und Bewertung von Kompetenzentwicklung in Netzwerken anhand verschiedener Performanzen (Borkenhagen u. a. 2004). Dabei richtet sich der Schwerpunkt auf die entwickelten PPIs.

Die Netzwerkakteure werden ein- bis zweimal im Jahr mittels Interviewleitfäden zu ihrer netzwerkinduzierten Kompetenzentwicklung befragt. Die Ergebnisse dieser Befragung werden mit den Ergebnissen des ebenfalls mehrmals jährlich gemessenen Know-how-Transfer/PPI-Outputs im und um das Netzwerk verglichen, so dass Wirkungszusammenhänge zwischen beiden Einflussparametern erkennbar gemacht werden können.

Die Lernerfolge der anderen Zielgruppen werden über Feedback-Bögen, persönliche Ansprache, Blitzlicht-Techniken etc. eher explorativ erfasst und bewertet.

4.8 Fallbeispiel 8: Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement

Lutz Jäkel

Kurzbeschreibung

In einem Netzwerkprojekt im Bereich des Gesundheitswesens, in dem Krankenhäusern und Altenpflegeeinrichtungen zusammenarbeiten, sollen Innovationen zur Modernisierung des Gesundheits- und Personalmanagements in eben diesen Krankenhäusern und Altenpflegeeinrichtungen entwickelt werden. Aus den Einrichtungen nehmen in Form von „Netzwerkakteuren“ jeweils zwei Führungskräfte an den Netzwerktreffen teil. Diese Gruppe der Netzwerkakteure ist über den Projektzeitraum stabil geblieben.

Die Netzwerkpartner erproben verschiedene Instrumente, die gemeinsam im Netzwerkprozess erarbeitet wurden, im unmittelbaren Arbeitsprozess und besprechen die Praktikabilität auf ihren Netzwerktreffen. Aufgrund des Inputs durch externe Begleiter und durch andere Netzwerkpartner sind in den beteiligten Einrichtungen verschiedene Projektideen und Initiativen entstanden. Mit der zunächst unterschiedlichen inhaltlichen Arbeit der Netzwerkpartner entstand ein breites Know-how-Spektrum.

Im Sinne einer konstruktiven Netzwerkarbeit verfolgen die Projektkoordinatoren den Ansatz, ausschließlich Ziele zu bearbeiten, die sich das Netzwerkteam selbst setzt.

Ziele

In der Industrie hat es sich mittlerweile durchgesetzt, Führungskräfte in Bereichen wie z. B. dem Changemanagement, der Mitarbeitermotivation und der Personal- und Organisationsentwicklung systematisch zu trainieren. Die sich wandelnden Anforderungen an Führungskräfte der verschiedenen Berufsgruppen im Krankenhaus legen auch hier ähnliche Personalentwicklungsstrategien nahe. Neben der medizinischen und pflegerischen Patientenversorgung übernehmen Führungskräfte vermehrt organisatorische und managementorientierte Aufgaben. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es der Entwicklung berufsübergreifender Lösungen. Kommunikation und Kooperation, konkrete Methodenkenntnisse

in Bereichen der Arbeitsorganisation, Moderation, Projekt- und Qualitätsmanagement und neue Formen der Aus- und Weiterbildung sind entscheidende Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen. Die angestrebten Personalentwicklungskonzepte werden jedoch durch berufsgruppenorientierte Hierarchien erschwert.

Hauptziel des Netzwerks ist die Entwicklung von Innovationen und das Bündeln des Know-hows der Netzwerkakteure zur Gestaltung der Personalentwicklung. Dazu wird im gegenseitigen Vergleich und Austausch die Frage beantwortet, welche Instrumente eine Kompetenzentwicklung fördern.

Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren

Die Entwicklung von Know-how und Produkten, Projekten, Initiativen (PPIs) als Kriterien für den Nachweis einer Kompetenzentwicklung in Netzwerken ergibt sich nicht selbstständig. Erfolgreiche Netzwerkarbeit entsteht durch eine Mischung von verschiedenen Lernformen (siehe Neun-Felder-Matrix). Mit Bezug auf eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, die Entwicklung des Personalmanagements und den zukünftigen Unternehmenserfolg hat sich gezeigt, dass Kompetenzentwicklung ohne organisierte Lernformen nicht auskommt. Die im Projekt angewandten Lernformen basieren auf einer Bedarfserhebung und wurden unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Notwendigkeiten entwickelt.

Es wurde deutlich, dass vernetzte Lern- und Managementprozesse in und zwischen Unternehmen zu einem Innovationsvorsprung führen. Dafür werden neue Kooperationsprinzipien notwendig, die sich von herkömmlichen Verbänden u. a. durch Selbstbestimmung, gemeinsam formulierte Ziele, Offenheit, Hierarchiearmut, geringeren Institutionalierungsgrad und Vertrauen unterscheiden.

Lernprozesse in Netzwerken benötigen die Beseitigung von typischen Lernbarrieren (z. B. Selbstorganisation der Mitarbeiter ohne echte Gegenleistung, Zwang zur Teilnahme, Reibungen bei Wechsel von autoritären zu kooperativen Strukturen).

Die Überwindung der Lernbarrieren benötigt eine ständige Vertrauensbildung, die ein hohes Maß an Geduld und Zeit voraussetzt.

Lernanlässe

- Ausrichten der Führungskräfteentwicklung im Gesundheitswesen auf die gestiegenen Anforderungen, die sich aus vermehrter Übernahme von Aufgaben der Organisation, des Managements und der Gestaltung von Veränderungsprozessen ergeben
- Aufbau von methodischem Know-how, das bei der Bewältigung der gestiegenen Führungsaufgaben gezielt unterstützt

Zielgruppe

Netzwerke begreifen sich im weiteren Sinne als organisationale Lernform, die sich auf der einen Seite auf die Netzwerkakteure (Teilnehmer der Netzwerkpartner, die regelmäßig an der Netzwerkarbeit mitwirken) auswirkt und auf der anderen Seite die Belegschaft der Netzwerkpartner mit einbindet.

Es wird zwischen Netzwerkakteuren (i. d. R. Mitarbeiter der Führungsebene) und den Netzwerkbeteiligten (i. d. R. die nachfolgende Hierarchieebene aus den beteiligten Einrichtungen) unterschieden. Die Netzwerkakteure sind die eigentlichen Gestalter der Netzwerkarbeit, während die Beteiligten den Know-how-Transfer von den Akteuren in die Organisationen und umgekehrt sichern.

Einordnung in die Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

		Gestaltung des Lernens		
		individuelles Lernen	angeleitetes Lernen	kooperatives Lernen
Arbeitsbezug des Lernens	arbeitsimmanent	Anwendung von Netzwerkergebnissen im Arbeitsprozess		
	arbeitsgebunden		Führungskräftecoaching durch externe Berater	Austausch der Mitarbeiter in verschiedenen Projekten bei den NW-Partnern
	arbeitsbezogen		Seminare und Workshops durch eine eigene Netzwerkakademie	Austausch mit Kollegen

Beschreibung der Lernformen

- *Anwendung von Netzwerkergebnissen im Arbeitsprozess:* Die Netzwerkergebnisse werden ausprobiert und in ihrer Praxistauglichkeit durch die Beteiligten und die Akteure überprüft. Sie werden schließlich im Kreis des Netzwerks erneut reflektiert. Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, um das individuelle Wissen der Netzwerkpartner zu erweitern und es dem Netzwerk anschließend wieder zur Verfügung zu stellen.
- *Führungskräftecoaching durch externe Berater:* Ziel des Coachings ist es, die beruflichen Gestaltungspotenziale, die sich aus den Workshops und dem Erfahrungsaustausch ergeben haben, wirkungsvoll in den Arbeitsprozess zu integrieren.
- *Seminare und Workshops durch eine eigene Weiterbildungsakademie:* Außerhalb der Netzwerktreffen wird der Lernprozess durch Workshops und Seminare begleitet. Dabei wurden die Themen durch die Netzwerkakteure auf Grundlage einer Bedarfserhebung selbst bestimmt. Um die Umsetzung der Workshops zu strukturieren, wurden externe Berater eingebunden und eine netzwerkeigene Weiterbildungsakademie gegründet.
- *Austausch der Mitarbeiter in verschiedenen Projekten bei den Netzwerk-Partnern/Austausch mit Kollegen:* Bei den ersten Netzwerktreffen wurde der Lernbedarf der Netzwerkteilnehmer ermittelt. Die Lernprozesse finden in erster Linie bei den Netzwerktreffen und im Austausch mit Kollegen statt. Der Netzwerkprozess unterliegt der Steuerung, der Kommunikation und der Einflussnahme der Akteure. Auf der Grundlage dieser Merkmale wird also jeder Akteur gleichzeitig Lernender und Lehrender.

Störfaktoren

Ein Störfaktor ist die z. T. sehr große räumliche Entfernung der Netzwerkpartner. Darüber hinaus nimmt der Vertrauensbildungsprozess einige Zeit in Anspruch, bevor auch schwierige Themen offen miteinander besprochen und bearbeitet werden.

Vorteile

- Ein wesentlicher Vorteil ist es, sich mit anderen Einrichtungen über einen langen Zeitraum zu ähnlichen Problemen kontinuierlich austauschen zu können und miteinander Lösungen zu erarbeiten.

- Die externe Begleitung und Moderation und die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen beschleunigt die Umsetzung der Lernprozesse.
- Aufgrund der hohen Praxishöhe und der Mischung aus individuellem, angeleitetem und kooperativem Lernen kam es zu einer schnellen Adaptation an die Arbeitsprozesse.
- Das Netzwerk ist hierarchie- und zielgruppenoffen.
- Es steht eine große Anzahl von Problemlösungsalternativen bereit.
- Es erfolgt eine Vernetzung von Lernorten.
- Das Lernen ist geprägt durch eine partizipative Arbeitsweise (Win-win-Situation)
- Der Know-how-Transfer im Unternehmen wird optimiert.

Zeitdauer

Das Netzwerk existiert inzwischen seit vier Jahren. Der Netzwerkprozess ist noch nicht abgeschlossen. Er setzt sich aus verschiedenen Lernformen zusammen. Je nach Modul dauerten die einzelnen Lernformen von Vier-Stunden-Workshops bis zu einem Jahr (Führungskräfte trainings).

Bewertung des Lernerfolgs

Die Erfassung einer möglichen Kompetenzentwicklung erfolgt auf organisationaler Ebene. Es wird davon ausgegangen, dass ein Merkmal für die Kompetenzentwicklung und für die Veränderung einer Lernkultur der Know-how-Transfer ist. Deshalb wird gleichzeitig auch der Know-how-Transfer im Netzwerk erfasst, indem netzwerkspezifische Instrumente ermittelt und ein Ranking der eingesetzten Instrumente erstellt werden.

Weiterhin werden die Netzwerkakteure danach gefragt, in welche Richtung der Know-how-Transfer läuft. Damit ist eine Voraussetzung geschaffen, „verborgene“ Netzwerke sichtbar zu machen. Befragt werden die Netzwerkakteure im unmittelbaren Netzwerkprozess und die Akteure in den Subnetzwerken. Im Netzwerk sind Subnetze bei den Netzwerkpartnern entstanden. Die Bearbeiterteams dort werden als Akteure im Subnetzwerk bezeichnet.

4.9 Fallbeispiel 9: Strategien zur Kompetenzentwicklung in einem innovativen mittelständischen Unternehmen

Irene Pawellek

Kurzbeschreibung

Ein Unternehmen der Branche Medizintechnik mit rund 60 Mitarbeitern und internationalen Standorten hat den ersten Markteintritt erfolgreich bestanden und etabliert sich auf dem Markt. Um diesen Erfolg zu verstetigen und dauerhaft am Markt bestehen zu können, muss die Belegschaft über ausreichende Kompetenzen außerhalb der Medizintechnik verfügen (z. B. Vertrieb, Marketing, aber auch Führungskompetenzen), da ein „Einkauf“ externen Know-hows über das vorgesehene Personalbudget nicht möglich ist.

Ziele

Es soll ein dauerhafter Lernprozess gestartet werden, bei dem die Mitarbeiter erkennen, welche Defizite existieren und wo Handlungsbedarf besteht. Die Mitarbeiter sollen eigene Bedarfe erkennen und aktiv werden.

Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren

Das Unternehmen befindet sich in der Wachstumsphase. Daher sind die Mitarbeiter stark in das Tagesgeschäft eingebunden. Es stehen wenig Zeit und kaum finanzielle Ressourcen zur Verfügung, um die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter zu unterstützen.

Lernanlässe

- Um den Markterfolg dauerhaft zu sichern, müssen die Mitarbeiter Kompetenzen z. B. in den Bereichen Vertrieb und Marketing aufbauen.
- Um das Unternehmenswachstum strategisch vorzubereiten, sollen die Mitarbeiter ihre Führungskompetenzen erhöhen.

Zielgruppe

Im Mittelpunkt stehen Fach- und Führungskräfte, eine Ausweitung auf die gesamte Belegschaft ist in dem Vorgehen bereits angelegt.

Einordnung in die Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

		Gestaltung des Lernens		
		individuelles Lernen	angeleitetes Lernen	kooperatives Lernen
Arbeitsbezug des Lernens	arbeits-immanent			Bearbeitung von Arbeitsaufträgen
	arbeits-gebunden		Mitarbeitergespräche	Kommunikationsforen
	arbeits-bezogen		Kommunikations- und Konflikttrainings	

Beschreibung der Lernformen

- *Mitarbeitergespräche*: Es finden regelmäßig Mitarbeitergespräche statt, die sowohl offiziell und damit dokumentiert sind (Erreichungsgrad der vereinbarten Ziele), als auch informell durch die Vorgesetzten geführt werden (Management by walking around, Schwerpunkt hier Work-Life-Balance). Die regelmäßigen Feedback-Gespräche ermöglichen ein genaueres Beobachten der Veränderungen und geben Hinweise auf erfolgreiche bzw. nur schleppende Entwicklungsprozesse.
- *Kommunikations- und Konflikttrainings*: In Kommunikations- und Konflikttrainings werden Verhaltensänderungen thematisiert. Dieses Lernen ist als arbeitsbezogenes Lernen zu charakterisieren. Diese Trainings finden in der Regel extern statt.
- *Bearbeitung von Arbeitsaufträgen*: Die für den Lernprozess gebildeten Teams entwickeln bei realen Arbeitsaufträgen gemeinsam Lösungen und Wege für „offene Situationen“. Damit findet ein arbeitsimmanentes Lernen statt.
- *Kommunikationsforen*: Damit sich die Belegschaft im Rahmen des Lernprozesses verorten kann (z. B. weiß, bei welcher Fragestellung wer die Antworten geben kann), wurden hierarchie- und standortübergreifende Kommunikationsforen für einzelne Teams eingerichtet, um sich „kennenzulernen“ und Experten für einzelne Fragestellungen zu identifizieren. In den Kommunikationsforen, die zum Teil mit Hilfe von Videokonferenzen unterstützt werden, werden aktuelle fachliche und außerfachliche Fragestellungen diskutiert. Daher handelt es sich um arbeitsgebundenes Lernen. Bei Bedarf werden die Teams durch externe Personal- und Organisationsentwickler unterstützt.

Störfaktoren

Als eher nachteilig erweist sich dieses offene Vorgehen in der Zeitplanung, da sich einzelne Schritte und Lernprozesse nur schwer terminieren lassen.

Vorteile

Die Vorteile dieses Lernprozesses liegen in der relativen Wahlfreiheit, über die die Mitarbeiter verfügen. Jedes Team kann seinen eigenen Weg suchen und so seinen eigenen Arbeitsstil finden. Durch permanente Kommunikationsprozesse ist gewährleistet, dass keine ungewollten und kontraproduktiven Routinen Platz finden.

Bewertung des Lernerfolgs

Der Lernerfolg wird an folgenden Kriterien gemessen:

- Mitarbeiterzufriedenheit (regelmäßige Befragungen)
- Verkürzung der Angebotserstellung und Auftragsabwicklung
- reibungsloser Auftragsdurchlauf

Durch Reflexionsgespräche werden hier die Verbesserungen und Veränderungen festgehalten. Die vor dem Projekt üblichen Auftragsmeetings wurden von den Mitarbeitern als zu einengend und kontrollierend empfunden, experimentelles Handeln fand keinen Freiraum.

4.10 Fallbeispiel 10: Effiziente Lernarrangements für wissensintensive Branchen

Iris Pfeiffer

Kurzbeschreibung

In einer kleinen IT-Firma (20 Mitarbeiter), deren Geschäftsschwerpunkt im Bereich Wissensmanagement liegt, muss Wissen regelmäßig erneuert und weitergegeben werden. Um Kosten und Aufwand in Grenzen zu halten, werden interne Workshops von den Mitarbeitern organisiert und

durch Experteninterviews ergänzt. Die Dokumentation der Ergebnisse wird im Intranet allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.

Ziele

In der IT-Branche muss Fachwissen fortlaufend angepasst und aktualisiert werden, um den Fortschritten im technologischen Bereich gerecht zu werden. Auch Experten fällt es schwer, ihr Wissen regelmäßig zu aktualisieren. Meetings dienen daher vor allem der Aktualisierung vorhandenen Fachwissens, der Erweiterung fachlicher Kompetenzen durch die Teilnahme an Workshops mit Themen, die außerhalb des eigenen Expertengebiets liegen, sowie der praktischen Übung von methodischen Kompetenzen im Bereich Präsentation, Vortrag und Rhetorik. Die Mitarbeiter erhalten auf diese Weise Einblicke in die aktuell bearbeiteten Themen der Kollegen, neue Mitarbeiter können durch die multimediale Dokumentation der Inhalte schneller eingearbeitet werden.

Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren

Der Lernprozess wird stark durch die Branche geprägt und durch die Notwendigkeit, mit den laufenden Neuerungen Schritt zu halten. Da das individuelle Fachwissen extrem schnell veraltet, wird kontinuierliche Kompetenzentwicklung auf fachlicher Ebene für selbstverständlich gehalten, sowohl von der Geschäftsführung als auch von den Mitarbeitern.

Förderlich für die Lernprozesse ist die Größe des Unternehmens und seine Unternehmenskultur. Das Unternehmen besteht aus ca. 20 Mitarbeitern mit einem sehr niedrigen Altersdurchschnitt. Die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander, aber auch der Geschäftsleitung mit den Mitarbeitern findet – abgesehen von medial gestützter Kommunikation per E-Mail oder Intranet – vorrangig im Rahmen einer Meetingkultur statt, d. h. die wesentlichen Informationen werden bei Versammlungen aller Mitarbeiter weitergegeben.

Wie häufig in der IT-Branche der Fall, ist die Bereitschaft zu Überstunden und zu Arbeit in den späten Nachmittags- und Abendstunden sehr ausgeprägt. Die Workshops finden in der Regel montags abends ab 18:00 Uhr statt.

Zielgruppe

In der Regel nehmen alle Mitarbeiter an den Veranstaltungen teil, auch wenn die Themen häufig sehr technologiespezifisch und damit für Mitarbeiter ohne Vorwissen nur begrenzt zu verstehen sind. Eine Ausnahme bilden Führungsthemen (Vertrieb, Verhandlungsführung etc.), die nur mit ausgewählten Mitarbeitern behandelt werden.

Einordnung in die Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen

		Gestaltung des Lernens		
		individuelles Lernen	angeleitetes Lernen	kooperatives Lernen
	arbeitsimmanent			
	arbeitsgebunden	Einarbeitung der neuen Mitarbeiter durch Videos und Präsentationen Vorbereitung der Präsentation für den Workshop Entwicklung Fragenkatalog für Interview	Teilnahme am internen Workshop Durchführung des Interviews	Diskussion der Inhalte im Kreis der Kollegen während des Workshops
	arbeitsbezogen			

Beschreibung der Lernformen

Die angebotenen Lernformen kombinieren individuelles und angeleitetes Lernen, da Workshop und Interview starken Vermittlungscharakter haben, das Erarbeiten der multimedial aufbereiteten Inhalte jedoch im Rahmen individueller Lernprozesse erfolgt. Der Referent selbst erhält systematisch erfasstes und aufbereitetes Feedback von den Teilnehmern und erhält damit die Möglichkeit individuellen Lernens (dito in der Vorbereitung der Präsentation).

- *Multimediale Dokumentation von Workshops*: In einem 14-tägigen Rhythmus werden Workshops durchgeführt, für die jeweils ein Thema von einem ausgewählten Mitarbeiter aufbereitet und präsentiert wird.

Die Themen werden vorab von der Geschäftsführung in Kooperation mit den Mitarbeitern festgelegt und auf die Mitarbeiter verteilt. Die Präsentation am Tag des Workshops wird per Video aufgezeichnet und zusammen mit der multimedial aufbereiteten Präsentation im Intranet allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt. So erhält jeder Mitarbeiter die Gelegenheit, sein Wissen nachträglich noch einmal zu vertiefen bzw. können sich neue Mitarbeiter zur Einarbeitung mit den Workshop-Inhalten beschäftigen.

- *Experteninterviews*: Sollten die Inhalte der Videos nicht ausreichen, um z. B. einen neuen Mitarbeiter zu einem definierten Themenfeld zu schulen, werden so genannte Experteninterviews durchgeführt. Der neue Mitarbeiter erstellt einen kurzen Katalog mit den wichtigsten Fragen und vereinbart einen Termin mit dem Experten für das Themenfeld im Unternehmen. Auf Grundlage des vorab zur Verfügung gestellten Katalogs beantwortet der Experte offene Fragen, klärt Probleme und kann auf direkte Nachfragen des Lernenden eingehen. Zum Wissenstransfer auch an andere Mitarbeiter werden die Interviews aufgezeichnet und als MP3-Dateien im Intranet zur Verfügung gestellt. Mit den Experteninterviews können erfahrene und kompetente Mitarbeiter (Experten) von der Wissensvermittlung entlastet werden, indem Vorbereitung und Aufzeichnung des Interviews in der Verantwortung desjenigen liegen, der seine Kompetenzen erweitern möchte. Der Aufwand für den Experten beschränkt sich auf die Beantwortung der Fragen in einem ca. 20-minütigen Gespräch. Durch die Dokumentation soll vermieden werden, dass typische Fragestellungen immer wieder aufgeworfen werden.

Störfaktoren

Der Aufwand für die Durchführung der Workshops wird von den Mitarbeitern als eher hoch beschrieben. Es ist empfehlenswert, die Workshops in größeren Abständen durchzuführen oder auf einen Zeitraum zu begrenzen (z. B. Wintermonate in der Baubranche, wenn die Auftragslage üblicherweise gering ist).

Vorteile

Das Modell ist geeignet, um mit überschaubarem zeitlichen Aufwand systematisch den Wissenstransfer im Unternehmen zu fördern. Die multimedialen Dokumentationen sollten jedoch in regelmäßigen Abständen erneuert werden, um den Wissensstand aktuell zu halten. Für eine

Übertragbarkeit auf andere Unternehmen muss das Modell insbesondere organisatorisch auf die jeweiligen Kontextbedingungen zugeschnitten werden (z. B. Konzentration auf Abteilungen, anderer zeitlicher Rahmen etc.).

Zeitdauer

Die Workshops finden alle 14 Tage statt und dauern ein bis zwei Stunden. Der Referent benötigt zusätzliche Vorbereitungszeit.

Bewertung des Lernerfolgs

Eine Bewertung der Präsentation findet in erster Linie durch unmittelbares und systematisches Feedback der Mitarbeiter an den Referenten statt. Hierbei stehen Inhalte und Präsentationstechniken im Mittelpunkt. Ursprünglich war geplant, dass alle Mitarbeiter als Lernerfolgskontrolle eine kurze Zusammenfassung der Inhalte erstellen. Dies wurde jedoch aus Zeitmangel und aufgrund der mangelnden Bereitschaft der Mitarbeiter verworfen.

5 Fazit

Mit der vorliegenden Handlungsanleitung wird ein Systematisierungsverfahren vorgestellt, das hilft, in der betrieblichen Praxis vorkommende Lernformen zu erfassen, zu bewerten und zu Lernprozessen zusammenzufassen. Die beiden wesentlichen ausgewählten Dimensionen für die Systematisierung in einer Matrix sind der Arbeitsbezug auf der einen und die Gestaltung des Lernprozesses auf der anderen Seite. Dies trägt der Beobachtung Rechnung, dass die bewusste Gestaltung von Lernprozessen, die in die Arbeit integriert sind, in Zukunft noch stärker als bisher an Bedeutung gewinnen wird. Der Einbezug der Verantwortlichkeit für die Gestaltung des Lernprozesses berücksichtigt außerdem Lernformen, die vom traditionellen und weit verbreiteten angeleiteten Lernen bis hin zu neueren, stärker kooperativen Lernformen reichen.

Die Fallbeispiele bestätigen, dass die systematische Gestaltung von Lernprozessen als Implementierung einer innovativen betrieblichen Lernkultur im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung verstanden wird. Dies begründet sich durch steigende Anforderungen an fachliche Kompetenzen einerseits als auch durch damit einhergehende steigende Anforderungen an Sozial- und Methodenkompetenzen. Ziel der beschriebenen Lernprozesse ist es, die betriebliche Handlungsfähigkeit zu sichern und ein flexibles Reagieren auf den Markt zu ermöglichen. Dies setzt Lernformen voraus, die darauf ausgerichtet sein müssen, nicht ausschließlich explizites Wissen (Fakten) weiterzugeben, sondern auch implizites Wissen in einem Prozess des kooperativen und reflexiven Lernens zu vermitteln. Betriebliche Lernprozesse beinhalten ein breites Spektrum unterschiedlicher Lernformen. Dieses lässt sich innerhalb der beschriebenen Neun-Felder-Tafel mit verschiedenen Lernformen gut abbilden.

Es zeigt sich, dass spezifische Kombinationen von Lernformen zu einem übergreifenden Lernprozess besonders erfolgreich eingesetzt werden. So ist z. B. eine Verbindung angeleiteter Lernformen (wie z. B. klassische Schulungen) mit individuellen Lernformen (z. B. Vertiefung im Selbststudium und reflektierte Anwendung im Arbeitsalltag als Learning-by-Doing-Modul) häufig zu beobachten. Gleiches gilt für die Kombination von kooperativen Lernformen auf unterschiedlicher Ebene, die als arbeitsgebundenes Lernen (z. B. in Form eines regelmäßigen Erfahrungsaustauschs als Community of Practice) und arbeitsimmanentes Lernen (z. B. als Projektarbeit) aufeinander bezogen besonders erfolgreich sind. Abhängig ist die Auswahl erfolversprechender Kombinationen dabei vom Kontext.

Um das hier vorgestellte Systematisierungsverfahren in der betrieblichen Praxis anzuwenden, ist es also notwendig, über die systematische Erfassung der bereits eingesetzten Lernformen hinaus die Ziele des jeweiligen Lernprozesses zu bestimmen. Die für den Lernprozess notwendigen und im Unternehmen gegebenen Rahmenbedingungen müssen einbezogen und – so weit dies möglich ist – entsprechend der Zielsetzung angepasst werden. Zum Beispiel sind verfügbare Ressourcen eine wesentliche Rahmenbedingung für die Auswahl von spezifischen Lernformen. Diese zunächst nicht veränderbare Kontextbedingung kann gleichwohl aufgrund übergeordneter Zielstellungen angepasst werden. Die Erfassung der Ist-Situation bildet die Ausgangslage, zielgerichtete Überlegungen zur Neuausrichtung oder Erweiterung des Lernangebots im Unternehmen vorzunehmen. Die systematische Reflexion notwendiger Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Störfaktoren hilft, Strategien für die spezifischen betrieblichen Rahmenbedingungen zu entwickeln und Lernprozesse systematisch zu fördern und zu verbessern.

Die Fallbeispiele zeigen auch, dass es möglich ist, Lernprozesse auf die spezifischen Erfordernisse kleiner und mittlerer Unternehmen abzustimmen und so maßgeschneiderte Lösungen zu finden, die den Ansprüchen der Mitarbeiter und des Unternehmens gerecht werden. Diese Lösungen reichen von Lernprozessen im Rahmen einer Prozessreorganisation, die zunächst als nachgelagert erscheinen, als individuelle Kompetenzentwicklung jedoch die entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Reorganisation darstellen – wie in Fallbeispiel 1 erläutert – bis hin zur spezifischen Situation eines kleinen Unternehmens in der Informationstechnologie-Branche, das durch die Weitergabe von Wissen der Mitarbeiter untereinander darauf setzt, dem schnellen technologischen Wandel dieser Branche zu begegnen – wie Fallbeispiel 10 anschaulich zeigt.

Der Versuch der Systematisierung des gesamten Spektrums betrieblicher Lernangebote anhand von nur zwei Dimensionen hat natürlich Grenzen: Obwohl die beiden gewählten Dimensionen im Wesentlichen unabhängig voneinander sind, zeigen die ersten Erfahrungen, dass die Zuordnung der Lernformen anhand der Dimension Arbeitsbezug schwierig bleibt. Eine feinere Differenzierung der Dimension durch die Einführung einer Bewertungsskala (z. B. Arbeitsbezug hoch-niedrig) könnte hier Abhilfe schaffen, widerspricht jedoch dem gestellten Anspruch der Einfachheit. Auch die Bezeichnung und Ausformulierung der Lernformen könnte noch detaillierter erfolgen, um der Vielfalt der Praxis Rechnung zu tragen. So sind beispielsweise Schulungen durch externe Referenten sehr unterschiedlich ausgestaltet und je nach Haltung des Anbieters reichen die dort ein-

gesetzten didaktischen Verfahren von klassischen Lehrformen bis hin zu modernen, kooperativen Formen des Miteinanderlernens. Häufig finden sich in der betrieblichen Praxis jedoch Formen des Lernens, die sich nur in Nuancen von bereits bekannten Lernformen unterscheiden und für die neue Begriffe eingeführt worden sind (Lernen durch Kollegen, Austausch mit Kollegen). Die vorliegende Handlungsanleitung konzentriert sich auf die Darstellung von prototypischen Beispielen, die in der betrieblichen Praxis den jeweiligen Erfordernissen angepasst werden müssen.

Das hier vorgestellte Verfahren zur Systematisierung betrieblicher Lernformen ist bislang erst in eingeschränktem Umfang zum Einsatz gekommen; eine umfassende wissenschaftliche Überprüfung steht noch aus. Eine breiter angelegte empirische Untersuchung, die diesen Systematisierungsansatz zu Grunde legt, könnte zum Beispiel auf die Frage Antwort geben, ob es bestimmte Kombinationen von Lernformen gibt, die sich für den Einsatz bei bestimmten Lernanlässen oder typischen Problemstellungen generell besser eignen als andere.

Nach bisherigen Erfahrungen ist die Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen auch geeignet, wesentliche Aspekte unterschiedlicher Lernkulturen abzubilden, die sowohl tradierte Lernformen als auch neuere Ansätze des Lernens umfassen können. Klassisches Unterweisungslernen ist in der Neun-Felder-Tafel zur Systematisierung betrieblicher Lernformen ebenso abzubilden wie Lernen im Prozess der Arbeit und wie Lernprozesse, die zwar arbeitsbezogen sind, aber nicht unmittelbar durch den Arbeitsprozess initiiert werden. Ebenfalls lassen sich individuelle und kooperative Formen des Lernen darstellen.

Abschließend bleibt anzumerken, dass die Systematisierung betrieblicher Lernformen mit dem Fokus erfolgte, Lernprozesse, die in der betrieblichen Praxis auftreten, zu systematisieren und bei ihrer Gestaltung zu helfen. Darüber darf nicht vergessen werden, dass die Bedeutung des Lernens im Prozess der Arbeit weiter zunimmt. Die Anerkennung beruflich erworbener Kompetenzen bleibt jedoch schwierig, wenn keine Zertifikate oder Zeugnisse über Teilnahme und Lernfortschritte vorliegen. Angesprochen ist damit die Frage, wie beruflich erworbene Kompetenzen gemessen, bewertet und dokumentiert werden können, so dass auch für Außenstehende sichtbar wird, über welche Kompetenzen ein Mitarbeiter verfügt. Nur so wird es mittelfristig zu einem gleichberechtigten Nebeneinander innerbetrieblicher Lernangebote im Prozess der Arbeit und klassischen Schulungs- und Weiterbildungsangeboten kommen.

Literatur

Borkenhagen, P.; Jäkel, L.; Kummer, A.; Megerle, A.; Vollmer, L.-M.: Netzwerkmanagement. Handlungsanleitung für die Praxis 8. Berlin 2004

Dehnbostel, P.: Essentials einer zukunftsorientierten Lernkultur aus betrieblicher Sicht. In: Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung. QUEM-report, Heft 67. Berlin 2001, S. 81-90

Faulstich, P.: Lernen in Wissensnetzen. In: *Dehnbostel* u. a. (Hrsg.): Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung. Berlin 2002, S. 185-199

Frei, F.; Duell, W.; Baitsch, C.: Arbeit und Kompetenzentwicklung. Theoretische Konzepte zur Psychologie arbeitsimmanenter Qualifizierung. In: *Ulrich, E.* (Hrsg.): Schriften für Arbeitspsychologie, Band 39. Bern 1984

Hacker, W.: Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern 1998

Kirchhöfer, D.: Lernkultur Kompetenzentwicklung – Begriffliche Grundlagen. Berlin 2004

Nonaka, I.; Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a. M. 1997

Pfeiffer, I.: Berufliche Umorientierung: Ressourcen und Risikofaktoren: Eine empirische Studie zum Umschulungserfolg im Kontext der beruflichen Rehabilitation. Berlin 2000