BERUFLICHE KOMPETENZENTWICKLUNG

BULETIN

QUEM

BERLIN, OKTOBER 2003 5 ´2003

Kleinbetriebliche Lernkulturen

Defizitmodell oder Innovationsmotor?

Die Lebenszyklen von Produkten werden kürzer, die Lebenszyklen von Dienstleistungen ebenso, Spielregeln ändern sich und Märkte auch. Die geographischen Distanzen verschwinden ganz und gar im Internet und selbst bei physischer Warenbewegung braucht es nur einen guten Tag um die ganze Welt.

Mittendrin der Mensch, von dem doch anzunehmen ist, dass er – mit höherem Bildungsgrad als je zuvor in der Geschichte und damit entsprechend hoher Kompetenz – sich und das Tun um sich herum zu reflektieren bereit und in der Lage ist; bereit und in der Lage, sich nicht nur an veränderte Lebens- und Umweltbedingungen anzupassen, sondern diese in den Veränderungsprozessen vorausschauend zu gestalten. Das gilt für die individuellen Rahmenbedingungen ebenso wie für die kollektiven. Das gilt für Verhaltensmuster wie für Werte und Überzeugungen.

Konkrete Baustellen für Veränderungen und Lernbedarf gab es in der letzten Dekade überall und besonders ausgeprägt. Da war – und ist bedingt noch heute – das riesige Feld der Informationstechnologie, auf dem fast jeder Mensch Qualifizierungsbedarf hatte. Ob jeder dann das „Richtige bzw. Wichtige“ in formalen Schulungen lernte, steht auf einem zweiten Blatt. Da ist der Bereich der Kommunikation und da sind die Sprachen, zwei weitere wunderbare Qualifizierungsfelder, die man fast allen Menschen angedeihen lassen kann. Klar: Wem Englisch fehlt, der soll/will Englisch lernen. Wer Excel braucht, muss die Handhabung lernen. Das ist Weiterbildung klassisch und pur. Hilft dieses Vorgehen beim Entstehen einer neuen Lernkultur? Schwerlich! So lange nur ein Fleckerlteppich existiert, auf dem fehlende Qualifikationen identifiziert werden können, die dann Basis für Maßnahmen sind, so lange ist das ein defizitärer Ansatz, bei dem fehlende Bausteine eingesetzt werden. Die Lehr- und Lernkultur, wie wir sie erleben, ist im Wesentlichen noch autoritär: Die Lehrer/-innen sind Lehrer/-innen und die Schüler/-innen eben Schüler/-innen – ein durchaus notwendiger Rollentausch findet viel zu wenig statt.

Lebenslanges Lernen haben wir alle als Lippenbekenntnis seit einigen Jahren verinnerlicht. Lebenslanges Lernen ist „politically correct“ und als zunächst inhaltsleeres Schlagwort wunderbar in beliebigen Sonntagsreden verwendbar. Die Wissensgesellschaft schwirrt als gewichtiger Begriff durch die Bildungslandschaft, da müssen wir hin, wohin auch sonst (heißt es in einschlägigen Kreisen)!

Aus dem Inhalt

Netzwerke als arbeitsnahe Lernform und neue Lernkultur

Das Netzwerk “Betriebliches Gesundheitsmanagement”

Neue Formen der Arbeitsorganisation bieten neue Möglichkeiten des Lernens. Das Netzwerk “Betriebliches Gesundheitsmanagement” wird vorgestellt. Behandelt werden die inhaltlichen Schwerpunkte “Lernkultur Netzwerke”, “Erfassung und Bewertung der Kompetenzentwicklung in Netzwerken” sowie “Zwischenergebnisse der Projektarbeit”.

Seite 6

Netzwerke kompetenzorientiert managen

Das Management von Netzwerken besteht insbesondere darin, eine Abstimmung der einzelnen Netzwerkpartner sowie deren Einbettung in abgestimmte kollektive Strategien zu ermöglichen. Dabei stellt sich vor allem die Frage nach den zur Aufgabenerfüllung des Netzwerks notwendigen Kompetenzen seiner Akteure. Hinweise zur praktischen Umsetzung werden gegeben.

Seite 13

Veröffentlichungen

Seite 15

Vom Defizitmodell zum Innovationsmotor

Ähnelt die Lernkultur in kleineren Betrieben eher einem Defizitmodell oder einem Innovationsmotor? Zwei polare Thesen stehen sich gegenüber, die – wie meist im wirklichen Leben – in Reinkultur selten festzustellen sind.

Definieren wir einmal „kleinere Betriebe" als solche mit einer Mitarbeiter/-innenzahl bis 200. Diese Grenze habe ich der Einfachheit halber gewählt, weil gute Statistiken verfügbar sind und nicht aus irgendwelchen ideologischen Gründen. Folgendes Bild ergibt sich dann: Von 3.048.532 Betrieben in allen Größenklassen (IfM Bonn, Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002, Kapitel 5, S. 160) hatten im Jahr 2000 nur 15.977 Betriebe mehr als 200 Mitarbeiter. Das entspricht 1/2 Prozent. Und das heißt auch: *99,5 Prozent der Unternehmen beschäftigen weniger als 200 Mitarbeiter. Das sind ca. 3.033.000 Unternehmen!* In diesen Kleinbetrieben arbeiten nicht entsprechend viele Menschen, sondern etwas über 60 Prozent aller Beschäftigten – die klare Mehrheit.

Ich versuche eine Gliederung mit 20 – 60 – 20, wobei mir natürlich Pareto klar im Hinterkopf schwebt.

Beginnen wir am Defizitende: Wenn 20 Prozent aller Betriebe sich im klaren Defizitbereich befinden, was heißt das? Ihr Wettbewerbsvorsprung ist verspielt, ihre Konkurrenzfähigkeit weggeschmolzen, der Unternehmenserfolg ist akut oder latent gefährdet. Die finanzielle Pleite oder im besten Fall der Verlust der Selbstständigkeit durch Übernahme sind Ergebnis. Wer gehört zu dieser Gruppe?

Hunderttausende der kleineren Einzelhandelsunternehmen, Handwerker und Dienstleister bieten „Me-too"-Sortimente bzw. austauschbare Sortimente an. Eine Einzigartigkeit der Leistung ist also weder im Angebot noch in der Warenpräsentation und der Preispolitik gegeben. Und – last, but not least – unterscheidet sich auch das Personal nicht positiv von dem konkurrierender, größerer Unternehmen. Der Verkäufer, die Kundenberaterin mit besonderen fachlichen und psychologischen Kompetenzen vermögen sehr wohl das Angebot zu differenzieren – ceteris paribus. Aber wenn Einzigartigkeit im Wesentlichen oder gänzlich nicht vorhanden ist, wundert es kaum, dass Sterben angesagt ist.

Was fehlte den Unternehmern? Ihnen fehlte die Vision, die Vorausahnung kommender Veränderungen. So sie gefährlich – ökonomisch bedrohlich – wurde, mangelte es an Mut auszusteigen oder umzulernen, bevor es zu spät war. Das Besitzstandwahren im Sortiment, das Besitzstanddenken der Standesvertretung, ein unverändertes Angebot – eingebunden in sinkende Preise und steigende Kosten – ergeben eine tödliche Schere. Nicht rechtzeitig „entlernt" und Altes über Bord geworfen – natürlich auch Überzeugungen – und nicht rechtzeitig Neues probiert. Die richtige Zeit zum Lernen diktiert der Markt und nicht die Einsicht! Das Postulat heißt: Das Richtige zur richtigen Zeit tun – das gilt auch für Lernprozesse. Dabei muss es nicht einmal sein, dass in formale externe Weiterbildung wenig investiert wurde: Aber Patchwork ist nicht gut genug.

Was bewegt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in solchen Betrieben? Auf der untersten Ebene der Motivation ist sicher das verdiente Geld für die erbrachte Leistung ausschlaggebend, auf der nächsten Ebene eine vermeintliche Sicherheit der Position, auf der Leistungsebene die Beruhigung der nicht erfolgenden Herausforderung! Repetitiv statt innovativ – so unterfordert werden Menschen dann genau der zu niedrigen Erwartung gerecht. Da taucht sie auf, die self-fulfilling prophecy! Wem man wenig zutraut, der wird auch wenig leisten. Sie können nicht und wollen nicht und deshalb macht auch eine Qualifizierung keinen/wenig Sinn. Ja und nein: Der glückliche Currywurstverkäufer muss nicht zwangsweise zu lebenslangem Lernen verdonnert werden. Bildungsimperialismus brauchen wir ebenso wenig wie das Verkennen von Potenzialen. Beide Male vergeuden wir Ressourcen.

Zu der eher innovations- und lernresistenten Gruppe gehören auch die immer noch viel zu große Anzahl geschützter Betriebe wie – heute noch – die Apotheken, z. T. die Buchläden, die Autohändler, die partiell oder ganz geschützten Gesundheitshandwerke (zahntechnische Labors, Optiker, Hörgeräteakustiker) sowie die vielen Freiberufler mit festen Gebührenordnungen. Wo immer es sich trefflich verdienen lässt, breitet sich schnell der Nebel der Trägheit und gleichzeitig – oh Schreck – des Anspruchsdenkens aus. Ich verdiene, was ich verdiene, heißt das Lied. Zum Gesundheitswesen will ich ganz schweigen. Dessen Erneuerung hängt an hunderttausend unterschiedlichen Stellschrauben, die neu einzustellen die Gesellschaft wohl erst in allerletzter Minute – Patient schon im Koma – in der Lage sein wird.

Fazit: Wo Innovationszwang fehlt – weil kein wirtschaftlich frischer bis rauher Wind weht – werden sich Veränderungsprozesse schwerlich entfalten. Die innovativen Kräfte, die Erfinder, Erneuerer, die Revoluzzer suchen sich keine geschützten Territorien. So meine düstere Einschätzung zutreffend ist, sind hier über 500.000 Betriebe betroffen. Wahrlich existenzbedrohend für uns alle!

In der ökonomisch-gesellschaftlichen Mitte zwischen Defizit und Innovation sind natürlich auch viele zunehmend progressivere Betriebe vom Typus der ersten Gruppe, jedoch mit identifizierbaren Besonderheiten: Spezialisten vom Sortiment und der Lage her. Einzigartigkeiten können überall sein. Auch in dieser Gruppe sind die Betriebe typischerweise noch vom Unternehmer/von der Unternehmerin selbst geführt. Anpassung heißt die Devise und Gestaltung nur in Maßen. Also eine Defensivstrategie, die in sich Defizite beinhaltet. Vom Defizit zum Wettbewerbsnachteil ist nur ein kleiner, aber logisch klarer Schritt.

Lernen, Weiterbildung – wie sieht es da aus? In einigen Bereichen des Handwerks herrschen bekanntlich noch die „guten" alten Zeiten. Branchenzugang nur mit Meisterbrief – Meister mit patriarchalischer

Anmutung (Meisterinnen sind noch rar!) und entsprechendem Führungsverhalten: Der Meister hat immer Recht! Wer immer Recht hat, braucht sich nicht infrage zu stellen. Wer sich nicht infrage stellt und auf sein Herrschaftswissen (implizit oder explizit) pocht, der wird seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht schlauer machen wollen als er selbst ist. Ein Menschenbild mit klarem Oben und Unten und entsprechenden Verhaltensmustern. Ausgebildet wird auch da was das Zeug hält.

Geprägt von der Unselbstständigkeit, die durch Familie und Schule vermittelt wird, lernen viele mit Freiheit und Selbstverantwortung nicht früh genug oder gar nicht umzugehen. So erwerben wir viel Qualifikation, jedoch keine Kompetenz.
Wir erwerben Zertifikate, statt zu lernen, wie wir uns selbst eigenständig weiterentwickeln können und wollen. *So entstehen sogar raffinierte Pflichtübungen, jedoch keine Kür.*

Rezession oder, milder formuliert, wirtschaftlicher Abschwung und Kompetenzentwicklung: Wie verhält sich das? Ich will Eulen nicht nach Athen tragen. Und dennoch erlaube ich mir die folgende, für mich erschreckende Feststellung: Je schlechter es Betrieben geht, desto mehr wird an Fort- und Weiterbildungsausgaben gespart, von umfassenden Kompetenzentwicklungsprojekten ganz zu schweigen. Weil es schlecht geht, spare ich dort, wo es scheinbar geht.

Wie kontraproduktiv können Unternehmensentscheidungen sein? Sie können zu Gunsten von ein bisschen mehr Gewinn im Heute oder vielleicht etwas weniger Verlust längerfristig existenzgefährdend wirken! Die Marketingbudgets werden nach oben gefahren, Weiterbildung nach unten! Und das soll klug sein? Selten! Wenn es schlecht geht, dann rückt die Motivation der Mitarbeiter/-innen in den absoluten Focus. Damit nicht zerstört wird, was noch intakt ist. Natürlich wird man bei sinnvollem Kostenmanagement stets auch auf den Return on Investment bei Maßnahmen zum „Lernen im Prozess der Arbeit“ schauen. Dies ist ein absolut konjunkturunabhängiger Blickwinkel.

Kommen wir zu den innovativeren Betrieben und nähern wir uns der Typologie derer, die ich den besten 20 Prozent zuschreiben will.
Mittelständler mit schnellen technischen Innovationszyklen, die sie entweder generieren oder adaptieren, gehören im Wesentlichen in diese Gruppe. Sie finden sich in allen Branchen, aber häufen sich natürlich in den neuen Technologien: Biotechnologie, neue Werkstoffe, Medizinforschung und -technik, Pharmabereich, Kommunikationstechniken, gesamter IT-Bereich, Internettechnologie usw. Solche kleinen Unternehmen erfüllen natürlich bereits wesentliche Voraussetzungen, um sich unter den Besten auch in der Kompetenzentwicklung zu platzieren. Wo sich das Schwungrad der Innovation technisch dreht, öffnet es auch die Tür zu Innovationen im Prozess der Arbeit. Ein Junktim ist beides nicht, aber eine gute Chance. Zu nennen wären in diesem Zusammenhang Unternehmensgründer/-innen allgemein – wie auch ich – und Start-ups. Menschen, die getrieben von einer Idee diese auch umsetzen wollen und im Prozess das große Ziel nie aus den Augen verlieren. Betriebe der zweiten, dritten oder noch älteren Generation, die nie verlernt haben, sich verändern zu wollen. Betriebe, die auf Wandel setzen und die Innovation als Chance begrüßen.

Welche Mitarbeiter/-innen fühlen sich zu innovativen Unternehmen hingezogen? Solche, die Bewegung und offene Strukturen lieben. Diejenigen, die Hierarchien und Macht für ihre Karriere wünschen, werden weniger angezogen sein. Der Team-Player ist das zentrale Rollenbild. Menschen rücken in den Mittelpunkt und Selbstverwirklichung spielt zunehmend eine wesentliche Rolle.

Mein Fazit an dieser Stelle: Wenn wirklich 20 Prozent der Unternehmen im innovativen Cluster sind, dann darf dies hoffnungsfroh stimmen. Sie sind die kritische dynamische Masse, die größere Unternehmen in ihrer Schnelligkeit leicht überholen können. Wie in allen Kleinbetrieben fehlen auch bei den innovativen typischerweise die formalen Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse. Da wird anders gelernt: Man tut sich zusammen und probiert. Hier macht Selbstverantwortung auch selbstbewusst und Selbststeuerung ist mindestens so wichtig wie Controlling. Und das fehlt natürlich auch nicht. Erfolg will sich ja gern messen lassen. Letztlich gilt ja auch beim Lernen wie sonst im Leben: Nichts ist erfolgreicher als Erfolg.

Meine Geschichte: 25 Jahre gegen den Strom

Ein ausgeprägter Hang quer zu denken war und blieb mein Begleiter. Man kann es auch ruhig die einfachste Art nennen, innovativ zu sein, weil man aus der These bloß die Gegenthese formulieren braucht! Ein paar Fakten zum Hintergrund:

Branche: Dentalversandhandel, Spezialisierung auf Artikel für das Dental-Labor, 30.000 Produkte von 0,50 € bis 20.000 € pro Stück
Kapital: 1978 – 8.000 DM, heute ca. 2,5 Mio. €
Umsatz: 1978 – 300.000 DM, 2003 > 35 Mio. €
Mitarbeiter/-innen: etwa 180, Durchschnittsalter 30 Jahre, 70 Prozent Frauen
Lernen 1. Teil: Ressourcenknappheit zwingt den Einzelnen und das Team zu autodidaktischem Lernen.
Lernen 2. Teil: Ressourcenknappheit zwingt zum „Insourcen“, d. h. zur Erweiterung des üblichen Kompetenzrahmens vergleichbarer Unternehmen.

Meine Überzeugungen:
1. Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Menschen.
2. Ein Unternehmen hat nicht die Aufgabe, Gewinne zu maximieren.
3. Ein Unternehmen braucht eine klare Vision, langfristige Ziele und klare Strategien zur Zielerreichung.
4. Ein Unternehmen muss sich laufend selbst erfinden und erneuern, es muss wachsen.

5. Ein Unternehmen hat eine Innen- und eine Außenverantwortung und damit eine gesellschaftliche Vorbildfunktion.
6. Ein Unternehmen hat eine wichtige Ausbildungsverantwortung.

Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Menschen.

Die großartigste Entwicklung im 20. Jahrhundert nach Ende des Zweiten Weltkriegs ist die freiheitliche Ordnung der sozialen Marktwirtschaft. Die großartigste Herausforderung für beide Geschlechter ist die veränderte Rolle der Frau. Die Frau beginnt an allen gesellschaftlichen Prozessen mehr oder weniger gleichberechtigt teilzunehmen. Matthias Horx sieht in den Frauen *den* Megatrend Nummer 1. Mit der Freiheit wuchsen Wohlstand und Mobilität. Mit der Freiheit wuchs auch das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung im Leben. Da Arbeit ein wesentlicher Teil des Lebens ist – und zwar für beide Geschlechter – ist eine für mich logische Schlussfolgerung, dass auch im unternehmerischen Zielerreichungsprozess der Gedanke der Selbstverwirklichung aller Beteiligten Einzug finden muss.

Im alten Paradigma war es noch leicht: Da konnte gedacht, gesprochen und gehandelt werden nach dem Motto: „Bier ist Bier und Schnaps ist Schnaps." Ich habe den Satz inhaltlich nie verstehen wollen, weil meine Erkenntnis und meine wachsende unternehmerische Erfahrung das Gegenteil als wünschenswert aufzeigten: Es gibt nur ein einziges unteilbares Leben mit zwei Hauptbausteinen: Beruf und Privatleben. Beide erfordern für beide Geschlechter unterschiedliche Hingabe und Intensität. Beide wollen sich gleichwertig entfalten können nach einem Wertesystem, das in beiden Welten stimmig und einheitlich sein sollte.

Das neue Paradigma ist eine Herausforderung, die das *Leben und Lernen* für alle Beteiligten nicht leichter macht. Freiheit bedeutet eben nicht nur die Verwirklichung, sondern auch die Selbstverantwortung für das eigene Leben. Erschwerend kommt dazu, dass auch Karrieren keineswegs mehr linear ablaufen, sondern sowohl inhaltlich – auf der fachlich-sachlichen Kompetenzebene – als auch zeitlich – auf der Lebenszeitkurve – nach unterschiedlichen Mustern. Die beiderseitige Optimierungsverpflichtung – Individuum und Organisation – wird zur großen Herausforderung in einer mündigen verantwortungsbewussten Gesellschaft. Die Negation dieser Verantwortung ist nicht möglich.

Das macht das Problem so fundamental schwierig. Tue ich so, als existiere das Problem nicht, schiebe ich die Innovationstür einfach ein großes Stück weit zu. Wenn ich die individuellen Bedürfnisse nicht sehen will, dann produziere ich unerfüllte Erwartungen und Wünsche gerade bei den High-Potentials. Die Konsequenzen sind klar: Die Leistungsfähigkeit wird nicht ausgeschöpft. Die Tendenz zur freizeitorientierten Schonhaltung beginnt zu greifen.

Was heißt meine/diese Denkhaltung konkret? Ein Unternehmen ist eine Veranstaltung von Freiwilligen. Diese finden sich zusammen, um gemeinsam den Wertschöpfungsprozess zu gestalten. Freiwillige zeichnen sich dadurch aus, dass sie kommen und dass sie auch gehen können. Das Band, das sie vereint, sind gemeinsam getragene Ziele. Die Begabungen und Talente sind unterschiedlich, die Erwartungen und Planungen ebenso.

Die Aufgabe ist, die bestmöglichen Platzierungen für alle Mitarbeiter/-innen zu finden und über die Zeit die Potenziale zu fördern und zu fordern. Dies ist nun wahrlich leichter gesagt als getan. Je größer die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und je vielfältiger die Arbeitsbereiche sind, desto stärker wächst auch die Anzahl der Wünsche. Natürlich nicht immer proportional zu den Möglichkeiten.

Der Prozess beginnt mit der Einstellung einer Person: Nicht nur die fachlich-sachlichen Ziele sind zu definieren und gegebenenfalls die Qualifizierung zum Ziel, sondern auch das Umfeld, in dem die Person mental und sozial lebt. Zu meinen Standardfragen in Einstellungsinterviews gehört „natürlich" die Frage: Wovon träumen Sie? Wenn Sie einen Wunsch frei haben, wo sehen Sie sich in fünf Jahren, in zehn Jahren, im Zenit?

Der Prozess geht weiter mit der kontinuierlichen Begleitung einer jeden/eines jeden Mitarbeiterin/Mitarbeiters – egal ob ganztags oder Teilzeit, egal ob von zuhause aus arbeitend oder gemischt oder nur im Betrieb. Die konkrete Personalbetreuung kommt natürlich von der vorgesetzten Abteilungs- oder Teamleiterin bzw. vom vorgesetzten Abteilungs- oder Teamleiter. Dort werden Entwicklungswünsche artikuliert und erst auf der zweiten Ebene an die Personalentwicklerin des Hauses weitergegeben. Natürlich gibt es auch formalisierte Mitarbeitergespräche und sicherlich werden in diesen Gesprächen auch Wünsche und Ziele geäußert, die nichts mit dem unmittelbar Erreichbaren zu tun haben.

Selbstverwirklichung, Sinn und Spaß sind die impliziten oder expliziten Ziele derer, die am Unternehmenstor anklopfen. Entwicklungspotenziale erkennen und weitestgehend fördern im Bereich Inhalt, Zeit, Raum und Karriere, das ist die spiegelbildliche Anforderung an das Unternehmen.

Ein Unternehmen hat nicht die Aufgabe, Gewinne zu maximieren.

Meine These: Wenn begeisterte und verantwortungsbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Input in das Zahlenregelwerk des Unternehmens geben, dann wird das Unternehmen erfolgreich sein.

Ich liebe den Begriff der Wertschöpfung: So viel Positives in einem Wort: Kreativität und Qualität – materiell und immateriell. Das ist es, was erstrebenswert ist. Der schöpferische Prozess, der sich fortlaufend weiter entfalten darf und muss; die Reaktionsketten für Menschen, die sich in einer unendlich nach oben offenen Spirale einbringen, lernen, entlernen, zerstören und neu erfinden.
Natürlich partizipieren an solchen Prozessen nur wenige mit höchster Intensität: Diejenigen, die das Schicksal des Unternehmens

bestimmen. Sei es der/die Unternehmer/-in selbst, sei es das ganze Führungsteam. Je weniger komplex die Gestaltungsfreiräume einzelner Tätigkeiten, desto weniger stark kann und wird der Impakt des Einzelnen sein. Nirgendwo muss er jedoch nicht-existent sein. Anders formuliert: Überall kann er präsent sein.

Jeder Mensch ist kreativ: Diese Kreativität zu finden beschreibe ich gern mit dem Prozess des Schälens einer Zwiebel. Wer sie schält, weint und er findet keinen Kern, nur viele Schalen. Wer geschält wird, weint auch, weil es weh tut ... Das Wissen, was wir haben, ist das Wichtigste: Früher waren das wichtigste Kapital die Maschinen, heute sind es die Potenziale in den Köpfen der Menschen!

Je mehr wir Menschen zutrauen, desto mehr werden sie sich trauen!

Ein Unternehmen braucht eine klare Vision, langfristige Ziele und klare Strategien zur Zielerreichung.

Jedes Unternehmen braucht eine klare Vision und alles daraus Abgeleitete zur Zielerreichung. Die Vision – gar darüber liegend die Mission – ist ein wichtiger Baustein für alle im Prozess der Wertschöpfung involvierten Mitarbeiter/-innen. Sie muss verständlich sein, die Identifikation muss deutlich möglich und wünschenswert sein. Ziele und Zielerreichung sind logisch aufzubereiten und bis in konkrete Maßnahmen herunterzubrechen. Wenn nicht klar ist, wofür eine Organisation auf dem Weg ist, dann macht sie es den Beteiligten schwer, ihr ganzes Engagement einbringen zu wollen.

Ein Unternehmen muss sich laufend selbst erfinden und erneuern, es muss wachsen.

Sich selbst laufend zu prüfen, ob Weg und Ziel noch zukunftsweisend sind, gehört bei allen innovativen Organisationen zur Kernaufgabe. Gleichzeitig gilt es, die Strategie zu verfolgen und infrage zu stellen. Zwei gleichberechtigte Seiten eines Spiegels.

Wenn das oberste Gebot die beteiligten Menschen sind, dann ist abzuleiten, dass zu den wichtigsten Aufgaben auch gehört, deren Arbeitsplätze langfristig zu sichern. Wachstum ist Voraussetzung hierfür. Wachstum kann im angestammten Geschäftsfeld gelingen oder eben nicht. Warten auf induzierte Veränderungen ist Warten auf Godot. Proaktiv Handeln ist gefordert. Meine Lösung ist bei schrumpfendem Prothetikmarkt Diversifizierung in andere affine Branchen und weiter stetige Globalisierung.

Ein Unternehmen hat eine Innen- und Außenverantwortung und damit eine gesellschaftliche Vorbildfunktion.

Diese Überzeugung wird im kleineren Mittelstand häufig leider nicht aktiv gelebt. Natürlich ist die Verantwortung nach innen immer begleitet von Effekten nach außen. Statt passiv zu erdulden, was sich ohnehin in der Kommunikation vollzieht, ist meine These einfach die, sich aktiv einzubringen.

Da sind die wichtigen Kommunikationskanäle zu den Schulen insgesamt, den Fachhochschulen, den Universitäten, da sind die Praktika, Diplomarbeiten, Jobbörsen. Es schadet doch weder Lehrern noch dem Betrieb, wenn sich beide Seiten gegenseitig hautnah erleben können. Da sind auch die ehrenamtlichen Tätigkeiten in der Stadt und im Landkreis und in überregionalen Erfahrungsgruppen.

Die Unternehmerin/der Unternehmer sollte sich in die gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Entwicklungen einmischen wollen, sie begleiten, wo möglich analysieren und kommentieren. Je intensiver sich solche Dialoge vollziehen, umso besser ist die Verständigung zwischen allen Beteiligten. Dialoge haben schon immer die Kommunikation beflügelt. So sitze ich zum Beispiel als Vorsitzende eines Wirtschaftsfördervereins regelmäßig mit Landrat und Oberbürgermeister zusammen. Es geht hier nicht nur um die Praxis der Entwicklung in einem Raum, es geht stets auch um das Wahrnehmen von Trends, die Veränderung von Verhalten, von Werten, von Wünschen.

Ein Unternehmen hat eine wichtige Ausbildungsverantwortung.

Diese Überzeugung hat mit der grundsätzlichen Verpflichtung zur Ausbildung zu tun: Vom ersten Geschäftsjahr an in 1978 habe ich ausgebildet, um jungen Menschen eine Lernchance zu geben. Ziel war dabei immer, die Azubis nach erfolgreicher Lehre auch zu übernehmen. Mit dem Wachstum der Firma kamen Zug um Zug weitere Ausbildungsberufe dazu, seit gut zehn Jahren auch Studiengänge an Berufsakademien in anderen Bundesländern, da es in Bayern keine gibt. Zehn Prozent aller Beschäftigten sind in Ausbildung, in acht unterschiedlichen Berufsbildern. Es gibt einen Azubi-Club, der im Jubiläumsjahr die Zahl 20 erreichen darf.

Mein Glaube an die Kreativität bei allen Menschen, in welchen Nuancen und Facetten auch immer, bringt mir zwar keinen Spott, häufiger aber ein „mildes Lächeln“ ein. Ich sei naiv oder verliebt in soziale Utopien, ein „bisserl ein Gutmensch“ – das ist kein Problem, das höre ich durchaus geschmeichelt.

Was ich nicht gern höre ist, wenn mein „Modell“ auf die Schiene gepackt wird „Glück gehabt, gute Nische, gute, solvente Kunden, guter Verdienst, stabile Verhältnisse“. Nicht um Lob für erbrachte Leistung geht es, sondern um Akzeptanz einer Möglichkeit, auch wenn sie nicht im Mainstream ist!

Eva Maria Roer

Der Beitrag entstand auf der Grundlage des Referats „Kleinbetriebliche Lernkulturen – Defizitmodell oder Innovationsmotor?“, das von Eva Maria Roer, Geschäftsführerin, DT & Shop, auf dem 4. Zukunftsforum „Lernkultur für morgen – Forschungs-und Entwicklungsprogramm ‚Lernkultur Kompetenzentwicklung’“ am 14. März 2003 in Berlin gehalten wurde.

Netzwerke als arbeitsnahe Lernform und neue Lernkultur

Das Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement“

Der Traum, die Menschen zur Selbstkenntnis und zur Vertiefung ihres Verantwortungsbewusstseins zu führen (Sokrates um 425 v.u.Z.), ihre Selbstbestimmung, Selbstorganisation, Reflexivität und Eigenverantwortung als souveräne Bürger und ihre weitgehende Autonomie zu entwickeln sowie die Verantwortung gesellschaftlicher Organe für Lernprozesse einzufordern (Berliner Erklärung ... 2000) beinhaltet Gedanken zur Entwicklung der Lernkultur über einen Zeitraum von mehr als 2400 Jahren.

Es stellt sich die Frage, warum die Forderung von Sokrates immer noch aktuell ist und wie sie unter heutigen gesellschaftlichen Bedingungen realisiert werden kann. Das ursprüngliche zentrale Argument für Weiterbildung ist nicht mehr „individuelle und soziale Emanzipation“, sondern der ständig wiederkehrende Bezug auf den raschen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel (Pongartz 2001, S. 273). Dieser oft zitierte Wandel findet seine Bestätigung in seit Jahren wiederkehrenden Weiterbildungserhebungen, die alle feststellen, dass das Lernen in der Arbeitssituation zunehmend im Mittelpunkt der betrieblichen Weiterbildung steht.

Mit dieser Feststellung, die so alt ist wie die Kenntnisse von Arbeitsprozessen generell, ist niemandem mehr geholfen. Anforderungen an die Arbeit und die damit verbundenen Lernprozesse bedürfen einer Überprüfung, wie nachhaltig *arbeitsnahe* Lernformen den Prozess der Persönlichkeitsentwicklung im Sinne autonomen Lernens unterstützen.

Zahlreiche Untersuchungen haben zwar den Nachweis erbracht, dass z. B. Facharbeiter ihr (Fach-)Wissen überwiegend im Arbeitsprozess erworben haben, dass sie aber ihre Adaptionsfähigkeit nicht selbständig erweitern. Das vorhandene Bildungspotenzial (Berufliche Ausbildung, Motivation) für arbeitsnahe Lernformen wird immer noch überschätzt. Daraus resultiert offensichtlich ein Konflikt zwischen dem betrieblichen Qualifizierungsbedarf und dem Nutzen der Qualifikationsinhalte. Immer häufiger führt das dazu, dass berufliche Bildung in Frage gestellt wird und mit einem Motivationsverlust korrespondiert. Nur 16 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland sind engagiert am Arbeitsplatz. Der wichtigste Grund für das fehlende Engagement derart vieler Mitarbeiter ist schlechtes Management. Arbeitnehmer sagen aus, dass sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird. Noch schlimmer ist, dass Mitarbeiter wahrscheinlich immer unengagierter werden, je länger sie beim Unternehmen bleiben. So verliert das „menschliche Kapital”, das eigentlich durch Weiterbildung wachsen sollte, zu oft an Wert, da Manager und Unternehmen es versäumen, aus dieser Investition Kapital wirksam zu nutzen (The Gallup Organization 2002). Deutlich wird, dass das Lernen in der Arbeit abhängig ist von der beruflichen Vorbildung (kognitiven Strukturen), der eigenen Motivation i.S. des Corporate Identity und den Gestaltungsmöglichkeiten im Beruf.

Des Weiteren wäre kritisch zu hinterfragen, ob gelegentliche Lernpräferenzen, die größtenteils im Kontext mit den beruflichen Erfordernissen (Unterweisungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz) stehen, bereits den Anspruch von Kompetenzentwicklungsprozessen rechtfertigen.

Neue Formen der Arbeitsorganisation wie Netzwerke, Job-Enlargement, Abbau von Hierarchien, Gruppen- und Projektarbeit bieten völlig neue Möglichkeiten des Lernens. Die effektive Nutzung dieser Möglichkeiten verlangt eine neue Betrachtungsweise des Arbeitsprozesses unter Einbeziehung pädagogischer Aspekte. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus der Tatsache, dass Führungsqualitäten als Lernunterstützung im Arbeitsprozess eher am Rande diskutiert werden. Methodisches und didaktisches Denken der Führungskräfte i.S. der Nutzung pädagogischer Ressourcen im Arbeitsprozess muss in Zukunft selbstverständlich sein, um selbst organisiertes Lernen zu ermöglichen und erfolgreich zu gestalten.

Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement“

1999 musste die deutsche Wirtschaft 629 Millionen krankheitsbedingte Fehltage verkraften. Die volkswirtschaftlichen Kosten der Produktionsausfälle durch Arbeitsunfähigkeit betrugen 88,1 Milliarden DM (Badura/Litsch/Vetter 2000). Festgestellt wurde, dass mit zunehmendem Alter die Arbeitsunfähigkeit ansteigt. In allen Branchen verursachen Muskel- und Skeletterkrankungen die meisten Fehltage. Bei der derzeitigen demografischen Entwicklung gilt es, beide Umstände im Betrieblichen Gesundheitsmanagement zu berücksichtigen. Allgemeiner biomechanischer Belastungsanstieg und biologische Risikofaktoren (altersabhängige Abnutzungserscheinungen, Bewegungsstörungen, muskuläre Dysbalancen) sind nicht die einzige Erklärung für die Ursachen von gesundheitlichen Belastungen am Arbeitsplatz und damit evtentuell zusammenhängenden Arbeitsunfähigkeitsfällen.

Konjunkturelle Einflüsse, die Arbeitsorganisation, das Betriebsklima, unphysiologische Verhaltensmuster, Unzufriedenheit mit der Arbeit und Bewegungsmangel bewirken immer häufiger arbeitsplatzbedingte Erkrankungen. Vor diesem Hintergrund wurden neue Konzepte im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements notwendig. Diese Notwendigkeit ergibt sich auch aus dem Umstand, dass bisherige Präventionsprogramme die Probleme nicht grundsätzlich lösen und in ihrer Wirksamkeit kaum gesichert sind. Moder-

nes Betriebliches Gesundheitsmanagement setzt eine Reorganisation der traditionellen Instrumente, Mittel und Methoden voraus. Die eigene Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wird immer mehr von einer *eigenen* Gesundheits-, Präventions-, Sozial-, und Selbstkompetenz abhängen.

Große städtische Kliniken, Reha-Kliniken, Altenpflegeheime und ambulante Dienste nahmen an offenen Seminaren teil. Immer wieder äußerten die teilnehmenden Kliniken während der Seminare, dass ihnen der Erfahrungsaustausch und das Generieren von Wissen wichtig ist. Parallel dazu entwickelten die Initiatoren, ANIMO-ART-Berlin und Motio Berlin/Brandenburg, umfassende Konzepte zum integrierten betrieblichen Gesundheits- und Personalmanagement. Das vorliegende Modell beabsichtigt, Betriebliches Gesundheitsmanagement in den „Prozess der Arbeit" zu implementieren. Die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz setzt Lernprozesse voraus, die als Kompetenzentwicklung bezeichnet werden können. Im ersten Jahr der Existenz des Netzwerks sind die Begleiter eher als Inputgeber aufgetreten, womit der Know-how-Transfer in eine Richtung lief. Dieser Know-how-Transfer ist aus unserer Sicht notwendig, um Rahmenbedingungen für netzwerkspezifische Interaktionskriterien (formelle und informelle Verbindungen) und Interaktionsinhalte zu schaffen. Im Vordergrund des initiierten Netzwerks steht das Entwickeln von Ideen, die Bündelung des Know-hows verschiedener Akteure sowie die Erarbeitung branchenübergreifender Instrumente (Produkte) für ein modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement. Darüber hinaus wird erwartet, dass aus dem Netzwerk Initiativen entstehen, über die Probleme der betrieblichen Gesundheitsförderung bereichs- und hierarchieübergreifend analysiert und praktikable Lösungsansätze erarbeitet werden können. Nach dem Auftaktseminar wurde den Projektkoordinatoren deutlich, dass es wichtig ist, die Netzwerkaktivitäten an den *Bedarfen* der beteiligten Einrichtungen auszurichten und die konkrete Arbeit *partizipativ* zu gestalten. Die Projektkoordinatoren haben daraufhin die Probleme und Aufgaben in der Netzwerkarbeit eingekreist. Das führte zu einer Projektmodifikation in dem Sinne, dass die Netzwerktreffen mit Schwerpunktthemen versehen werden.

Anfang Januar 2002 starteten die wissenschaftlichen Erhebungen in den einzelnen Häusern. Dazu gehören:

- Altenpflegeheim „Abendsonne" Berlin,
- Belegkrankenhaus „Klinik Hygiea" in Berlin,
- Pflege- und Betreuungsdienste „Sozius" Schwerin,
- DRK-Klinikum Luckenwalde,
- Volkssolidarität Berlin mit den Sozialstationen Mitte, Köpenick und Pankow.

Die Netzwerkkoordinatoren machten den Vorschlag, parallel zur Einführung von Mitarbeitergesprächen eine Arbeitsgruppe „Gesundheit" unter Partizipation der Sozialpartner in den Einrichtungen zu initiieren. Die Arbeitsgruppe „Gesundheit" stellt, an den Gesundheitszirkeln orientiert, ein Forum dar, in dem die Mitarbeiter Gesundheitsbelastungen benennen und möglichst praktikable Vorschläge zur Verbesserung machen können. Besondere Aufmerksamkeit richten die Netzwerkkoordinatoren in der jetzigen Phase auf die Information der Mitarbeiter, in einer späteren Phase des Projekts folgt das Generieren von Wissen. Die Bearbeitung der Schwerpunkte „Psychische Belastungen" und „Physische Belastungen" durch die Netzwerkbegleiter war unter folgender Zielstellung beabsichtigt:

- Überprüfung der Wirksamkeit traditioneller Methoden des Gesundheitsmanagements,
- Initiierung von Kompetenzentwicklungsprozessen zum Aufbau eines Netzwerk-Know-hows,
- Verknüpfung des Netzwerk-Know-hows mit den bestehenden Managementsystemen,
- Ableitung von Handlungsempfehlungen,
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Senkung des Krankenstands.

Ausgehend von der Grundthematik und der Projektmethodik entwickelten sich verschiedene Netzwerkaktivitäten. Gleichzeitig gestalteten sich die Aktivitäten(vgl. Übersicht 1, S. 8) zu Inputs durch die Netzwerkmoderation.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass die meisten belastenden Faktoren am Arbeitsplatz auf psychischer Ebene zu finden sind. Diese psychischen Belastungen stehen häufig in einer Wechselwirkung mit der Arbeitsorganisation (Beispielsweise beeinflusst eine ineffektive Arbeitsorganisation in Belastungsspitzen die Zusammenarbeit im Team, während gleichzeitig die mangelnde Weitergabe von Informationen den reibungslosen Arbeitsablauf behindert.) Die Belastungsfaktoren zu verringern, wurde als langwierigste und schwierigste Aufgabe des Netzwerks erkannt. Von den Teilnehmern wurde eingeschätzt, dass die Probleme im Bereich Arbeitsorganisation und die psychischen Belastungen zusammenhängen. In Folge dieser Erkenntnis kam es zu den in Übersicht 1, Seite 8, dargelegten Netzwerkaktivitäten, die durch die Netzwerkbegleitung als Input formuliert und durch die Netzwerkakteure bearbeitet wurden und die zu einem Netzwerkoutput führten.

Lernkultur Netzwerke

Das Modell „Lernen in Netzwerken" als arbeitsnahe Lernform hat bislang noch keine so nachhaltige Verbreitung gefunden, was u.a. auf einen Mangel an empirischer Erfassung auf repräsentativer Grundlage zurückzuführen ist. Das Problem einer bildungswissenschaftlichen Bearbeitung des Gegenstands „Lernen in Netzwerken" liegt zunächst einmal in der Akzeptanz verschiedener Disziplinen. Diese bezieht sich vor allem auf den Begriff „Lernen", der in der Kompetenzdiskussion einen relativ marginalen Stellenwert besitzt. Ob nun Pädagogen, Soziologen, Psychologen, Politologen oder Ökonomen nach den Möglichkeiten und den Bedingungen kollektiver und gesellschaftlicher Lernprozesse i.S. der Lernerfordernisse fragen, neigen sie dazu Theorien zu entwickeln, die aufgrund traditioneller soziologischer Parameter kollektiver Veränderungsprozes-

Übersicht 1
Aktivitäten im Netzwerk

Maßnahmen	
Input durch Netzwerkbegleitung	**Netzwerkoutput**
Seminar „Mitarbeiterbefragung“	Erkenntnis: Psychische Belastungsformen und Defizite in der Arbeitsorganisation bilden Belastungsschwerpunkte.
Seminar „Betriebliches Gesundheitsmanagement“	Modellversuch „Progressive Muskelentspannung“ während der Dienstzeit durch eigene Mitarbeiter
Seminar 1 und 2 „Prävention von Rückenerkrankungen“	Seminar „Patiententransfer“ mit Unterstützung der BGW
Konzept und Seminar „Mitarbeitergespräche motivierend führen.“	Bei 4 Netzwerkpartnern sind „Mitarbeitergespräche motivierend führen“ eingeführt.
Arbeitskreise „Gesundheit“	9 Arbeitskreise, die als Subnetze fungieren. 84 Problemnennungen 46 Lösungsvorschläge 24 Umsetzungen
„Arbeitssituationsanalysen“	Arbeitssituationsanalysen in 21 Teams der Netzwerkpartner Ergebnis: Teamentwicklung
„Teamentwicklung“	Modell „Führungsleitsätze“ zur Ergänzung für das Unternehmensleitbild Modell: „Teamleitsätze“ zur Ergänzung für das Unternehmensleitbild
Konzept und Steuerungsgruppe für alle Sozialstationen „Betriebliches Gesundheitsmanagement“	„Betriebliche Gesundheitszirkel“ werden eingeführt.
Moderatorenschulung „Betriebliche Gesundheitszirkel“	5 Mitarbeiter, die einen „Betrieblichen Gesundheitszirkel“ moderieren können.
Entstandene Netzwerkprodukte i.S. von Initiativen, Projekten und Ergebnisse (in Arbeit)	
Handlungsanleitung für ein modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement Einheitliche Kennzahlen für die Krankenstanderhebung i.S. einer Vergleichbarkeit Gemeinsame Aus- und Weiterbildungsplanung Gemeinsames Internetforum für einen verbesserten Know-how-Transfer	

se und deren Bedingungen in der Regel nicht als Lernprozesse analysiert werden können (Hondrich 1992). Bildungspolitisch geht es nicht um die Frage, welche Prozesse nun Lernprozesse sind oder nicht, vielmehr steht im Mittelpunkt die Entwicklung einer neuen „Lernkultur“ unter dem Aspekt interdisziplinären Konsens. So werden in der betrieblichen Lernkultur neben pädagogischen Kompetenzen auch betriebswirtschaftliche, arbeitswissenschaftliche und arbeitspsychologische Kenntnisse immer bedeutender. Deshalb wurde folgende Ausgangsposition von den wissenschaftlichen Begleitern aus der Analyse der begleiteten Netzwerke formuliert und als Untersuchungsfeld definiert:

Netzwerkkompetenz ist dann entstanden, wenn individuelle Kompetenzen mehrerer Netzwerkpartner mit Hilfe von Know-how-Transfer für alle verfügbar gemacht wurde, ein Transfer erfolgte und gegebenenfalls mit externem Experten und Know-how in gemeinsam erarbeitete Outputs (Projekte, Produkte, Initiativen) eingeflossen ist. Netzwerkkompetenz macht sich auch am Know-how-Transfer nach außen bemerkbar (Netzwerk-Know-how wird von außen abgefragt). Lernen in Netzwerken ist ein Prozess, der ständig neue Probleme und Konflikte erzeugt, die in einem intensiven Prozess analysiert werden und interdisziplinäre (Berufsgruppen, Wissenschaften, Kulturen, Interessen) Lösungen benötigen. Aus der Erfolgskontrolle der entwickelten Produkte durch die Netzwerkakteure ergeben sich neue Zielkenntnisse.

Unserer Auffassung nach kann von Lernen im Netzwerk gesprochen werden, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind.

- Ein konkreter Anlass (Unterschiedliche Partner haben gleiche Probleme, die jeder für sich nicht zufriedenstellend lösen kann.) besteht.
- Die Netzwerkpartner müssen eine „Win-Win-Situation“ wahrnehmen.
- Vertrauen ist Basis der Zusammenarbeit.
- Die Akteure kommunizieren wechselseitig und erarbeiten gemeinsame Zielstellungen und Lösungswege (nicht nach festgelegtem Curriculum).
- Die partizipative Zusammenarbeit basiert auf der Autonomie und der Kompetenz der Akteure.
- Das Netzwerk ist heterogen zusammengesetzt.
- Offenheit (Entwicklungsdynamik, Know-how-Transfer nach innen und außen) ist gegeben.
- Es existiert keine formale Hierarchie.
- Im Netzwerk ist ein geringer Institutionalisierungsgrad zu finden.
- Ein Netzwerk braucht immer einen Promotor. (Behrendt/Borkenhagen/Jäkel/Kummer/Megerle/Pauls – wissenschaftliche Begleiter von Netzwerkprojekten innerhalb des Programmbereichs „Lernen im Prozess der Arbeit“ des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“.)

Damit stellt ein Netzwerk eine Organisation i.S. von organisationa-

len Lernprozessen dar, die durch Individuen gestaltet wird. Auf dieser Grundlage unterliegt der Lernprozess der Steuerung, Kommunikation und Einflussnahme der Akteure. In Netzwerken wird also jeder Netzwerkteilnehmer gleichzeitig Lernender und Lehrender. Damit begibt sich der Netzwerkprozess auf eine Metakommunikationsebene. Er ist gleichzeitig ein Lernprozess. In der Konsequenz führt dieser Lernprozess zur Kompetenzentwicklung der beteiligten Akteure.

Erfassung und Bewertung der Kompetenzentwicklung in Netzwerken

Wenn bewusst auf den Gebrauch des Wortes „Evaluation" verzichten wird, wird damit versucht, die definitorische Vielzahl des Begriffs im sozialwissenschaftlichen Kontext zu umgehen. Vielmehr geht es darum deutlich zu machen, was tatsächlich in Netzwerken geleistet werden kann. Angestrebt wird die Nachprüfbarkeit der Effekte in Netzwerken. Gleichzeitig ergeben sich mit dem Erfassungs- und Bewertungskonzept Planungs- und Entscheidungshilfen, die den Netzwerkprozess unterstützen. Das Prozesscontrolling dient dazu, die Durchführung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung zeitnah zu planen, zu steuern und auszuwerten. Dazu ist es notwendig, dass interne und externe Informationen zu laufenden Projekten systematisch und regelmäßig gesammelt werden. Im Zentrum der Bewertung steht das Verhältnis von Aufwand, tatsächlichem Nutzen und Effizienz der durchgeführten Maßnahmen. Um die Qualität von Maßnahmen zu bestimmen, sind prozessorientierte Strategien sinnvoll, die permanent im Prozessverlauf Modifizierungen und Verbesserungen in der Durchführung zulassen.

Die Lerneffektbewertung in Netzwerken benötigt neue Instrumente, um unter den gegebenen Rahmenbedingungen Kompetenzentwicklungsprozesse nachweisen zu können. Das Erfassen und Bewerten von Kompetenzentwicklung außerhalb formaler Bildungsprozesse stellt die Netzwerkbegleiter vor das Problem, kein einheitliches Verständnis der Begriffe „Kompetenz" und „Netzwerk" zu haben. Deshalb wurden im methodischen Vorgehen bezüglich der Begriffe Kompromisse zu Gunsten des praktischen Nutzens gemacht. Dieses methodisch vergleichbare einfache Vorgehen spiegelt aber auch die für die Praxis nicht sonderlich förderliche Diskussion um Begrifflichkeiten wider. Zu untersuchen ist der Zusammenhang der im Untersuchungsfeld aufgestellten qualitativen Merkmalen von Netzwerken, der individuellen Kompetenzentwicklung und der Netzwerkmoderation. Des Weiteren bietet sich an, aus den beschriebenen Qualitätsmerkmalen von Netzwerken, Indikatoren für die Kompetenzentwicklung auf individueller (z. B. Moderator) und organisationaler (Netzwerk) Ebene zu erfassen. Im Mittelpunkt steht die praktische Erprobung eines Instruments für die Erfassung und Bewertung organisationaler Kompetenz (hier i.S. von Netzwerkkompetenz) und deren Einfluss auf individuelle berufliche Handlungskompetenzen. Die Basis für die Bewertung der Lerneffekte wird durch strukturierte Interviews, standardisierte Befragungen, teilnehmende Beobachtungen sowie Analyse- und Auswertungsworkshops gewährleistet. Die Erfassung einer möglichen Kompetenzentwicklung erfolgt hier auf organisiationaler Ebene. Davon ausgegangen wird, dass ein Merkmal für die Kompetenzentwicklung und die Veränderung einer Lernkultur der Know-how-Transfer ist. Deshalb wird gleichzeitig der Know-how-Transfer im Netzwerk erfasst. Die Erhebung besteht für die Netzwerkdauer in einem deskriptiven Monitoring der Instrumentenvariablen und einem Vergleich des Inputs durch die Netzwerkbegleitung mit dem tatsächlichen Netzwerkoutput.

Um die Kompetenzentwicklung auf organisationaler Ebene bewerten zu können, wurde eine entsprechende Klassifikation von Kompetenzen auf der Grundlage von Performanzen erstellt. (Vgl.Übersicht 2, S. 10) Dabei gilt es zu beachten, dass der „Produktbegriff" nicht zu eng betrachtet wird. Vielmehr versteht er sich als Zusammenfassung von z.B. Projekten, Initiativen u.Ä. Diese Kriterien werden mit den Ausprägungsgraden „gar nicht"; „gering", „mittel", „hoch" bewertet und performativ unterlegt. Mit Hilfe dieser Performanzen lassen sich Rückschlüsse auf die Kompetenzentwicklung ziehen. Die Performanzen der einzelnen Dimensionen werden mit Merkmalsausprägungen unterlegt, um weitere qualitative Merkmale für die Kompetenzentwicklung zu erhalten. Damit wird sichergestellt, dass Ziele und Maßnahmen der Netzwerkprojekte präzisiert und operationalisiert sind.

Die Einschätzung des momentanen Ist-Zustands erfolgt durch die Netzwerkakteure in Form eines Gruppeninterviews mit dem Moderator. Das hat den Vorteil, auftretende Verständnisprobleme zum Fragebogen direkt klären zu können. Des Weiteren kann auch eine Annährung der Kriterien Objektivität, Reliabilität und Validität gesichert werden.

Um nicht nur die intendierten Effekte zu ermitteln, wurde bei der Befragung auch eingeräumt, die einzelnen Ausprägungsstufen mit selbstbestimmten Beispielen belegen zu können. Damit wurde eine Möglichkeit geschaffen, unbeabsichtigte Konsequenzen und Nebenwirkung zu erfassen.

Organisationen benötigen für ein einwandfreies Funktionieren Wissensströme und Know-how-Transfer, die es deutlich zu machen gilt. (Um in einer einheitlichen Begriffsverwendung zu bleiben, wurde sich darauf geeinigt, dass Netzwerke Organisationen sind. Den wissenschaftlichen Begleitern ist die Trennung zwischen Wissen und Know-how bewusst. Im Sinne der Praktikabilität sollte die Trennschärfe aufgelöst werden und ein Verschwimmen der Grenzen akzeptiert werden.) Damit ist eine Voraussetzung geschaffen, verborgene Netzwerke sichtbar zu machen. Diese Vorgehensweise benötigt die Überprüfbarkeit des Know-how-Transfers im Netzwerk bzw. in der Organisation. Dazu werden 21 netzwerkspezifische Instrumente erfasst und ein Ranking der eingesetzten Instrumente wird aufgestellt. Befragt werden die Netzwerkakteure im unmittelbaren Netzwerkprozess und die Akteure in den Subnetzwerken. Gleichzeitig werden Aussagen darüber getroffen, in welche Richtung der

Übersicht 2

Erhebung und Erfassung der Kompetenzentwicklung in Netzwerken
(Behrendt/Borkenhagen/Jäkel/Kummer/Megerle/Pauls)

Ausprägung / Kriterien Dimension	keine (0)	gering (1)	mittel (2)	hoch (3)
Ziele	Die Kriterien der Ausprägungsstufe „gering" werden noch nicht erreicht.	**Zielbestimmung** Netzwerkziele werden gemeinsam diskutiert, formuliert und verbindlich dokumentiert.	**Identifikation mit den Zielen** Die Netzwerkpartner[1] vertreten die Netzwerkziele nach außen und operationalisieren diese für ihre eigene Arbeit.	**Zielveränderungsprozesse** Die Leistungen des Netzwerks werden an den Zielen gemessen. Die Ziele werden bei Notwendigkeit modifiziert.
Arbeitsweise		**Problemanalyse** durch Netzwerkakteure[2] Die Probleme werden analysiert und allen Netzwerkpartnern transparent gemacht.	**Problembearbeitung** Kooperative Problembearbeitung durch Netzwerkakteure auf der Grundlage vereinbarter/festgelegter Methoden und unter Nutzung von Inputs der Netzwerkakteure wird realisiert.	**Realisierung der Lösung** Kooperative Problemlösung durch Netzwerkakteure Adaption an die spezifischen Probleme der Netzwerkpartner findet statt.
Kommunikation		**Kommunikation der Netzwerkakteure** Dialog der Netzwerkakteure über Probleme und Ziele findet statt.	**Entwicklung netzwerkspezifischer Kommunikationssysteme** Kommunikationssysteme werden unter den Netzwerkakteuren entwickelt. (Treffen, Medien, Plattform etc.).	**Nutzung und Veränderung Kommunikationssysteme** Kommunikationssysteme für die Problemlösungen innerhalb und außerhalb des Netzwerks werden aktiv genutzt und verändert.
Know-how-Entwicklung		**Input der Netzwerkakteure** Know-how der Netzwerkakteure wird erfasst und als Input ins Netzwerk gegeben.	**Know-how-Austausch** Netzwerkakteure tauschen Know-how untereinander sowie mit externen Partnern aus.	**Netzwerk-Know-how** Netzwerk-Know-how entsteht und wird ggf. von außen nachgefragt.
Produkte		**Produktidee** Aus dem Input und Know-how-Austausch entstehen Produktideen.	**Produktentwicklung** Netzwerkakteure entwickeln Produkte.	**Produkteinführung** Das Produkt wird von den Netzwerkpartnern genutzt und ggf. anderen zur Verfügung gestellt.

1 Netzwerkpartner bezeichnet den Betrieb/die Einrichtung/die Institution etc., die am Netzwerk beteiligt sind.
2 Netzwerkakteur bezeichnet den Vertreter der Netzwerkpartner.

Know-how-Transfer verläuft. Diese Aussagen werden ebenfalls performativ unterlegt und qualitativ bewertet. Bei diesem Vorgehen drängt sich der Vergleich zum Wissensmanagement auf, der an dieser Stelle auch gewollt ist. Um den Know-how-Transfer i.S. von organisationaler Kompetenzentwicklung zu nutzen, werden mit diesem Vorgehen tatsächliche „Wissensmonopole" deutlich. Eine Orientierung der Gestaltung eines geplanten Netzwerks an formalen Strukturen wird vermieden und informelle Strukturen werden deutlich. Die tatsächliche Wirkung der quantitativen Erfassung auf die unterschiedlichen Dimensionen und deren Ausprägungsstufen der Netzwerkkompetenz wird bewertet. Ziel ist es, neben die jedes Netzwerk separat betreffenden Fragen ein in allen Netzwerken einsetzbares Instrument zur Erfassung und Bewertung des Know-how-Tranfers in Netzwerken zu entwickeln. Anhand der genannten Kriterien soll eine Charakteristik von Netzwerken entstehen, womit eine Unterscheidung gegenüber anderen Lernformen und Kooperationsverbünden möglich wird. Ein Hauptschwerpunkt in der Untersuchung soll auf die durch die Netzwerkakteure entwickelten Produkte gelegt werden. Mit diesem Vorgehen erfolgt die Bewertung von Lerneffekten anhand von Produkten (Output, Projekte, Initiativen). Gleichzeitig ermöglicht diese Vorgehensweise einen Vergleich mit den in der Literatur beschriebenen arbeitsnahen Lernformen. (Vgl. Übersicht 3)

Zwischenergebnisse

Hinsichtlich des Ziels des Gesamtprojekts, Sozial- und Gesundheitskompetenz auf individueller und organisationaler Ebene zu entwickeln, wurde zunächst eine Ablehnung der eingeführten Modelle registriert. Die Ablehnung korrespondierte mit einem Mangel an Einstellung zu Veränderungsprozessen und an Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Allgemein herrschte die Meinung vor „Es funktioniert auch so.", was aber gleichzeitig mit der Feststellung „Der Stress bleibt." in Frage gestellt wurde. Von vielen Mitarbeitern wurde eine Problemlösung von Seiten der Unternehmensleitung erwartet, welche die Entwicklung von individuellen Lösungsstrategien hemmt. Was die Wirkung von Netzwerkarbeit betrifft, haben die Netzwerkpartner bereits klare Vorstellungen und betrach-

Übersicht 3

Aktuelle Formen arbeitsnahen Lernens im Vergleich zu Netzwerken (Schiersmann/Remmele 2002, Dehnbostel 2001)

	Gruppenarbeit	**Projektarbeit**	**Qualitätszirkel**	**Lerninseln**	**Lernstatt**	**Computer-gestütztes Lernen**	**Netzwerke**
Adressat	Mitarbeiterebene	hierarchieoffen	Mitarbeiter der unteren Hierarchieebene	Auszubildende	Un- und Angelernte ausländische Mitarbeiter	Mitarbeiter aller Hierarchieebenen mit internetfähigen Rechnern	hierarchie- und zielgruppenoffen
Förderliche Faktoren	mehr Mitspracherechte, Erweiterung des Aufgabenspektrums i.S. von Job-Enlargement	Zusammenführung mehrerer Erfahrungsbereiche, interdisziplinärer Ansatz, Vorrausetzung für organisationales Lernen	hohe Mitarbeitermotivation durch erhöhte Corporate Identity	Möglichkeit der Kooperation zwischen Aus- und Weiterbildungsprozessen und betrieblichen Prozessen, Kooperation zwischen individuellem Lernen und Teamlernen	moderierte Treffen	breites Wissensspektrum	große Anzahl von Problemlösungsalternativen, Vernetzung von Lernorten, partizipative Arbeitsweise (Win-Win-Situation), Know-how-Transfer im Unternehmen wird optimiert, hohe Wertschöpfungskraft (Produkte)
Hemmende Faktoren	Prozessdauer, Positionen im Unternehmen ändern sich für einige, Schwächung der Position	mangelnde Konstanz durch hohen Arbeitsdruck, Lerneffekte sind durch festgelegte Ziele und Zeiträume eingeschränkt	Lernprozesse finden außerhalb des Arbeitsprozesses statt, hierarchiegeschlossen	Berufspädagogen müssen neue Methoden erlernen (Coaching, Lernberater, Prozessbegleiter)	zentrale Anleitung und Organisation	Beschränkung auf kognitive Ebene, tatsächlicher Nutzen für das Unternehmen wird in Frage gestellt, kein Einfluss auf Team- u. Kommunikationsfähigkeit	hoher Anspruch an die Moderation, mögliche Distanzen der Lernorte

ten Netzwerkarbeit als lernförderliches Instrument. Diese Wirkung wird z. B. in folgenden Aussagen bestätigt:

- Erfahrungsaustausch ist die billigste Investition.
- Netzwerke bieten professionelles und systematisches Arbeiten.
- Netzwerke ermöglichen einen unkomplizierten Erfahrungsaustausch.
- Im Netzwerk können Beziehungen geknüpft werden.

In der zweiten Interviewrunde wurde deutlich, dass der inflationäre Gebrauch der Begriffe Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz verwirrt und den Prozess betrieblicher Kompetenzentwicklungsprozesse hemmt. Wesentlich bedeutungsvoller für die Bewertung von Entwicklungsprozessen ist der Nachweis einer Verbesserung so genannter „harter Faktoren". Der Nachweis, dass ein „Mehrwert" (hier i.S.einer Senkung des Krankenstands als betriebswirtschaftlicher Faktor) entstand, führt zur Erkenntnis, dass durch den Prozess eine Verbesserung erreicht wurde. Dabei ist es für die Führungskräfte nahezu bedeutungslos, ob sich nebenbei eine Entwicklung von Kompetenzen vollzogen hat. Diese Erkenntnis korreliert aber auch mit einem arbeits- und organisationsrelevanten Kontext für die Steigerung beruflicher Handlungskompetenz. Dabei wurde festgestellt, dass die momentanen Situationen in Altenpflegeeinrichtungen, ambulanten Pflegediensten und Krankenhäusern wenig Spielraum für Kommunikations- und Interaktionschancen lassen. Von hoher Relevanz für den Nachweis einer Kompetenzentwicklung ist die Frage nach den hemmenden und förderlichen Faktoren. Die Qualität der Aussagen (i.S.von Erkenntnissen) ist deutlich gestiegen. Durch die Führungskräfte wurde noch klarer erkannt, was eine Kompetenzentwicklung im Unternehmen fördert und hemmt.

Wie bereits festgestellt, gibt es wenig Spielraum für Kommunikations- und Interaktionschancen. Mit dem Erkennen und präzisen Bestimmen der hemmenden Faktoren wird die Grundlage für eine entsprechende Änderung geschaffen und ist ein Nachweis für die Verbesserung der beruflichen Handlungskompetenz geführt. Schlussfolgernd erscheint folgende Frage für die Bewertung der Kompetenzbilanz relevant: „Nennen Sie Beispiele, wie diese Kompetenzentwicklung in den Prozess der Arbeit implementiert werden?"

Diese Frage konnte von den Netzwerkakteuren klar beantwortet werden. Neben den in den Projektstand der verschiedenen Einrichtungen beschriebenen Aktivitäten (vgl. Übersicht 1, S. 8) kamen noch folgende Aussagen dazu:

- Umgang mit Pilotprojekten,
- Moderationsfähigkeit,
- Fähigkeit, Prozesse zu gliedern,
- ganzheitliche Betrachtung der Arbeitsplätze (z.B. Ergonomie und Prävention)
- Verständnis für Verhaltens- und Verhältnisprävention,
- Einbinden des Themas „Gesundheitsmanagement" in die Personal- und Organisationsentwicklung.

Bemerkenswert bei der Beantwortung der Frage ist die Einbindung der Kommunikations-, Informations- und Führungsebene. Im Netzwerk ist die Erkenntnis gewonnen worden, dass modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement, organisationale Lernprozesse, Team-, Kommunikations- und Führungsqualitäten benötigt. Bezugnehmend auf das Projekt, konnte festgestellt werden, dass moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz die Integration verschiedener Verantwortlicher und Akteure erfordert. Dieser interdisziplinäre Ansatz setzt neue Formen der Zusammenarbeit und damit neue Kompetenzen voraus. Auf organisationaler Ebene konnte die Annahme bestätigt werden, dass für einen modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz breite Handlungskompetenzen erforderlich sind. Auf individueller Ebene werden Ergonomie- und Präventionskompetenzen erforderlich. Schwierigkeiten ergeben sich nach wie vor bei der Kompetenzerfassung in Bezug auf die Trennung zwischen Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz. Hier kann und muss ein Verschwimmen der Grenzen zugelassen werden. Sogar die Bewertung der einzelnen Kompetenzfacetten aus der Sicht der Netzwerkteilnehmer erscheint bedeutungslos, weil es zu viele Definitionen gibt und eine klare Bestimmung für die Akteure ohne Relevanz im Arbeitsprozess ist. Hilfreich an dieser Stelle war die Darstellung zur Bilanzierung der Kompetenzentwicklung. (Vgl. Übersicht 2, S. 10) Dieser Lernprozess setzt eine kontinuierliche Motivation und Akquise der Netzwerkressourcen voraus. Erst mit dem entstandenen Know-how und einer Produktinnovation ist eine Kompetenzentwicklung entstanden, aus der sich jetzt neue Verknüpfungsleistungen ableiten lassen. Mit dieser Grundannahme ist auch die Voraussetzung geschaffen, sinnvolle Rahmenbedingungen für das Lernen in Netzwerken zu gestalten.

Das Thema „Netzwerke" als Lernkultur und Möglichkeit des selbst organisierten Lernens ist bei weitem noch nicht abgeschlossen. Vor allem in Hinsicht arbeitsmarkt- und bildungspolitischer Veränderungen bietet das Instrument Chancen, den Bereich des betrieblichen Lernens und im speziellen das Betriebliche Gesundheitsmanagement intensiver zu verknüpfen.

Die Erkenntnisse aus den Netzwerken im Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit" des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung" lassen den Schluss zu, dass in Zukunft das „Lernen in Netzwerken" bildungspolitische Relevanz besitzt. An dieser Stelle wäre kritisch zu hinterfragen, warum „Netzwerke" in nationalen und internationalen Weiterbildungserhebungen noch keine Berücksichtigung finden.

Literatur

Badura, B.; Litsch, M.; Vetter, C.: Fehlzeitenreport 2000. Berlin 2000

Berliner Erklärung: Innovation und Lernen – Lernen mit dem Wandel. QUEM-Bulletin 7/2000

Dehnbostel, P.: Perspektiven für das Lernen in der Arbeit. In: Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation. Münster, New York, München, Berlin 2001, S. 53-93

Hondrich, K.-O.: Solidarität in der modernen Gesellschaft. 1992

Pongartz, L.: Erwachsenenbildung. In: Bernhard, A.; Rothermel, L. (Hrsg.): Handbuch kritische Pädagogik. Weinheim, Basel 2001, S. 270–279

Schiersmann, C.; Remmele, H.: Neue Lernarrangements in Betrieben. Theoretische Fundierung – Einsatzfelder – Verbreitung. QUEM-report, Heft 75. Berlin 2002

The Gallup Organization (Pressemitteilung): Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland auf unverändert niedrigem Niveau: Nur 15 Prozent der Mitarbeiter hierzulande sind engagiert im Job – Gesamtwirtschaftlicher Schaden immens. Potsdam 10. September 2002

Lutz Jäkel

QUEM-BULLETIN

Jg. 2003, Heft 5

herausgegeben von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Berlin

gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds

Verleger: Dr. Reinhard Rittwage
Redaktion: Gabriele Kossack (verantwortlich), Peggy Prien
Zuschriften und Bestellungen an die Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF)

Anschrift: Storkower Str. 158, 10402 Berlin
Tel.: 0 30 / 42 187 515, Fax: 0 30 / 42 187 305
E-Mail: kossack@abwf.de
Internet: http://www.abwf.de

Satz und Layout: ESM Satz und Grafik GmbH
Wilhelminenhofstr. 83-85, 12459 Berlin

ISSN 1433-2914

Nachdruck bei Quellenangabe gestattet, Beleg erbeten.
Das QUEM-Bulletin wird kostenlos abgegeben.

Netzwerke kompetenzorientiert managen

Das Management von Netzwerken besteht insbesondere darin, eine Abstimmung der einzelnen Netzwerkpartner sowie deren Einbettung in abgestimmte kollektive Strategien zu ermöglichen (Kickert/Klijn/Koppenjan 1997). Dabei stellt sich neben technischen und organisationalen Komponenten vor allem die Frage nach den zur Aufgabenerfüllung des Netzwerks notwendigen Kompetenzen seiner Akteure (Hees/Frank/Isenhardt 2003).

Es zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass den hohen Anforderungen an die Gestaltung von Netzwerken häufig eine weitgehende Unkenntnis hinsichtlich des praktischen Managements von Netzwerken sowie der Beherrschung von Geschäftsprozessen gegenüber steht (Sydow 1999). Netzwerkakteure, so der Befund, sind mehrheitlich auf ihre Intuition angewiesen und agieren auf der Basis methodischer Vorgehensweisen, die in „weniger vernetzten" Arbeitsumgebungen geschaffen wurden. In der Entwicklung angepaster Kompetenzen scheint ein wesentlicher Engpass hinsichtlich der Effizienz von Netzwerken und ihrer Dauerhaftigkeit zu liegen. (Hees 2001)

Über grundsätzliche, inzwischen in weiten Teilen der Wissenschaft allgemein anerkannte Kompetenzbereiche (Erpenbeck/Sauer 2000, S. 303) und ihre Wechselwirkungen hinaus kann eine Reihe von Schlüsselkompetenzen beschrieben werden, die zur Gestaltung und zum Management von Netzwerken besonders relevant erscheinen (Hees/Frank/Isenhardt 2003). Zu diesen Schlüsselkompetenzen zählen die *Prozesskompetenz*, die *Selbstverantwortungs- und Überraschungskompetenz*, die *Parallelitätskompetenz*, die *Multikulturelle Kompetenz*, die *Team- und Koordinationskompetenz* sowie die *Konflikt- und Kompromissfähigkeit*. (Hees 2001, Dassen-Housen 2000)

Zusammengefasst ergeben sich daraus die in Übersicht 1 dargestellten Kompetenzen für Netzwerkakteure. Die beschriebenen Schlüsselkompetenzen sind dabei als Teilmenge der von Erpenbeck und Sauer (2000) unterschiedenen Kompetenzbereiche zu verstehen. Die in Übersicht 1 dargestellte Zuordnung basiert auf inhaltlichen Schwerpunkten.

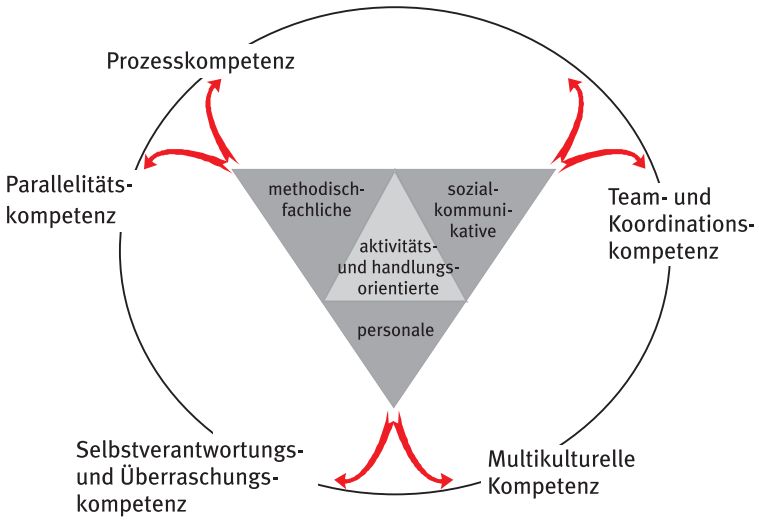
Weitere Informationen zu diesen Schlüsselkompetenzen und zu im Rahmen des Projekts SENEKA entwickelten Produkten zu deren Förderung fanden jüngst Niederschlag im Buch „Wissen – Innovation – Netzwerke. Wege zur Zukunftsfähigkeit" von Henning/Oertel/Isenhardt (2003).
Im Rahmen des Projekts wurden einige typische Maßnahmen des Netzwerksmanagements hinsichtlich ihres Einflusses auf die Förderung der dargestellten Schlüsselkompetenzen für Netzwerkakteure bewertet (Hees/Frank/Isenhardt 2003). Dabei wurden zunächst ohne Anspruch auf Vollständigkeit Beispiele für klassische Formen der Weiterbildung wie Workshops zur Teamentwicklung bzw. zum Moderations- und Kommunikationstraining untersucht. Job-Rotation, Job-Enrichment, Job-Enlargement, Lerninseln und Lernwerkstatt dienen als Beispiele für Formen des Lernens im Prozess der Arbeit. Die Schaffung von Feedbacksystemen zum Controlling der Mitarbeiterkompetenzen stellt eine Form lernförderlicher Organisationsentwicklung dar, die hier einer Bewertung unterzogen wird.

Praktische Umsetzung – Management einer Bauhandwerkskooperation

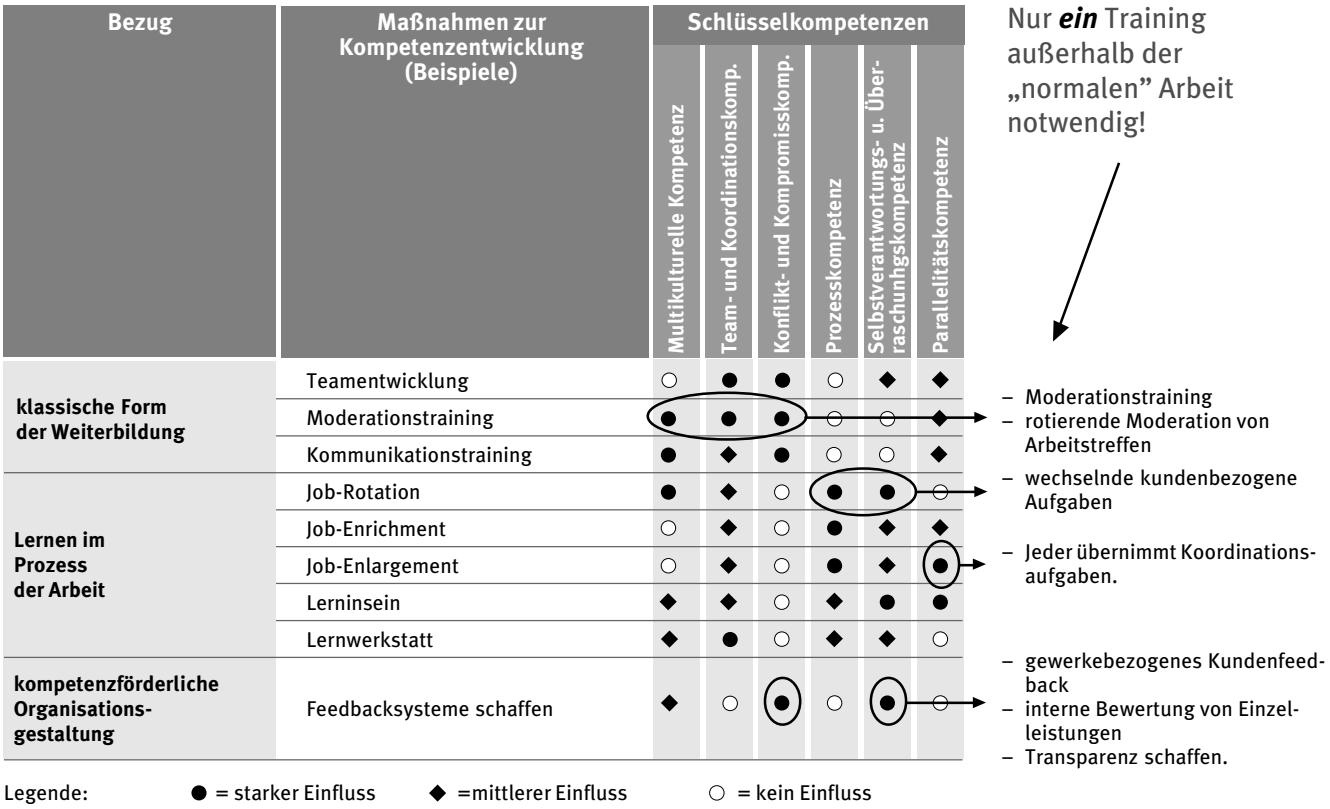
In einem Praxisprojekt sollte die Integration selbstständiger Betriebe der Baubranche mit jeweils unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkten zu einem einheitlich auftretenden Anbieter einer innovativen Dienstleistung vollzogen werden. Dazu mussten geeignete Kommunikations- und Netzwerksstrukturen neu geschaffen werden. Als besonders bedeutend erwiesen sich in diesem Zusammenhang die Generierung, Verwaltung und Weitergabe von Informationen in unternehmensübergreifenden Organisationsstrukturen. Dazu wurden im Rahmen des Netzwerksmanagements Maßnahmen der drei Bereiche

- Weiterbildung,
- Lernen im Prozess der Arbeit und
- kompetenzförderliche Organisationsgestaltung

Übersicht 1
Schlüsselkompetenzen in Netzwerken



Übersicht 2
Das Methoden-Portfolio des Netzwerkmanagements



mit der Prämisse möglichst geringen Ressourceneinsatzes umgesetzt (vgl. Übersicht 2). Die Netzwerkspartner sollten möglichst wenig Zeit außerhalb ihres Kerngeschäftes aufwenden müssen und trotzdem in allen genannten Schlüsselkompetenzen gefördert werden (vgl. Übersicht 2).

Zur Erlangung von Handlungskompetenz in Netzwerken sind also spezielle Schlüsselkompetenzen zu erlangen, die weit über die fachliche Qualifikation hinaus gehen. Es ist ein geeigneter Methodenmix aus klassischen Weiterbildungsformen, die aufgrund knapper Zeitressourcen in Kleinbetrieben und Vorbehalten gegenüber verschulten Lernformen auf ein notwendiges Minimum beschränkt bleiben sollten, Elementen zum „Lernen im Prozess der Arbeit" und Maßnahmen zur „kompetenzförderlichen Organisationsgestaltung" anzustreben.

Literatur

Dassen-Housen, P.: Responding to the global political-economical challenge: The learning society exemplified by the working environment. Aachen 2000

Erpenbeck, J.; Sauer J.: Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung". In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen. Münster, New York, München, Berlin 2000, Seite 289-335

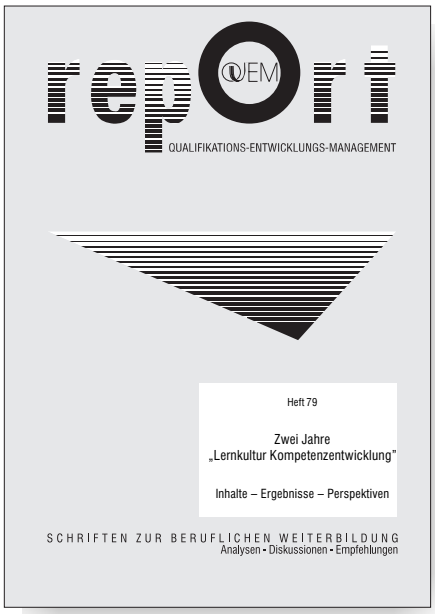
Hees, F.: Regionale Organisationsstrukturen im Baugewerbe – Generierung turbulenztauglicher Kooperationen am Beispiel von Handwerkernetzen. Aachener Reihe Mensch und Technik, Band 37. Aachen 2001

Hees, F; Frank., S.; Isenhardt, I.: Kompetenzentwicklung für Netzwerkakteure. In: Henning, K.; Oertel, R.; Isenhardt, I. (Hrsg.): Wissen – Innovation – Netzwerke. Wege zur Zukunftsfähigkeit. Berlin, Heidelberg, New York 2003

Kickert, W. J. M.; Klijn, E.-H.; Koppenjan, J. F. M.: Introduction: A Management Perspective on Policy Networks. In: Kickert, W. J. M.; Klijn, E.-H.; Koppenjan, J. F. M. (Hrsg.): Managing Complex Networks. London u. a. 1997, S. 1-13

Sydow, J.: Das Management von Netzwerken – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerken. Wiesbaden 1999

Stefan Frank und Frank Hees



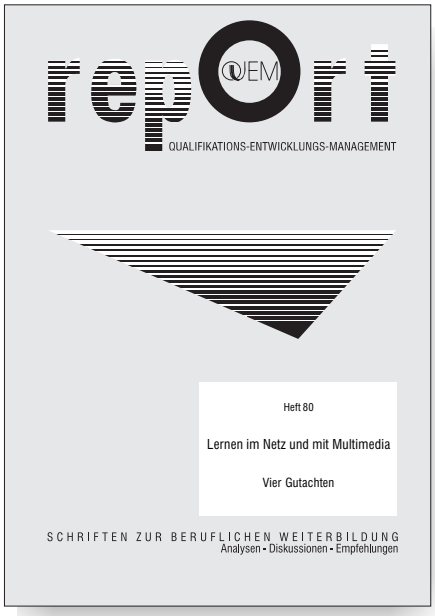
In den Jahren 2001 bis 2006 ist das Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung", das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert wird, Grundlage für umfangreiche Forschungs- und Gestaltungsaufgaben, um den Fragen des Aufbaus einer neuen Lernkultur gezielt nachzugehen. Mit dem komplexen Programmmanagement ist die Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung/Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management beauftragt.

Das Programm umfasst die Bereiche „Grundlagenforschung", „Lernen im Prozess der Arbeit", „Lernen im sozialen Umfeld", „Lernen in Weiterbildungseinrichtungen", „Lernen im Netz und mit Multimedia" und die Begleitfunktionen. Alle Programmbereiche werden durch ein von der Bundesministerin für Bildung und Forschung berufenes Kuratorium fachlich begleitet.

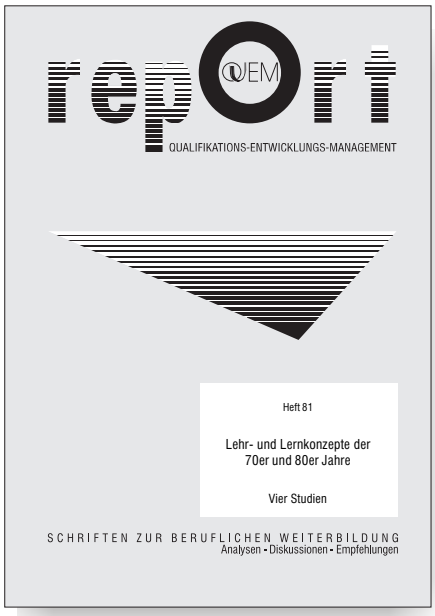
Zur Unterstützung der umfangreichen Arbeiten bei der Umsetzung des Programms wurden für die Programmbereiche „Lernen im Prozess der Arbeit", „Lernen im sozialen Umfeld", „Lernen in Weiterbildungseinrichtungen" und „Lernen im Netz und mit Multimedia" Fachbeiräte gegründet.

Zwei Jahre nach dem Start des Programms werden in den Beiträgen dieses Heftes von den Bereichsleitern und den Vorsitzenden der Fachbeiräte der Programmbereiche Forschungsgrundlagen dargelegt, Forschungs- und Gestaltungsfelder verdeutlicht, inhaltliche und methodische Konzepte vorgestellt, Ergebnisse und Erfahrungen erläutert, Perspektiven für die Zukunft aufgezeigt.

QUEM-report 79 „Zwei Jahre 'Lernkultur Kompetenzentwicklung'" ist kostenlos zu beziehen von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Storkower Straße 158, 10402 Berlin.

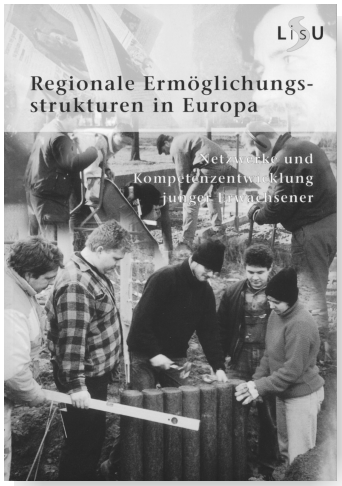


QUEM-report 80 „Lernen im Netz und mit Multimedia – Vier Gutachten" ist kostenlos zu beziehen von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Storkower Straße 158, 10402 Berlin.



QUEM-report 81 „Lehr- und Lernkonzepte der 70er und 80er Jahre – Vier Studien" ist kostenlos zu beziehen von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Storkower Straße 158, 10402 Berlin.

Die Handreichung „Etwas bewegen wollen – Lernunterstützung für ehrenamtliche Vereinsarbeit. Eine Handreichung für Angebote und Aktivitäten" ist kostenlos zu beziehen von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Storkower Straße 158, 10402 Berlin.



Die Handreichung „Regionale Ermöglichungsstrukturen in Europa. Netzwerke und Kompetenzentwicklung junger Erwachsener" ist kostenlos zu beziehen von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Storkower Straße 158, 10402 Berlin.

QUEM-Materialien

Nr. 41 Status und Rolle der Corporate University zwischen betrieblicher Bildungsabteilung und öffentlicher Hochschule
von Joachim Münch

Nr. 42 Individuelle Tätigkeits- und Lernverläufe sowie Unterstützungsformen zur Kompetenzentwicklung für aktive Arbeits- und Lebensgestaltung
von Thomas Kreher und Andreas Oehme

Nr. 43 Neue Formen (selbst) organisierten Lernens im sozialen Umfeld: Qualitative Analyse biographischer Lernprozesse in innovativen Lernmilieus
von Peter Alheit u. a.

Nr. 44 Typologisierung unterschiedlicher Institutionalformen (Lernorte) im sozialen Umfeld
von Nicole Diedrichsen, Heike Theile, Wolfgang Nahrstedt

Nr. 45 Zukunftsfähigkeit Regionaler Tätigkeits- und Lernagenturen
von Thomas Hartmann

Nr. 46 Lernen in Tätigkeitsfeldern bürgerschaftlichen Engagements – Transferprozesse in die Erwerbsarbeit. Fallstudien in ausgewählten Regionen Deutschlands
von Roland Söker und Gerd Mutz

Die QUEM-Materialien stehen nur als PDF unter www.abwf.de zur Verfügung.

Unsere Autoren

Stefan Frank, Zentrum für Lern- und Wissensmanagement und Lehrstuhl Informatik im Maschinenbau, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Dr. Frank Hees, Zentrum für Lern- und Wissensmanagement und Lehrstuhl Informatik im Maschinenbau, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Lutz Jäkel, ANIMO-ART Agentur für Gesundheitsberatung und Kompetenzentwicklung, Berlin

Eva Maria Roer, DT & Shop, Bad Bocklet