

PERSONAL

Gut getroffen

Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die zu ihnen passen. Alles, was Sie über Personalsuche und -entwicklung noch wissen sollten

■ FEHLBESETZUNG

Warum Schulen sich von schlechten Lehrern besser trennen sollten

■ MIT KÖPFCHEN

Wie Unternehmen das Lernen im Arbeitsprozess fördern können

■ TEST THE BEST

Worauf Sie beim Einsatz von Persönlichkeitstests achten sollten

KOPF-ARBEIT

Wie Unternehmen das Lernen im Arbeitsprozess fördern können, und warum Führungskräfte als Lerngestalter agieren müssen. Von **Prof. Dr. Eckart Severing**

Der schnelle Wandel einer wissensbasierten Arbeitswelt stellt neue Anforderungen an das berufliche Lernen. Personalförderung und Weiterbildung können nicht mehr vorwiegend durch punktuelle Seminare stattfinden. Die Personalentwicklung muss eine kontinuierliche Adaption von Qualifikationen erlauben. Dafür erscheint eine Rückkehr der betrieblichen Bildung in den Arbeitsprozess besonders geeignet. Insbesondere Wissensarbeiter sind erst produktiv dadurch, dass sie autonom und eigenverantwortlich Antworten auf die Frage suchen, wie und mit welchem Wissen sie ihre Aufgaben unter gegebenen Kontextbedingungen bearbeiten können. Innerhalb ihres Verantwortungsbereichs organisieren sie einen kontinuierlichen »



Innovationsprozess. Sie sind darauf angewiesen, ständig weiter zu lernen.

Freiheit für Wissensarbeiter

Wie lernen nun diese Wissensarbeiter? Zunächst treffen sie autonome Lernentscheidungen. Sie bestimmen selbst, was sie lernen und wissen auf ihrem Fachgebiet oft mehr als ihre Vorgesetzten. Niemand kann für den Wissensarbeiter entscheiden, was er lernen muss, um seinen Anforderungen gerecht zu werden. Der Wissensarbeiter organisiert zweitens sein Lernen selbst. Er ist es gewohnt, abstrakte Probleme selbstständig zu lösen, und nutzt unterschiedlichste Medien autodidaktischen Lernens mit Blick

auf den aktuellen Problemlösungsbedarf. Das führt drittens dazu, dass die

Unterscheidung zwischen Lernen und Arbeiten weitgehend ihren Sinn verliert. Die Tätigkeit des Wissensarbeiters selbst bringt stetig Lernnotwendigkeiten mit sich, denen er weitgehend en passant entspricht, ohne dass dem Lernenden die Übergänge zwischen lernhaltiger Arbeit und arbeitsorientiertem Lernen auch nur bewusst werden müssten. Viertens hat das zur Folge, dass Wissensarbeiter ein neues Verhältnis zu ihrer Organisation und zu den Bildungs- und Personalverantwortlichen dort entwickeln. Sie beurteilen ihre Organisation danach, ob sie ihnen die Freiheit einräumt und die Voraussetzungen schafft, damit sie ihr Wissen selbstständig pflegen und erweitern können.

Neue Aufgaben für die PE

Lernen im Arbeitsprozess stellt allerdings besondere Anforderungen: Lernen vollzieht sich hier in einem Spannungsfeld von betriebswirtschaftlicher und betriebspädagogischer Rationalität. Damit Lernen in diesem prekären Umfeld gelingen kann, braucht es besondere Vorkehrungen. Bei der Integration von Lernen und Arbeiten wachsen besonders der Personalentwicklung neue Aufgaben zu. Sie muss ihren Außenposten verlassen und ein pädagogisches Mandat im Arbeitsprozess wahrnehmen. Das Kunststück, Arbeiten und Lernen zusammenfallen zu lassen, auch wenn sie unter den Bedingungen moderner, schneller Projektarbeit auseinanderstreben, bedarf einer besonderen Professionalität, die in die Arbeitswelt beständig neu hineingetragen werden muss. Lernen im Ar-

beitsprozess braucht insofern vermehrte und nicht verringerte Interventionen durch Experten für Lernen. Dem Standpunkt, dass Arbeit nicht immer zugleich qualifiziert und dass der betriebliche Informationsfluss nicht zugleich Wissensvermittlung bedeutet, ist erst Geltung zu verschaffen – nicht nur, aber auch im Sinne seiner Durchsetzung gegen konkurrierende betriebliche Rationalitäten, weit vorher aber schon im Sinne einer Organisation der Bedingungen des neuen Lernens.

Lernlandschaften gestalten

Wenn der Anspruch der betrieblichen Bildung auf Vermittlung selbstständiger Handlungskompetenz nicht aufgegeben werden soll, dann sind Lernen und Arbeiten so zu verbinden, dass sich das Lernen aus dem strikten, einengenden Bezug auf aktuelle Anforderungen einzelner Arbeitsplätze lösen kann. Eine Didaktik des Lernens am Arbeitsplatz muss in der Arbeitswelt Lernlandschaften gestalten, in denen sich die Lernenden selbstständig bewegen und orientieren können. Die Personalentwicklung gibt weniger Lerninhalte vor, als dass sie eine **Infrastruktur** des Lernens entwirft und die kulturellen, organisatorischen und technischen Voraussetzung für das Lernen im Arbeitsprozess schafft.

Ihre erste Zielgruppe sind dabei die Führungskräfte: diese müssen als „Lerngestalter“ und „Lernbegleiter“ agieren. Lernstrategien, Lernpfade und Konzepte einer unaufdringlichen Lernberatung sind zu entwerfen. Lernen im Arbeitsprozess schließt in aller Regel isoliertes Lernen aus. Die Kooperationsbeziehungen der

Mitarbeiter bilden sich im Lernprozess ab: als hinderliche Hierarchien ebenso wie als förderliche Multiplikations- und Expertensysteme. Die Entwicklung von Methoden des Lernens am Arbeitsplatz umschließt daher Aspekte der Verbreitung von Wissen in Betrieben: Verfahren der Identifikation von Wissensträgern, die Vermittlung von didaktischen Qualifikationen an diese Wissensträger und die organisatorische Öffnung von Zugangswegen für die Lernenden. ■

Prof. Dr. Eckart Severing ist Geschäftsführer des „Forschungsinstitut Betriebliche Bildung“ (f-bb) in Nürnberg und München und Außerordentlicher Professor im Institut für Pädagogik der Universität Erlangen-Nürnberg.

Seit 1998 ist Prof. Dr. Severing Mitglied der Geschäftsleitung und Bereichsleiter „Innovationsmanagement“ des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft sowie Mitglied des Vorstandes der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AG BFN).

➔ Klick! www.f-bb.de

BUCH-TIPP

Führungskräfte als Lerngestalter

Flexible und individuelle Kompetenzentwicklung im Betrieb
Geldermann B.,
Hinz A., Krauß A.,
Mohr B., Reglin T.;
W. Bertelsmann
Verlag; 2008

