

Arbeitsplatznahe Lernen organisieren und unterstützen

Selbstorganisiertes Lernen

Lernen am Arbeitsplatz hat viele Gesichter und findet oft beiläufig statt, ohne dass Beteiligte von Lernen sprechen oder gar an die planvolle Organisation von Lernbedingungen denken würden. Oft eignen sich Arbeitnehmer neues Wissen oder neue Fähigkeiten in Eigenregie an, ohne genau zu wissen, wie derartige Lernprozesse besser geplant und durchgeführt werden könnten. Dieter Stößel beschreibt am Beispiel eines „Navigationssystems“ für das selbstständige Lernen am Arbeitsplatz, wie Arbeitnehmer darauf vorbereitet werden können, ihr eigenes Lernverhalten zu analysieren, Lern Gelegenheiten und -möglichkeiten zu erkennen und geeignete Lernstrategien zu entwickeln und umzusetzen.



Informelles Lernen hat viele Gesichter – Lektüre von Fachinformationen, Besuch von Messen und Kongressen oder Erfahrungsaustausch mit Kollegen.

im Prozess der Arbeit



Lernens und Arbeitens abheben. Der Bedarf an flexibler, bedarfsorientierter und kostengünstiger Weiterbildung ist unverkennbar (vgl. Mudra et al. 2005; Weiß 2003).

Lernkonzepte, die selbstorganisiertes Lernen am Arbeitsplatz unterstützen, gibt es bereits seit Jahren und werden in einigen Unternehmen genutzt. Dabei standen zunächst die technischen und organisatorischen Aspekte des arbeitsplatznahen Lernens im Vordergrund: So wurden Lerninseln eingerichtet, Medien und Materialien in Lernzentren zur Verfügung gestellt und E-Learning-Plattformen installiert. Arbeitsplatznahes und selbstorganisiertes Lernen im Betrieb erschöpft sich aber nicht darin, Mitarbeitern Lernmittel zur Verfügung zu stellen. Gerade wenn Lernen die tägliche Arbeit optimieren und auf künftige Aufgaben vorbereiten soll, muss es inhaltlich und didaktisch auf die kon-

kreten Bildungsbedarfe und die individuellen Voraussetzungen abgestimmt sein. Das verlangt zum Beispiel Konzepte zur Ermittlung des Bildungsbedarfs durch Führungskräfte und Mitarbeiter vor Ort.

Meta-Lernprozess initiieren

In verschiedenen anwendungsorientierten Forschungsprojekten des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) wurden gemeinsam mit Bildungsberatern und Praktikern aus Unternehmen Wege entwickelt,



Dieter Stößel, Diplom-Soziologe, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und

Bildungsberater im Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement (zbw) in Nürnberg.

Auf Veränderungen der Märkte und auf technologischen Wandel müssen Unternehmen heute rasch reagieren. Weil dabei die Wandlungsfähigkeit von Organisationen eine große Rolle spielt, finden neue Formen der Personalentwicklung und des Lernens zunehmend Aufmerksamkeit. Insbesondere gewinnen Lernformen an Bedeutung, die das Selbstorganisationspotenzial der Lernenden ansprechen und sich von den klassischen Formen des

Beschäftigte an das weitgehend selbstständige Lernen am Arbeitsplatz heranzuführen. Dazu wurde mithilfe des „Navigationssystems für selbstständig lernende Mitarbeiter“ (Krauß / Mohr 2004; Mohr 2005) ein Meta-Lernprozess initiiert. Das Navigationssystem gliedert sich in sechs Bausteine, jeder Baustein beinhaltet einen Initialworkshop und eine dezentrale Selbstlernphase. In den Workshops und den begleitenden Projektphasen wird die Fähigkeit aufgebaut, eigenes Lernverhalten zu analysieren, Lerngelegenheiten und -möglichkeiten zu erkennen und Strategien zu entwickeln, den konkreten Lernbedarf zu formulieren und zu decken.

In den Unternehmen wurde jeweils eine betriebliche Aktionsgruppe gebildet, die den Gesamtprozess steuert und koordiniert. Diese Gruppe setzt sich aus Mitgliedern verschiedener Hierarchieebenen und Funktionsbereiche zusammen. Ein Personalverantwortlicher und ein Mitglied der Geschäftsleitung sollten dabei sein, um sicherzustellen, dass diese Veränderungsprozesse von der Unternehmensleitung gewollt und dort auch verankert sind. Die Lernenden selbst können aus einem Unternehmensbereich beziehungsweise einer Abteilung kommen oder – wenn Schnittstellenprobleme zu bearbeiten sind – aus den betroffenen Bereichen stammen.

1. „Mein Arbeitsplatz, meine Gruppe, mein Produkt“ Im Vordergrund des ersten Bausteins steht das Kennenlernen des eigenen Arbeitsbereichs, der Abläufe und daraus erwachsenden Arbeitsanforderungen. Es geht dabei aber auch um die Erarbeitung von Zusammenhangswissen im Betrieb. Die Lernenden erforschen ihr Arbeitsumfeld inklusive der Arbeitsplätze der Kollegen und lernen, Qualifikationsanforderungen abzuschätzen,

eigene Kompetenzen darauf zu beziehen und Lernbedarfe abzuleiten. Den Mitarbeitern, die es gewohnt sind, sich auf die Erfüllung der an sie gestellten Aufgaben zu konzentrieren, ist oft gar nicht klar, welche Relevanz ihre Arbeit, aber auch ihre Kenntnisse und Fähigkeiten für den gesamten Prozessverlauf haben. Der Einbezug von vor- und nachgelagerten Tätigkeitsfeldern in die Analyse soll ein Bewusstsein für diese gegenseitigen Abhängigkeiten schaffen.

2. Miteinander reden – Selbst- und Fremdeinschätzung Hier wird eine tendenziell nichtdefensive Art der Kommunikation eingeübt. Die Beschäftigten lernen, das Vorhandensein und Äußern von Lernbedarfen als positives Element zu begreifen. Kritik und Selbstkritik zielen nicht auf die ‚Demontage‘ einer Person, sondern befördern die (eigene) Entwicklung. Dadurch erhöht sich die Bereitschaft, Lernen aktiv anzugehen. Die Mitarbeiter werden zu kompetenten und konstruktiven Partnern in Personalentwicklungsgesprächen.

Das Einbeziehen der Vorgesetzten in den Lernprozess ist in dieser Phase besonders wichtig. Sie müssen die offene Kommunikation unterstützen und fördern, am besten, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen und selbstkritisch auch eigene Defizite zugeben. Dies macht deutlich, dass es ein Unternehmen mit der neuen Lernkultur ernst meint.

3. Lerngelegenheiten wahrnehmen Fast jeder Arbeitsplatz bietet Lernmöglichkeiten. Die Spielräume zur Gestaltung der eigenen Arbeit sind im Allgemeinen in den letzten Jahren gestiegen. Diese können zum Lernen genutzt werden, sei es, dass verschiedene Lösungswege für eine Arbeitsaufgabe ausprobiert und verglichen werden, sei es, dass Handbücher oder andere Hilfen zurate gezogen werden. Erfahrungen

von Kollegen können genutzt und die Trainerqualitäten des Vorgesetzten entdeckt werden. Das aktive Interesse am eigenen Arbeitsumfeld wird geweckt. Das Fragen, Beobachten und Mitarbeiten erschließen das eigene Arbeitsumfeld als Lernfeld.

Dies alles mag simpel klingen, und manches wird auch tagtäglich praktiziert, aber es wird meist nicht als Lernen verstanden. Viele kennen Lernen nur als formalisierten Schul- oder Seminarbetrieb und nehmen es in anderen Formen nicht wahr. Deshalb gehört zu diesem Baustein ganz wesentlich, Lernen im Alltag zu identifizieren, um diese Formen bewusst und systematisch nutzen zu können.

4. Betriebliche Wissensquellen kennen und nutzen Hilfestellungen zur Beantwortung aktueller Fragen oder zur Lösung von Problemen werden in den meisten Betrieben in unterschiedlichen Formen angeboten: Bibliotheken, Handbücher am Arbeitsplatz, Zettelkästen, Schwarzes Brett, News-groups im Intranet und vieles mehr. Die zum Teil nur zögerliche Nutzung dieser Informationsangebote lässt darauf schließen, dass sie oft unbekannt sind oder der Umgang damit nicht eingeübt ist. In diesem Baustein geht es daher darum, die Wissensquellen im eigenen Unternehmen ausfindig zu machen und zu lernen, wie diese zu nutzen sind.

5. Input nutzen – Beurteilung von Lernangeboten Durch die genaue Kenntnis der Anforderungen des eigenen Arbeitsplatzes und der eigenen Lernprozesse sind die Lernenden in der Lage, präzise Anforderungen an Inhalt und Gestaltung interner und externer Bildungsangebote zu formulieren. Sie geben die Konsumentenhaltung gegenüber Lernangeboten auf und beginnen, Angebote nach dem Nutzen für ihre eigenen Lernpro-

jekte zu bewerten. Kurse von externen Anbietern kommen hier genauso auf den Prüfstand wie Selbstlernmaterialien oder Fachbücher. Qualifizierungsmaßnahmen können so zielgerichteter und bedarfsgerechter durchgeführt werden, was die Wirtschaftlichkeit und Akzeptanz betrieblicher Weiterbildung erhöht.

6. Bilanzierung der eigenen Lernprozesse Das in einem Zeitabschnitt erarbei-

sich dabei häufig auch auf der Ebene des Gesamtunternehmens im Rahmen verbesserter Kooperation.

Unterstützung im Lernprozess

Die dargestellte Methodik wird im Unternehmen am besten durch Fachkräfte mit Kenntnissen der Erwachsenenpädagogik umgesetzt. Aufgabe dieser (inter-

lichen Arbeitsumgebungen gestaltend mitwirken. Neue flexible Formen des Lernens benötigen einen geeigneten organisatorischen Rahmen, der den Beschäftigten Freiräume und Entscheidungsspielräume lässt. Unterstützungsleistungen durch die Personalentwickler (bzw. Bildungsberater) beziehen sich somit vor allem auf die Entwicklung von Selbstlernkompetenz, Hilfen und Feedback in den Selbstlernphasen und die Beratung bei der Entwicklung eines neuen Verständnisses von Lernen im Betrieb.

Kollegiale Weitergabe von Wissen

In der Umsetzung hat sich gezeigt, dass das beschriebene Lernkonzept nach anfänglicher Irritation, die aus einer verbreiteten Konsumhaltung gegenüber Weiterbildung resultierte, von den Mitarbeitern in verschiedenen Unternehmensprojekten gut angenommen wurde. Im Folgenden soll anhand eines anonymisierten Praxisbeispiels gezeigt werden, wie das Navigationsystem in angepasster pragmatischer Form in einem mittelfränkischen Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie zur verbesserten kollegialen Weitergabe von betrieblichem Know-

how eingesetzt wurde.

Ausgangssituation Die Plastics GmbH, ein mittelständisches Unternehmen, produziert hochwertige oberflächenveredelte Kunststoffteile für die Bereiche Automobil, Sanitär und Multimedia. In der Produktion, in der im Schichtbetrieb gearbeitet wird, sind zu einem großen Teil angelehrnte Kräfte beschäftigt. Aufgrund schwankender Auftragslage kommt es in Stoßzeiten zu erheblichem Arbeits-



Ein häufig unterschätzter Lernort für informelles Lernen ist die Betriebskantine mit ihren vielen Gelegenheiten für einen informellen Erfahrungsaustausch.

tete Wissen wird festgehalten und bilanziert. Dadurch wird es für künftige Lern- und Arbeitsprozesse verfügbar gemacht. Neben der Erarbeitung von Methoden der Lernerfolgskontrolle, Dokumentation und Systematisierung von Wissen steht hier auch die Frage nach den Zielen, für die gelernt wurde, im Vordergrund. Lernen ist kein Selbstzweck, sondern soll der Verbesserung der eigenen Arbeit und der der Gruppe dienen. Lerneffekte zeigen

nen oder externen) Bildungsberater ist es zum einen, die Mitarbeiter zur systematischen Selbstreflexion und -evaluation des eigenen Arbeitshandelns anzuregen und ihnen Hilfestellung bei der Beurteilung ihrer Lernfortschritte zu geben, andererseits durch spezifische Inputs weitere Anregungen zur Gestaltung ihrer Lernprozesse zu liefern.

Darüber hinaus können Bildungsberater bei der Schaffung von lernförder-

und Zeitdruck, worunter auch das Klima in, aber auch zwischen den Schichten litt. Bei Plastics wird das Thema kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) sehr ernst genommen. So finden regelmäßige Seminare für das mittlere und obere Management statt. Das Lern- und Entwicklungskonzept unseres Navigationssystems wurde als eine Chance gesehen, auch die Mitarbeiter in der Produktion stärker an das Qualitätsdenken heranzuführen.

Den Anstoß für die erstmalige Implementation des arbeitsplatznahen Lernkonzepts gab die Einführung eines neuen Lagerverwaltungssystems, das die Mitarbeiter in der Galvanikabteilung selbstständig bedienen sollten. Dies verlief nicht so reibungslos wie erhofft: Daten wurden häufig falsch eingegeben, was negative Auswirkungen auf das Bestellwesen, die Lagerhaltung und die Produktion (Unter- bzw. Überproduktion) hatte.

Betriebliche Projektaufgabe Das Lernprojekt wurde in der Galvanikabteilung durchgeführt. Da die Probleme schichtübergreifend auftraten, wurden Mitarbeiter aus verschiedenen Schichten zur Teilnahme eingeladen. Im Rahmen des Projekts sollten Ursachenforschung betrieben und Vorschläge dazu erarbeitet werden, wie der Umgang mit dem Lagerverwaltungssystem, aber auch die Zusammenarbeit insgesamt verbessert werden können. Durch die Bearbeitung einer konkreten betrieblichen Problemstellung werden Sinn und Zweck von Lernprozessen anschaulich verständlich, was wiederum die Lernmotivation der Teilnehmer fördert.

Lern- und Entwicklungsprozesse Eine erste Situationsanalyse in der Abtei-

lung durch die Pilotgruppe (Bausteine 1 und 2 des Navigationssystems) zeigte, dass niemand genau wusste, was zu tun war. Schuldzuweisungen waren an der Tagesordnung. Die Gruppe setzte sich zum Ziel, dass alle Kollegen der Abteilung lernen sollten, das Buchungssystem richtig zu bedienen. Alle sollten sich auf kollegiale Weise Wissen über bestimm-

Auch die Verbesserung der schichtübergreifenden Zusammenarbeit kam als drängendes Handlungsfeld in den Blick. Um den Informationsaustausch zu erleichtern, wurden daher von der Pilotgruppe entsprechende Maßnahmen entwickelt (Aufstellen einer Pinnwand mit Telefonnummern und Notizen für die Kollegen der anderen Schichten in der



Lernen durch Instruktion, didaktisch unbekümmert auch Zeigen, Vormachen und Nachmachen genannt, ist eine weitverbreitete Art und Weise, wie sich jüngere Beschäftigte oder neue Mitarbeiter mit Prozessen und Strukturen am Arbeitsplatz vertraut machen.

te Abläufe aneignen. Im Zentrum standen daher Überlegungen dazu, wie man sich gemeinsam Wissen aneignen sowie Wissen und Erfahrungen teilen und weitergeben konnte. Dazu wurden folgende Lerninitiativen (bzw. Arbeitspakete) abgestimmt und eingeleitet: kollegiale Weitergabe von Wissen und Dokumentationen über Buchungsvorgänge, intensive Nachschulung der Mitarbeiter in der Anwendung des IT-Programms und ständige Überarbeitung der vorhandenen Arbeitsanweisungen (Bausteine 3, 4 und 5 des Navigationssystems).

Produktionshalle, Info-Blatt über das Buchungssystem).

In den Gruppensitzungen (Baustein 6 des Navigationssystems) wurde auch überlegt, wie eine verbesserte Handhabung des Buchungssystems festgestellt werden kann. Als möglicher Indikator wurde der Rückgang der Reklamationen durch externe Zulieferer und innerbetriebliche Abteilungen definiert.

Resonanz bei den Beteiligten Durch die bessere Information und Einarbeitung kamen die Mitarbeiter besser mit den neuen Verfahren zurecht. Als Er-

gebnis des arbeitsplatznahen Lern- und Entwicklungsprozesses kann festgehalten werden, dass infolge stark reduzierter Falschbuchungen Kundenaufträge besser abgearbeitet werden konnten, die Ausschussquote fast auf null sank und auch das Vorschlagswesen sich wesentlich verbesserte. Als nützlich wurde auch angesehen, dass der Suchaufwand bei Falschbuchungen durch einen besseren Kontakt der Mitarbeiter untereinander – auch schichtübergreifend – geringer geworden war. Durch die Verknüpfung von Arbeiten und Lernen mithilfe des Navigationssystems für selbstständig lernende Mitarbeiter konnten also signifikante Verbesserungen der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und des Unternehmens im Sinne eines Lerntransfers erreicht werden.

Social Software

Das Navigationssystem liefert ein Lernkonzept dazu, wie arbeitsplatznahes Lernen strukturiert und unterstützt werden kann. Im Rahmen dieses Lernkonzepts können auch neue technologiebasierte Lernformen zum Einsatz kommen. Neben den bereits bekannten E-Learning-Technologien (z. B. Web Based Trainings) liegen weitere Potenziale für die Unterstützung und didaktische Gestaltung arbeitsplatznahen Lernens in den neuen elektronischen Informations- und Kommunikationstechnologien, die unter den Begriffen Web 2.0 oder Social Software diskutiert werden (O'Reilly 2005). Unter Social Software wird eine Reihe von Tools und Dienstleistungen zusammengefasst, wobei aktuell insbesondere Wikis, Blogs und Podcasts aufgrund ihres Entwicklungsstandes für den Bildungsbereich schon relativ gut einsetzbar sind (Brahm 2007).

Unternehmensinterne Wikis eignen sich beispielsweise, um das Wissensmanagement zu unterstützen. So wird bei IBM der „Wiki-Central“ bereits von mehr als zwei Dritteln aller Mitarbeiter genutzt, täglich greifen 70 000 Mitarbeiter auf 200 000 Seiten in 12 000 Wikis zu (Kosche 2008). Blogs können als Ersatz oder Ergänzung eines Learning Management Systems (LMS) genutzt werden. Podcasts bieten die Möglichkeit, Audioinhalte relativ einfach und kostengünstig für Lerner zur Verfügung zu stellen. Alles in allem handelt es sich hierbei um vielversprechende Instrumente, die jedoch in umfassendere Lernkonzepte einzubinden und in der Regel auch durch einen internen oder externen Bildungsberater einzurichten und zu pflegen sind. Auch bei dieser Form des E-Learning ist die soziale Seite des Lernens bewusst zu gestalten, zum Beispiel durch einen Online-Tutor, um die Lernmotivation der Lerner aufrechtzuerhalten und den weitgehend selbstgesteuerten Lernprozess der Mitarbeiter unternehmensadäquat zu steuern.

Gestaltungsoptionen nutzen

Im Folgenden werden Erfolgsfaktoren aufgezeigt, die aus Sicht von betrieblichen Praktikern bei der Gestaltung arbeitsplatznahen und selbstorganisierten Lernens von Bedeutung sind. Diese Einschätzungen stammen aus Interviews mit Personal- und Weiterbildungsverantwortlichen verschiedener Unternehmen sowie Evaluationsergebnissen im Rahmen der Forschungsarbeit des f-bb zur Entwicklung und betrieblichen Erprobung von arbeitsplatznahen Weiterbildungskonzepten (Freiling / Sack 2006).

Lernmotivation, Akzeptanz und Selbstlernkompetenz Die neuen

arbeitsplatznahen Lehr-Lern-Arrangements müssen von den Lernenden angenommen werden, schließlich fordert selbstorganisiertes Lernen die Mitarbeiter stärker als seminaristische Weiterbildungsformen. Es müssen Lernziele definiert werden, Lernzeiten eigenverantwortlich geplant, Lernunterstützungen genutzt und Lernfortschritte weitestgehend selbst kontrolliert werden. Dies setzt bei den Lernenden sowohl Lernmotivation und Eigeninitiative als auch Selbstlern- und Medienkompetenzen voraus.

Fragt man Lernende aus arbeitsplatznahen Lernarrangements, was ihnen bei der Erreichung der gesteckten Lernziele im Rahmen des selbstorganisierten Lernens am meisten geholfen hat, werden als Erstes das eigene Engagement, gefolgt von der Lernunterstützung durch eine Lernprozessbegleitung und die Lerngruppe genannt. Selbstorganisiertes Lernen im Prozess der Arbeit erfordert ausgeprägte Eigeninitiative, die durch eine Festlegung von Lernzielen zu Beginn des Lernprojekts unterstützt werden kann. Regelmäßige Lernkontrollen und die damit verbundene Transparenz des Lernerfolgs fördern die Lernmotivation.

Als erfolgskritisch in der Praxis wird die Akzeptanz selbstorganisierter Lernformen bei den Mitarbeitern eingestuft. Im Vorfeld muss daher der Nutzen dieser Lernformen für den einzelnen Mitarbeiter hervorgehoben und für eine Mitarbeit geworben und motiviert werden (internes Marketing für die Personalentwicklung).

Nicht alle Mitarbeiter besitzen bereits die erforderlichen Selbstlern- und Medienkompetenzen, um selbstständiges Lernen in Eigenregie zu bewältigen. Dazu müssen zusätzliche Kompetenzen entwickelt werden, insbesondere folgende:

Selbstreflexion und Selbstlernkompetenz Der Lernende sollte in der Lage sein und gegebenenfalls dabei unterstützt werden, seine eigenen Lernbedürfnisse und -interessen festzustellen, seine Lernvoraussetzungen zu erkennen und Lernziele zu formulieren. Leitfragen hierbei sind: Welches Wissen und welche Kompetenzen fehlen mir? Wo stehe ich mit meinem Können, und an welche Kenntnisse kann ich anknüpfen? Was möchte ich im Anschluss an den Lernprozess mehr können als zuvor?

Selbstorganisation und -disziplin Der Lernende muss seinen individuellen Lernprozess in Zeitpläne und Arbeitsabläufe einpassen, vereinbarte Lernzeiten einhalten und Lernsequenzen konsequent und vollständig bearbeiten. Dazu gehört auch, die Initiative zu ergreifen und sich immer wieder selbst zu motivieren. Der Lernende muss seine Fortschritte, aber auch Probleme erkennen und sich, wenn nötig, Hilfe und Unterstützung holen.

Medienkompetenz Selbstorganisiertes Lernen am Arbeitsplatz findet häufig unter Einsatz von Medien statt. Medienkompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Medien und die durch Medien vermittelten Inhalte den eigenen Zielen und Bedürfnissen entsprechend effektiv nutzen zu können. Die Medienkompetenz umfasst die Fähigkeit, bedarfsgerechte Medien (Bücher, Zeitschriften, Internet, Lernprogramme etc.) zu beschaffen sowie technisch basierte Kommunikationswege zu nutzen (z. B. Internet, E-Mail, Videokonferenz).

Anforderungen an das Lernumfeld

Nicht nur der Mitarbeiter selbst, sondern auch das Lernumfeld beeinflusst den Erfolg arbeitsplatznahen und selbstorganisierten Lernens. Lernförderliche Umfeldbe-

dingungen stützen den Implementierungsprozess nachhaltig (Gloger 2004, 26). Erfolgsförderliche Faktoren des betrieblichen Lernumfelds sind die Akzeptanz und Unterstützung durch die Führungskräfte, die Einbindung selbstorganisierten Lernens in die Unternehmens- und Weiterbildungsstrategie sowie die Bereitstellung notwendiger materieller und personeller Ressourcen.

Ein zentrales Erfolgskriterium für das Gelingen selbstorganisierten Lernens ist die Bereitschaft der beteiligten Führungskräfte, diese Lernform zu unterstützen. So hat sich gezeigt, dass Lernende, die ein hohes Maß an Unterstützung durch ihren Vorgesetzten erhielten, größere Lernerfolge aufwiesen als Lernende, die wenig bis gar keine Unterstützung erhielten. Auch der unternehmensinterne Lern- und Wissenstransfer konnte problemloser und systematischer erfolgen, wenn die Vorgesetzten bereits zu Beginn des Lernprojekts einbezogen wurden.

Neben dem Einsatz eines Bildungsberaters als Lernprozessbegleiter sollten auch die Führungskräfte Kenntnisse über den Lernprozess selbst sowie über Voraussetzungen einer lernförderlichen Arbeitsumgebung und Arbeitsgestaltung besitzen, um die Effektivität des Einsatzes förderlich beeinflussen zu können. Sie selbst sind im Rahmen ihrer Führungsaufgaben zunächst direkte Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter in Weiterbildungsfragen und in diesem Zusammenhang mitverantwortlich für die Entwicklung von Lösungen zur Deckung des identifizierten Weiterbildungsbedarfs. Nicht zuletzt tragen die Führungskräfte zu einer stabilen Implementierung arbeitsplatznaher Lernarrangements im Unternehmen bei.

Arbeitsplatznahes Lernen erfordert eine Einbindung in ein Kon-

zept der umfassenden Kompetenzentwicklung. Notwendig ist ein strukturiertes Vorgehen, um die systematische Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters zu erreichen und die Qualifizierung in einen ziel- und entwicklungsorientierten Kontext einzubinden, der sich aus der Unternehmensstrategie ableitet. Die betriebliche Weiterbildung und somit auch arbeitsplatznahe Lernformen sollten nicht nur als ein Instrument zur Deckung von Ad-hoc-Bedarfen, sondern darüber hinaus als strategischer Faktor zur Unterstützung der Unternehmensstrategie verstanden werden.

Zu den lernförderlichen Umfeldbedingungen im Betrieb gehört ebenso die Bereitstellung materieller und personeller Ressourcen. Im Zusammenhang mit arbeitsplatznahe Lernen können zu den materiellen Ressourcen ein Medienzugang (z. B. Internet für die Bearbeitung von E-Learning-Modulen), räumliche und zeitliche Freiräume (z. B. Rückzugsmöglichkeiten für ungestörtes Lernen), aber auch speziell entwickelte und aufbereitete Materialien zum Lernen vor Ort (z. B. praxisnahe Nachschlagewerke) gezählt werden. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen haben hier noch einigen Nachholbedarf. Hier werden Mitarbeiter mit der Anforderung, selbstorganisiert zu lernen, oft alleingelassen, ohne ausreichend materielle Ressourcen zur Verfügung zu haben. Hier können externe Dienstleister unterstützen, indem sie bedarfsgerechte Lernmaterialien entwickeln und Personalverantwortliche und Mitarbeiter zum Einsatz arbeitsplatznahen Lernens beraten.

Zur Bereitstellung personeller Ressourcen zählen insbesondere die Arbeitsentlastung durch Kollegen sowie der Einsatz interner oder externer Prozessbegleiter. Selbstorganisiert im Betrieb zu lernen, bedeutet für Mitarbeiter meist eine

Mehrbelastung, die nur durch das betriebliche Umfeld (Kollegen und Vorgesetzte) aufgefangen werden kann. Findet der Mitarbeiter keine adäquaten Freiräume zum Lernen und bleibt er in der reinen Abwicklung des Tagesgeschäftes verhaftet, fehlen ihm notwendige Qualifizierungsfreiräume, was sich hemmend auf die Eigeninitiative auswirkt. Es bewährt sich, die Kollegen schon frühzeitig über Ziel, Ablauf und Inhalte des Qualifizierungsprozesses zu informieren und aufzuklären. Eine regelmäßige Information über Fortschritte und Ergebnisse des Lernens, zum Beispiel in Form einer internen Projektpräsentation oder eines regelmäßigen Statusberichts, helfen, die Unterstützung des Umfelds zu sichern.

Arbeitsplatznahes Lernen setzt eine qualifizierte Prozessbegleitung voraus; darüber sind sich die von uns interviewten Personalleiter und -referenten unabhängig von der Unternehmensgröße einig. Die Übertragung von mehr Weiterbildungsverantwortung auf die Beschäftigten kann überfordernd wirken, da neben der Aufgabenausführung auch der eigene Entwicklungsbedarf erkannt sowie konkrete Aktivitäten abgeleitet werden sollen. Benötigt werden Prozessbegleiter, die die Lernprozesse regelmäßig betreuen, die Lernenden coachen sowie kontinuierlich auch latente Lernbedarfe aufgreifen. Die Bedarfsermittlung erfolgt in kleinen und mittelständischen Unternehmen aus Kapazitätsgründen eher durch externe Begleiter, während sie in Großbetrieben meist intern übernommen wird. Sie sollte einerseits individuell ausgerichtet sein und andererseits Rücksicht auf die Entwicklungsbedarfe des Betriebes nehmen. Im Rahmen der Bedarfsermittlung muss geklärt werden, wie die erforderlichen Lernprozesse organisiert werden können, zu welchen Zeiten sie erfolgen, welche Mitarbeiter einbezogen werden sollen und welche Lernmethoden

intern oder extern eingesetzt werden können.

Die Wahl der Lernmethode ordnet sich den Lernzielen, -voraussetzungen und -inhalten unter. Die Lernprozessbegleitung gibt Feedback an den Mitarbeiter und an Vorgesetzte und informiert dabei über Lernerfolge und Lernprobleme, die den Lern- und Transfererfolg hemmen können. Der Lernprozessbegleiter übernimmt im Rahmen arbeitsplatznaher Lernprozesse erweiterte Aufgaben, er ist Moderator, Lernberater und Coach.

Nutzen für Unternehmen

Die Bereitschaft, in Weiterbildung und kompetenzförderliche Maßnahmen zu investieren, hängt von deren Effektivität und Effizienz ab. Zunehmend stellt sich für Unternehmen daher die Frage, wie der Erfolg arbeitsplatznahen Lernens transparent gemacht werden kann. Nachweise oder Zertifikate zur Bestätigung des Lernerfolgs sind dafür ungeeignet. Im Vordergrund stehen daher Aussagen über das Ausmaß der Verwertbarkeit des angeeigneten Wissens und die Lösung echter betrieblicher Probleme. Diese zu erfassen, ist über zeitnahe Feedback-Prozesse mit Mitarbeitern, Führungskräften und Prozessbegleitern möglich und sollte in Konzepten arbeitsplatznahen Lernens berücksichtigt werden. Alles in allem ist festzuhalten, dass im arbeitsplatznahen Lernen noch große Potenziale liegen.

Summary

Learning During the Work Process
Learning at the workplace takes many forms and often occurs incidentally, whereby those involved don't consider this to be learning, or, going even further, don't think about carefully planned learning conditions. Frequently, employees acquire new knowledge or skills on their own without realizing how such

learning processes could be better planned and implemented. Using the example of a "navigation system" for self-taught learning at the workplace, Dieter Stöbel describes how employees can be prepared to analyze their own learning behavior, to recognize learning opportunities and possibilities, and to develop and implement suitable learning strategies.

Literatur

- Brahm, T. (2007): Social Software und Personal Broadcasting – Stand der Forschung, in: S. Seufert / T. Brahm (Hg.): „Ne(x)t Generation Learning“: Wikis, Blogs, Podcasts & Co. – Social Software und Personal Broadcasting auf der Spur, Universität St. Gallen, 20–38
- Busse, J. et al. (2005): Bildungsträger werden Bildungsdienstleister. Konzepte, Erfahrungen und Perspektiven, in: H. Loebe / E. Severing (Hg.): Wirtschaft und Weiterbildung, Bd. 37, Bielefeld
- Freiling, T. / Sack, C. (2006): Selbstorganisiertes Lernen im Betrieb. Nutzenpotenziale für Unternehmen durch neue Formen der Qualifizierung, in: H. Loebe / E. Severing (Hg.): Weiterbildung auf dem Prüfstand, Bielefeld, 161–178
- Gloger, A. (2004): Vom Nutzen des Trainings, in: managerSeminare, 73, 18–26
- Konrad, K. (2002): Selbstgesteuertes Lernen im Betrieb, in: S. Kraft (Hg.): Selbstgesteuertes Lernen in der Weiterbildung. Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung, Bd. 30, Hohengehren
- Kosche, G. (2008): Loslassen und trotzdem alles im Griff, in: Financial Times Deutschland, 8.9.2008, A2
- Krauß, A. / Mohr, B. (2004): Das Navigationssystem für selbstständig lernende Mitarbeiter – Struktur und Inhalt, in: H. Holz et al. (Hg.): Selbstevaluation in der Berufsbildung, Bielefeld, 109–128
- Mohr, B. (2005): Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Transferstrategien – Ein Bericht aus der Modellversuchspraxis, in: H. Holz / D. Schemme (Hg.): Wissenschaftliche Begleitung bei der Neugestaltung des Lernens, Bielefeld, 156–163
- Mudra, P. / Rupp, M. / Unger, A. (2005): Stand und Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung, in: Weiterbildung, 16 (3), 24–27
- O'Reilly, T. (2005): What is Web 2.0? www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-2.0.html?page=1 (23.10.2008)
- Weiß, R. (2003): Betriebliche Weiterbildung 2001. Ergebnisse einer IW-Erhebung, IW-Trends, 1, Köln