

■ Titel:

Vorgesetzte werden zu Gestaltern und Förderern informeller und non-formaler Lernprozesse im Betrieb.

■ Verfasser:

Alexander Krauß, Barbara Mohr

■ Erschienen in:

GdWZ 2/2005

Vorgesetzte werden zu Gestaltern und Förderern informeller und non-formaler Lernprozesse im Betrieb.

Abstract:

Mittlere Führungskräfte sind insbesondere in KMU Schlüsselpersonen der Förderung und Verknüpfung non-formaler und informeller Lernaktivitäten. Ein Beispiel aus dem Modellversuch FILIP zeigt, wie sie bei dieser Aufgabe unterstützt werden können.

Lebenslanges Lernen bedeutet für die meisten Beschäftigten immer noch vor allem individuelles, informelles Lernen im Arbeitsprozess. Dies gilt umso mehr, je weiter unten die Mitarbeiter in der betrieblichen Hierarchie angesiedelt sind - die regelmäßige Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen ist hier eher die Ausnahme.

Die Notwendigkeit des Lernens im Betrieb wird aber heute weniger bestritten denn je. Die Schlagwörter von der „Lernenden Organisation“ und einer vermehrten „Subjektivierung der Arbeit“ (Moldaschl) legen nahe, dass der Zusammenschluss individuellen Lernens mit den Lernnotwendigkeiten der betrieblichen Organisation ein virulentes Problem ist.

Mangelhafte Verzahnung von formalisiertem und informellem Lernen

Die Prozesse formalisierter Lernanstrengungen im Betrieb, sei es die organisierte Weiterbildung, sei es IT-gestütztes Wissensmanagement, und das informelle Lernen der Mitarbeiter in der konkreten Arbeitssituation laufen im Produktionsdruck des Alltags noch weitgehend nebeneinander her. Zwar profitieren Betriebe von einer oft erstaunlichen Lernfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Ob dies freilich immer mit den betrieblichen Zielen harmoniert und die optimale Antwort auf anstehende Probleme ist oder eher eine Notlösung zum Ausgleich fehlgesteuerter Prozesse, bleibt offen. Die Debatte um informelle Wissensgemeinschaften im Arbeitsalltag, die in letzter Zeit verstärkte Aufmerksamkeit erfahren, verweist auf die Bedeutung solcher, den Unternehmen nicht selten verborgener Lernprozesse.

Das Potenzial ist vorhanden. Wie es für Unternehmen nutzbar zu machen ist, erscheint weniger klar. Es fehlt die Kanalisierung und Steuerung des informellen Lernens in der Arbeit.

Mittlere Führungskräfte als Schlüsselpersonen der systematischen Nutzung informellen Lernens

Noch wenig im Fokus der Diskussion sind diejenigen Akteure in Unternehmen, die über die konkrete Gestaltung des Arbeitsumfeldes und die sozialen Formen der Zusammenarbeit entscheiden: die Führungskräfte der mittleren Ebene. Wenn sie informelles Lernen zu non-formalen Lernformen systematisieren, aber auch, wenn es angebracht erscheint, formale Lernprozesse initiieren, machen sie informelle Lernprozesse für das Unternehmen produktiv nutzbar.

Dies stößt bisher auf zwei wesentliche Hindernisse: Zum einen haben viele mittlere Führungskräfte die Gestaltung von Lernprozessen noch nicht in ihr Rollenbild, in die Definition ihrer Aufgaben integriert. Lernen wird in ihrem Selbstbild häufig mit formalen Lernprozessen der Ausbildung und der organisierten Weiterbildung gleichgesetzt und fällt damit nicht in den eigenen Aufgabenbereich. Informelle Lernprozesse wiederum werden nicht als Lernen wahrgenommen, sondern dem Arbeiten zugeordnet und damit nicht mit dem Ziel der Erweiterung der Kenntnisse der Mitarbeiter gestaltet. Ein weiteres Hindernis ist, dass Kenntnisse darüber, wie solche Lernprozesse erkannt und systematisch genutzt werden können, nur sporadisch und zufällig vorhanden sind.

Beratung und Unterstützung von Führungskräften

Es gilt daher, diese Führungskräfte, Produktionsleiter, Meister, Schichtführer, zu befähigen, den Vermittlungsprozess zwischen individuellem Lernen und formalisiertem, systematischem Lernen zu gestalten. Immer mehr Vorgesetzte fühlen sich in der Verantwortung, den Qualifikationsstand ihrer Mitarbeiter zu verbessern, verfügen jedoch oft nicht über das nötige Methodenwissen, um z.B. Qualifikationsanforderungen an den einzelnen Arbeitsplätzen zu beschreiben oder zu beurteilen, welche Entwicklungspotenziale in den einzelnen Mitarbeitern stecken. Auch sind moderne, arbeitsintegrierte Lernformen wie Lernen am Arbeitsplatz, Job Rotation, Projektlernen, kollegiale Beratung, Lernen zusammen mit dem (internen) Kunden nur wenig bekannt.

Für mittlere Führungskräfte ist der Erwerb von „Personalentwicklungskompetenz“ im betrieblichen Alltag nicht einfach: Eine systematische didaktische Qualifizierung findet nur im Zusammenhang der Ausbildung statt und wird auch hier gegenüber den Fachinhalten eher als Randthema betrachtet. Systematische Thematisierung von Lernprozessen ist eher die Ausnahme. Im Modellversuch „FILIP – Flexible und individuelle Lernfor-

men in der Personalentwicklung“¹ werden für Vorgesetzte, die bisher wenig Erfahrung mit Wissensmanagement und Personalentwicklung haben, Hilfestellungen erarbeitet: eine Toolbox „PE-Instrumente für Führungskräfte“ und ein Beratungskonzept zur Gestaltung individueller Lernprozesse.

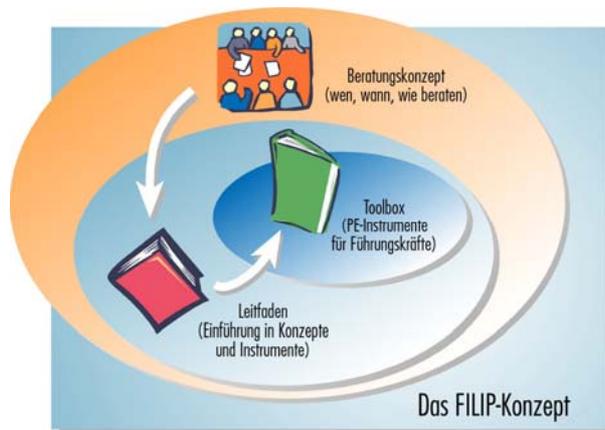


Abb. 1: Beratung und Unterstützung für Führungskräfte

Informelles Lernen in KMU fördern – ein Praxisbeispiel

Ein Beispiel aus einem metallverarbeitenden Betrieb mittlerer Größe illustriert den Nutzen des vom Modellversuchskonzept unterstützten Wechselspiels informeller und non-formaler Lernformen. Das Unternehmen produziert Spezialmaschinen in Einzelfertigung. Bisher wurden die Aufträge von Mitarbeitergruppen weitgehend selbständig bearbeitet. Zwar wurde das Arbeitsergebnis geprüft, der Arbeitsprozess selbst stützte sich jedoch weitgehend auf das Erfahrungswissen der langjährigen Mitarbeiter und war von außen nicht ohne weiteres nachvollziehbar. Wurde zur Bearbeitung eines neuen Auftrags eine neue Gruppe zusammengestellt, wurde das erforderliche Wissen von Mitar-

¹Der Modellversuch FILIP wird vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung durchgeführt. Die wissenschaftliche Begleitung hat das Institut für sozialwissenschaftliche Beratung (ISOB) übernommen. Finanziert wird das Projekt aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Bayerischen Wirtschaftsministeriums.

beiter zu Mitarbeiter weiter gegeben. Dieses Vorgehen erschien der Unternehmensleitung angesichts der angestrebten Flexibilisierung der Produktion und einer zu diesem Zweck angestrebten möglichst breiten Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter zu intransparent und unsystematisch. Die Führungskräfte erarbeiteten daher mit dem Modellversuchsteam ein Instrument zur Erfassung von Arbeitsabläufen und zur Analyse der hierbei erforderlichen Qualifikationen. Mit dessen Hilfe wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern typische Projekte aus der Produktion des Unternehmens dokumentiert und aufbereitet. Der angestrebte Nutzen ist, diese Erkenntnisse bei der Produktionsplanung zu verwerten. Insbesondere aber erlaubt die Erfassung der Tätigkeiten und benötigten Kompetenzen die Zusammenstellung von Produktionsteams unter Lerngesichtspunkten. Ein Wissenstransfer von Mitarbeiter zu Mitarbeiter findet statt. Mit der kontinuierlichen Dokumentation der einzelnen Arbeitsschritte wird dann wiederum die Explikation des ausgetauschten Wissens gesichert.

Es ergibt sich damit ein Kreislauf zwischen informellen und non-formalen Lernprozessen im Betrieb, der von den mittleren Führungskräften selbst gestaltet wird.

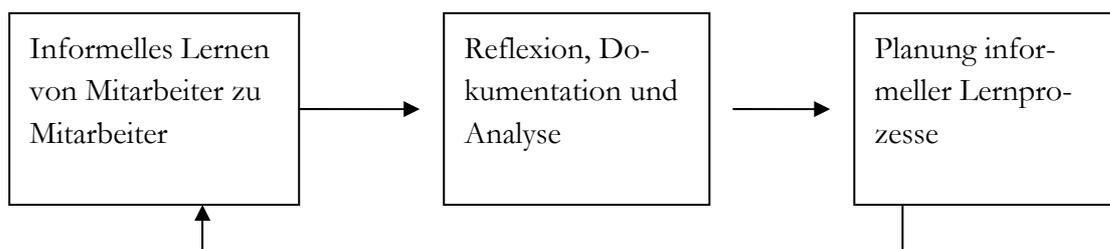


Abb. 2: Vom informellen Lernen zur Planung informeller Lernprozesse

Erkenntnis

Es zeigt sich, dass diese Form der Entwicklung der Mitarbeiter auf hohe Akzeptanz stößt, da hier die gewohnte Arbeitsumgebung nicht verlassen wird und Lernprozesse im gewohnten sozialen Rahmen stattfinden. Ein weiterer Vorteil ist die zeitliche Flexibilität, die eine Anpassung an die Notwendigkeiten der Produktionsorganisation und die Berücksichtigung des individuellen Qualifikationsstandes bei der Weiterentwicklung erlaubt. Die Erweiterung des Wissens in der Realsituation verhindert zudem den Eindruck, mit abstrakten Lernanforderungen konfrontiert zu werden, deren Umsetzung in der eigenen Arbeitsrealität zweifelhaft erscheint. Es wurde freilich auch deutlich, dass der Einsatz von Instrumenten und die Gestaltung ihrer Anwendung zumindest am Anfang der Unterstützung durch mit der Instrumentenanwendung und -entwicklung erfahrene Berater bedürfen. Hier erscheint sich ein neues Profil für die betriebliche Personalabteilung im Sinne einer Unterstützung arbeitsintegrierter Lernprozesse zu ergeben.

Literatur

BMBF (Hrsg.): Berichtssystem Weiterbildung IX, Bonn 2004

Moldaschl, M., Voß, G.(Hg.): Subjektivierung von Arbeit München 2003

Stahl, Th. (2002): Lisu und Communities of Practice. 4. Statusbericht internationales Monitoring Lernen im Sozialen Umfeld 4-2002.

<http://www.abwf.de/home/moni/frame.html>

Wenger, E.; McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002): Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge. Boston: Harvard Business School Press.

Krauß, A.: Die Bedingungen für Selbstreflexion und Selbstevaluation am Arbeitsplatz schaffen - eine Führungsaufgabe; in Loebe, H., Severing, E. (Hg.): Zukunft der betrieblichen Bildung. Ökonomisierung - selbstorganisiertes Lernen - Wissensmanagement - neue Lernmedien. Bd. 27 der Reihe Wirtschaft und Weiterbildung. Bielefeld 2001, S. 84-92,