

- Titel:
**Das Navigationssystem für selbstständig lernende Mitarbeiter.
Struktur und Inhalt**
- Verfasser:
Alexander Krauß, Barbara Mohr
- Erschienen in:

Das Navigationssystem für selbstständig lernende Mitarbeiter. Struktur und Inhalt.

Der Modellversuch „Selbstständig Lernen im Betrieb“ verfolgte im wesentlichen zwei Ziele:

Erstens ging es darum, den Gedanken der am betrieblichen Nutzen orientierten Selbstorganisation und Selbstverantwortung für Kompetenzentwicklungsprozesse¹ nachhaltig im Bewusstsein aller Beteiligten im Betrieb zu verankern, Reflexionsprozesse des eigenen Arbeitshandelns (Selbstevaluation) als Bedingung selbstständigen Lernens als Schlüsselkompetenz im Lernenden Unternehmen bewusst zu machen und damit ein neues Verständnis von betrieblichem Weiterbildungsmanagement zu fördern.

Zweitens galt es, praktische Hilfsmittel zur Verbesserung der Wissensmobilisierung am Arbeitsplatz zu entwickeln und vorhandene Instrumente und Verfahren zu integrieren. Auch hier erwies sich die Fähigkeit zur Selbstevaluation als Schlüsselkompetenz.

Der Lernbedarf des selbstverantwortlichen Mitarbeiters lässt sich, so unsere These, in drei Felder gliedern: Orientierung, Qualität, Innovation.

Zunächst muss die Eigenaktivität aller Beteiligten im Unternehmen auf den gemeinsamen Unternehmenszweck ausgerichtet werden. Mitarbeiter brauchen Orientierungswissen über ihren persönlichen Standort zwischen Individuum, Gruppe, Unternehmen und Gesellschaft. Dazu müssen sie lernen, sich im Organisationswandel, in vernetzten Strukturen zu bewegen sowie mit Unsicherheit umzugehen.² Das eigene Handeln muss am Maßstab des Unternehmenszwecks interpre-

¹ zum Begriff der Kompetenzentwicklung vgl.: Kuratorium der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management: Von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. QUEM Report, Heft 40, Berlin 1995

² Bittmann, Andreas; Erhard, Heinz; Fischer, Hans-Peter; Novak, Hermann: Lerninseln in der Produktion als Prototypen und Experimentierfeld neuer Formen des Lernens und Arbeitens; in: Dehnbostel, P., S. 39-64, 42 FN 4; zum Umbau bei Mercedes Benz vgl.: Fischer, H.-P. 1999

tiert werden können³. (Dazu gehört z. B. auch die Fähigkeit, technische Fragen am Arbeitsplatz ohne äußeren Zwang, Regelung und Kontrolle als wirtschaftliche zu interpretieren und entsprechend zu handeln.) Warneke führt⁴ das Bild der Navigationssysteme ein, die notwendig sind, um die Identität des „fraktalen Unternehmens“ zu wahren.⁵ Dieser Begriff wird im Titel der unten beschriebenen Modulserie im Modellversuch aufgenommen.

Das bewusst zu fördernde Orientierungswissen lässt zu Tage treten, was im konkreten täglichen Erfahrungswissen der Mitarbeiter der Möglichkeit nach angelegt ist: sie selbst haben die besten Voraussetzungen, Bildungsbedarfe festzustellen, den Nutzen von Lernprozessen in der praktischen Arbeit zu beurteilen, den Abgleich zwischen konkretem Bedarf und Lernverfahren herzustellen und schließlich ihre Kompetenzerweiterung zu planen und durchzuführen.⁶

Selbstverständliches Ziel der Produktion im Betrieb ist es, ökonomischer, fehlerfreier, schneller, etc. zu arbeiten. Die Ressource, die dies ermöglicht, ist die maximale Mobilisierung vorhandenen Wissens. Dies geschieht in erster Linie durch Reflexion der eigenen Tätigkeit und die Möglichkeit, Wissen auch tatsächlich umzusetzen. Im modernen Unternehmen „werden inhaltliches Interesse an und Identifikation mit der eigenen Arbeit zu wesentlichen Voraussetzungen für die Produktion von Qualität – im Gegensatz zur Kontrolle von Qualität. Die Schnittmengen zwischen dem Bil-

³ zur Bedeutung des Orientierungswissens und Orientierungskompetenzen vgl: Laur-Ernst, U.; Gutschmidt, F.; Lietzkau, E.: in: Dehnbostel, P. Berlin 1992, 319-332, bes. 323-325

⁴ Warnecke, H.J.: Revolution der Unternehmenskultur. Das fraktale Unternehmen. Berlin 1993

⁵ Ähnlich Rolf, H.G. Weinheim 1993, das Spezifische des Organisationslernens in der Existenz >kognitiver Landkarten< erkennt, worunter er >von allen Mitgliedern der Organisation geteilte Beschreibungen der Aufbau- und Ablauforganisation< ihrer Organisation versteht.. Dieses Organisationslernen sei insofern selbstreflexiv, als die Mitglieder prinzipiell nicht nur in der Lage seien diese Karten zu rezipieren , sondern sie – zumindest prinzipiell – auch selbst zu gestalten. zit.n.: Dehnbostel, P.: Berlin 1995, S. 175-189, 177

⁶ vgl. Stahl, Königsweg, 94

dungsinteresse der Beschäftigten und den Qualifikationsanforderungen seitens der Betriebe scheint sich dadurch zu vergrößern.⁷

Mit der Verantwortung für das Ergebnis der Arbeit muss jedoch auch die Verantwortung für die eingesetzten Ressourcen wachsen. Hierzu zählt sicherlich auch die eigene Qualifikation bzw. Kompetenz, die sich in der Art und Weise der Arbeitsdurchführung niederschlägt.

Die Selbstorganisation von Arbeit und Lernen beruht dabei zu aller erst auf der Effizienz von face-to-face-Beziehungen in überschaubaren Einheiten.⁸ Der einzelne Mitarbeiter steht nicht mehr nur in der hierarchischen Verantwortung, sondern muss sich im weitaus schwierigeren Feld der horizontalen Verantwortung bewegen, indem er sich persönlich dafür zuständig fühlt, zu möglichst optimalen Leistungsvoraussetzungen seiner Kollegen beizutragen: der Verantwortung für sich selbst entspricht die Verantwortung für das Team. Und dies jenseits der quasi „ständischen“ Fesseln des Facharbeitertums, das den Grad zu fordernder Autonomie an einem Bündel zertifizierter Kompetenzen festmacht und damit einem „muss ich nicht können“ Vorschub leistet.

Damit soll der „neue Mitarbeiter“ in die Lage versetzt werden, das Rahmenkonstrukt der „gemeinsamen Aufgabenorientierung“ auszufüllen. Gemeint ist die von den Mitgliedern einer Arbeitsgruppe geteilte Einstellung und das Wahrnehmungsmuster, „eine gemeinsame Aufgabe und Verantwortung zu besitzen und diese zu akzeptieren; die Bereitschaft zur arbeitsbezogenen Kommunikation, Zusammenarbeit, Unterstützung und Förderung der sozialen und geistigen

⁷ Dybowski, G. u.a.: Betriebliche Organisationsentwicklung und berufliche Bildung – Anregungen für die Berufsbildungsforschung in: Dybowski, G.; Haase, P.; Rauner, F. (Hrsg.): Berufliche Bildung und Betriebliche Organisationsentwicklung, Bremen 1993, 150

⁸ Stahl, Thomas: Organisationslernen und Weiterbildung – Kommunikative Vernetzung im fraktalen Unternehmen in: Geißler, Harald: Organisationslernen und Weiterbildung: die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft, Berlin 1995, S. 121-142, hier S. 133. Kritisch zur Funktionalität betrieblich induzierter Kommunikationsprozesse: Greifenstein, R.; Jansen, P.; Kißler, L.: „Partizipationskompetenz und technologisch-organisatorische Innovation in: Kißler, L.: Partizipation und Kompetenz, Opladen 1990

Kompetenzen zu zeigen und zu erfahren, sowie einen nützlichen Beitrag für ein... Produkt zu leisten.“⁹

Die „Durchschlagskraft“ von Lernprozessen in der Gruppe im Gegensatz zu rein individuellen Lernstrategien ergibt sich daraus, dass der Regulationsprozess der Gruppe im Unterschied zum individuellen teilweise „öffentlich“ verläuft, so dass auch zeitweise nicht selbst aktive Gruppenmitglieder beeinflusst werden. Äußere und innere Regulationsprozesse verschränken sich, was ggf. zu „Resonanzprozessen“ (Volpert) führt, die „übersummativen Effekte“ (Raithel, Schuchmann) in dem Sinne ergeben, dass das Niveau der Handlungsregulation der Gruppe höher ist, als es die Summe der Pläne der Individuen gewesen wäre.¹⁰ Erst in der Konfrontation eigener Einschätzungen – hier trifft sich der Gedanke der Selbstevaluation mit der Gruppenorientierung – mit den respektiven Einschätzungen der >bedeutsamen Anderen< gewinnt Selbstevaluation die notwendige Sicherheit im Urteil.¹¹

Die nach Orientierung und Qualitätsorientierung dritte Qualifikationsanforderung ist die Aufnahmefähigkeit für Neues: Was zu tun ist, verändert sich. Firmen überleben, indem sie sich verändern, andere Produkte, andere Organisation, andere Technik werden eingeführt. Es gilt, neues Wissen zu schaffen oder zu beschaffen und zu integrieren. Dies ist das Feld des Know-how jenseits der routinemäßigen Arbeitsverrichtung. Hier stößt die Mobilisierung im unmittelbaren Umfeld vorhandenen Wissens an ihre Grenzen.

Zumindest zum Teil ist dies ein Feld der aktiven Beschaffung von Inputs von außen. Hier haben auch seminaristische Formen der Qualifikationsvermittlung ihren Platz, wenn sie sich in einer spezifischen Situation als notwendig und wirtschaftlich erweisen. Folgt man dem Leitbild des „verantwortlichen“, „unternehmerischen“ Mitarbeiters, gilt es, ihn auch hier an die kritische Beur-

⁹ Weber, W.G.: Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen, u.a. 1997, S. 53

¹⁰ Weber, W.G.: Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen, u.a. 1997, S. 72f.

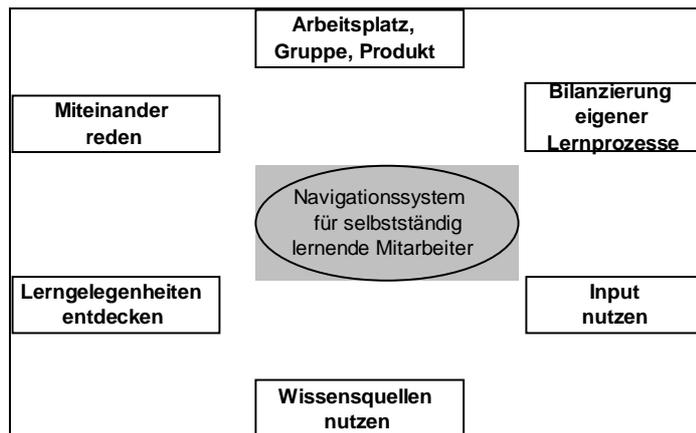
¹¹ Stahl, T.: Königsweg, S. 98

teilung der eigenen Kompetenzen und Arbeitsweisen heranzuführen. Er selbst muss es sein, der „Investitionsentscheidungen“ auf diesem Feld zumindest sachgemäß vorbereitet

Betriebsinterne wie auch externe Bildungsanbieter werden damit nicht überflüssig. Sie selbst können von der Konfrontation mit einem neuen Typus von Kunden nur profitieren. Die im Modellversuch entwickelten Prozesse der kritischen Analyse der eigenen Kompetenzen und der eigenen Arbeitsabläufe befähigen die Mitarbeiter zu einer weitaus genaueren Bedarfsformulierung, als dies bisher der Fall sein konnte. Wissen um Kriterien und Prinzipien von Weiterbildungsprozessen verbessern die Qualität der Mitarbeit in Weiterbildungsprozessen. Schließlich ermutigen kritische Kunden interne und externe Bildungsanbieter eigene Qualitätskonzepte ständig weiterzuentwickeln und in der Realität zu leben.

Die drei genannten Aspekte zusammen (Orientierung, Qualität, Innovation) tragen wesentliches zur Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz bei. Das **„Navigationssystem für selbstständig lernende Mitarbeiter“**, das im Rahmen des Modellversuchs entwickelt wurde, bietet eine Strukturierungshilfe für eine Phase der Einleitung und Verankerung des Konzepts des selbständigen Lernens im obengenannten Sinne. Die Komponenten des Prozesses selbständigen Lernens sind in sechs Modulen, die jeweils einen Initial-Workshop und eine dezentrale kontinuierliche Lernphase (KLP) beinhalten, zusammengefasst. In Workshops und in einer begleitenden Projektphase wird ein von der Lerngruppe ausgewähltes konkretes betriebliches Problem bearbeitet. Dieser Prozess wird als exemplarischen Lernprozess reflektiert. Dabei werden Elemente herausgegriffen, die auch in spontanen Lernprozessen immer mit aufscheinen. Sie werden systematisch bearbeitet und begrifflich gefasst. Damit wird selbstständiges Lernen als professionelle Fähigkeit gezielt entwickelt.

Abbildung 1: **Navigationssystem für selbstständig lernende Mitarbeiter**¹²



Die Lernkomponenten im Navigationssystem

- Lernbedarf ermitteln: Mein Arbeitsplatz, meine Gruppe, mein Produkt.
Ausgangspunkt für den Lernprozess ist der eigene Arbeitsbereich, die Arbeitsabläufe und die daraus erwachsenden Anforderungen. Indem sich der Mitarbeiter sein Arbeitsumfeld und den Zusammenhang mit vor- und nachgelagerten Tätigkeitsfeldern sowie grundlegenden Faktoren der Ausrichtung des Unternehmens insgesamt (operationalisiertes Unternehmensleitbild) bewusst macht, werden ihm die daraus erwachsenden Anforderungen an seine Qualifikation deutlicher. Verstärkte Kontakte zu anderen Abteilungen und Arbeitsgruppen vermehren die Rückmeldungen zur eigenen Arbeit (Selbstevaluation ruft Fremdevaluation hervor, die die Selbstevaluation unterstützt). Damit hat der Lernende eine fundiertere Basis für eine Beurteilung, in wie weit er die erkannten Anforderungen erfüllt: Lernbedarfe lassen sich so leichter bestimmen.

¹² Geldermann, B.; Krauß, A.; Mohr, B. (2001): Selbstständig lernen im Betrieb: Reflexion als zentrales Element der Selbstlernkompetenz; in: BWP 2/2001, S. 38-41

- **Lernbedarf kommunizieren: Miteinander reden.**

Lernen im Arbeitsumfeld ist immer auch ein Kommunikationsprozess. Erfahrungsaustausch unterstützt den Lernprozess, durch das gemeinsame Erarbeiten von Problemlösungen gewinnt der Einzelne neue Erkenntnisse. Dies betrifft einmal direkt das Inhaltlich-fachliche – der Lerner profitiert vom Wissen der anderen, lernt von ihnen. Über die Diskussion von Problemen und über das gemeinsame Reflektieren von Lösungsmöglichkeiten erfährt er darüber hinaus, dass Lernbedarf auch bei den anderen vorhanden ist/sein kann. Er erfährt, dass es hilfreich ist, den Lernbedarf zu artikulieren, aber auch, Wissen aktiv weiter zu geben. Die Einsicht in grundlegende Modelle menschlicher Kommunikation qualifiziert zur Überwindung von Kommunikationsblockaden, die das geforderte informationsaktive Verhalten in der Realität oft unterbinden.
- **Das Arbeitsfeld als Lernfeld nutzen: Lerngelegenheiten erkennen.**

Fast jeder Arbeitsplatz bietet Lernmöglichkeiten: Die Spielräume zur Gestaltung der eigenen Arbeit sind gestiegen. Vom Mitarbeiter werden diese jedoch häufig gar nicht als Lerngelegenheiten wahrgenommen. Damit er sie bewusst und systematisch für seinen Lernprozess nutzen kann, muss der Mitarbeiter die sich ihm bietenden Lernmöglichkeiten im betrieblichen Alltag identifizieren und bewerten lernen. Die Eröffnung von Direktkontakten zu relevanten Wissensträgern trägt zur Effektivierung des Know-how-Transfers bei.
- **Betriebliches Know-how erschließen: Wissensquellen nutzen.**

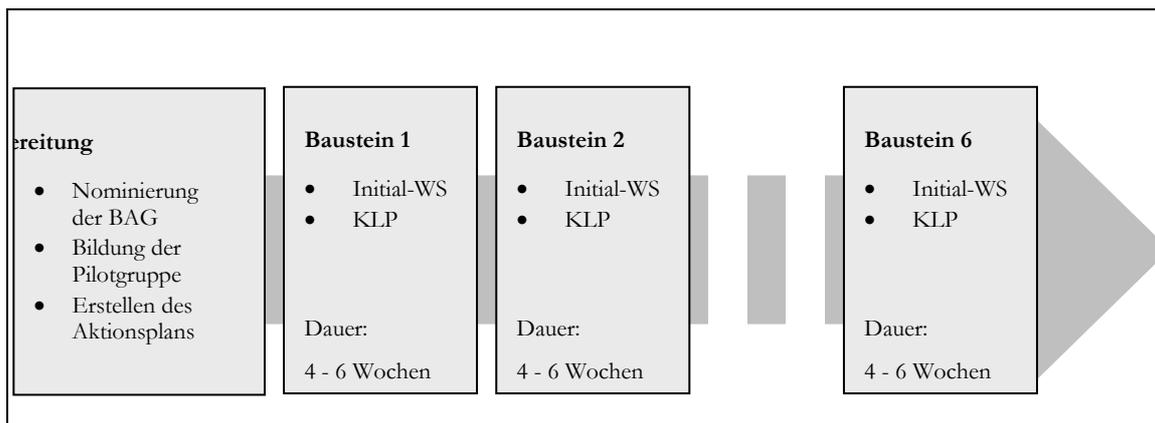
Hilfestellungen zur Beantwortung aktueller Fragen oder zur Lösung von Problemen gibt es in unterschiedlichster Form. Nicht immer ist der Lerner mit deren Nutzungsmöglichkeiten vertraut, oftmals kennt er die betrieblichen Wissensquellen gar nicht. Indem sich der Lernende aktiv die betrieblichen Wissensressourcen

erschließt, erwirbt er eine wichtige Methodenkompetenz zur zielgerichteten und schnellen Lösung von Problemen am Arbeitsplatz.

- Lernangebote beurteilen: Inputs nutzen.
Die optimale Nutzung interner und externer Lernangebote setzt eine präzise Formulierung der Anforderungen an die Weiterbildung und eine Beurteilung, wie weit die jeweiligen Angebote diesen entsprechen, voraus. Indem sich der Lernende bewusst mit Weiterbildungsangeboten auseinandersetzt, lernt er die sich bietenden Möglichkeiten kennen und gewinnt so Sicherheit bei der Auswahl der für seine Bedürfnisse geeigneten Weiterbildung.
- Den Lernfortschritt beurteilen: Bilanzierung der eigenen Lernprozesse.
Lernfortschritte und Lernerfolge müssen erfasst und bewertet werden um entscheiden zu können, ob weiterer spezifischer Lernbedarf besteht. Durch ein periodisches Überprüfen seiner Arbeitsergebnisse stellt der Mitarbeiter fest, welchen Lernfortschritt er gemacht hat. Damit lernt er zu einem, den Erfolg des Lernprozesses als Ganzes zu beurteilen. Zum anderen erfährt er aber auch, in wie weit weiterer Handlungsbedarf besteht und wie der Lernprozess fortgesetzt werden sollte.

Aufbau der Lernmodule: Die Lernmodule beinhalten jeweils einen Initial-Workshop, in dem das Thema inhaltlich besprochen wird, und eine sich daran anschließende dezentrale kontinuierliche Lernphase (KLP), in der die Mitarbeiter/Lernenden das erarbeitete Wissen im eigenen Arbeitsfeld umsetzen.

Abbildung 2: **Die Modulfolge im Konzept des selbstständigen Lernens**



Fazit: Selbstevaluation als Kernkompetenz im Lernprozess

Die Module des „Navigationssystems“ stellen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine „Operationalisierung“ des selbstständigen Lernens dar. Sie helfen ihnen, Lernen im betrieblichen Alltag zu identifizieren und zu gestalten. Im Modellversuch wurde ihnen nicht „das Lernen“ beigebracht, sondern sie wurden dabei unterstützt, Lernprozesse zu erkennen und für die Verbesserung betrieblicher Abläufe und beruflicher Kompetenzen systematisch zu nutzen. In diesem Sinn sind Reflexion und Selbstevaluation für selbstständiges Lernen im Betrieb konstitutiv.

Zur Illustration des Vorgehens und der verwendeten Materialien geben wir auf den folgenden Seiten einige Abschnitte aus dem „Leitfaden für Bildungsberater“¹³ wieder, der auf Grundlage der Ergebnisse des Modellversuchs und den im Modellversuch

¹³ Mohr, B.; Krauß, A. (2001): Lernprozesse im Betrieb anregen und begleiten. Selbstevaluation der Beschäftigten als Kernelement arbeitsplatznahen Lernens. Leitfaden für Bildungsberater, Hrsg.: Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz), Augsburg, München.

benutzten Readern zu den einzelnen Modulen des Navigationssystems erstellt wurde.



Begleitung von Selbstlernprozessen im Betrieb

Aufgaben für Bildungsfachleute

Lern- und Arbeitsprozesse sind heutzutage zunehmend verwoben. Für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ist es nicht immer offensichtlich, dass das Auffinden einer Schwachstelle im Produktionsablauf und deren Beseitigung, das Nutzen von Expertenwissen der Kollegen oder auch die Klärung eines EDV-Problems durch Nachschlagen im Handbuch etwas mit „lernen“ zu tun hat. Um in der Lösung ihrer Arbeitsprobleme den Lernfortschritt zu entdecken und die gefundenen fachlichen und methodischen Lösungen auf andere Bereiche und Themenfelder übertragen zu können, müssen Probleme, deren Ursache wie auch der eingeschlagene Weg zur Lösung des Problems immer wieder reflektiert werden. Dabei benötigen Mitarbeiter pädagogische Unterstützung. Diese können interne Weiterbildungs- oder PE-Fachleute, aber auch externe Bildungsberater leisten.

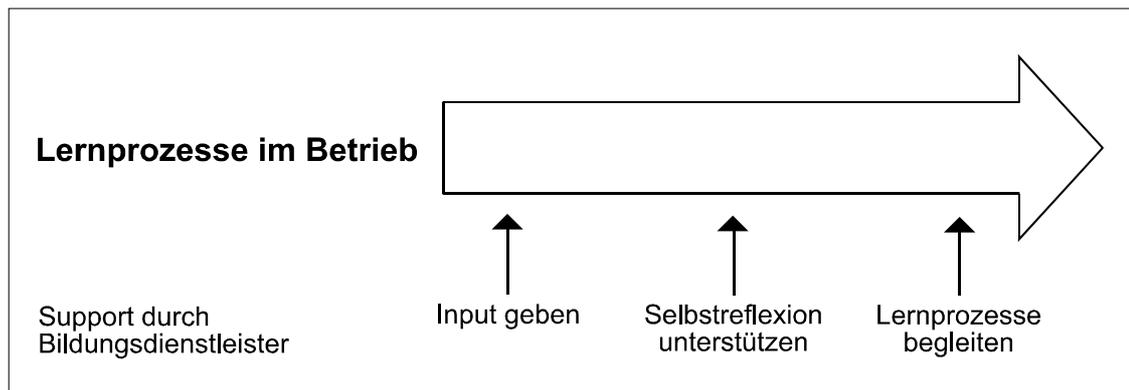
Aufgabe dieser Bildungsfachleute ist es zum einen, die Mitarbeiter zur Selbstreflexion bis hin zur systematischen Selbstevaluation des eigenen Arbeitshandelns anzuregen und ihnen Hilfestellung bei der Beurteilung ihrer Lernfortschritte zu geben, andererseits durch spezifische Inputs (Beispiele für Instrumente und Verfahren, Checklisten, Fragetechniken etc.) den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen weitere Anregungen zur Gestaltung ihrer Lernprozesse zu liefern. Bildungsberater helfen Mitarbeitern sich daran zu gewöhnen, aus jeweils konkreten Erfahrungen im Lern- und Entwicklungsprojekt allgemeinere Schlüsse zu ziehen, d. h. im engeren Sinne zu lernen (exemplarisches Lernen) und damit ihre Arbeits- und Handlungsmethodik systematisch und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die allgemeinen Lerninhalte des Projekts werden somit sowohl auf die betriebliche Alltagssituation als auch auf weitere, aus der unmittelbaren Alltagsroutine ausgegliederte Projekte transferierbar.

Darüber hinaus können Bildungsberater gestaltend mitwirken bei der Schaffung von lernförderlichen Arbeitsumgebungen. Neue flexible Formen des selbstständigen Lernens benötigen einen geeigneten organisatorischen Rahmen, der den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Freiräume und in einem gewissen Maß Entscheidungsspielräume lässt.

Unterstützungsleistungen der Bildungsfachleute beziehen sich somit vor allem auf folgende Bereiche:

- Hilfestellung bei der Entwicklung von Selbstlernkompetenz durch Anregung von Selbstreflexion und Gestaltung von Selbstevaluationsprozessen, Anregungen geben zur Entwicklung eigener Lernprojekte. Dies geschieht in den moderierten Initial-Workshops.
- Hilfen, Unterstützung und Feedback bei der Durchführung der kontinuierlichen Lernphase (KLP). Hilfen bei der Nutzung der Erkenntnisse aus den Workshops bei der Bearbeitung der Projektaufgaben. Betreuung in der dezentralen kontinuierlichen Lernphase (KLP).
- Beratung bei der Entwicklung eines neuen Verständnisses von Weiterbildungsmanagement im Betrieb, das die Potenziale der Mitarbeiter und ihre Fähigkeit, sich selbständig weiterzuentwickeln, zur Grundlage hat.

Abbildung 3: Unterstützung von Lernprozessen im Betrieb durch Bildungsfachleute



Unterstützung der Selbstlernprozesse durch Bildungsfachleute

Bildungsfachleute können in den einzelnen Phasen des gesamten Lernprozesses in unterschiedlicher Weise unterstützend wirken:

Moderierte Initial-Workshops

Zentrales Element des Selbstlernkonzepts ist die Anleitung zur Reflexion des Arbeitsprozesses.

Wichtige Komponenten dafür:

- Betriebliche Aufgabenstellungen nicht nur hinnehmen, sondern vertieft „verstehen“,
- den Lernbedarf anhand der Aufgabenstellung selbstständig diagnostizieren,
- geeignete Lerninhalte und Lernwege operationell fassen (Aktionsplan),
- den Lernprozess mit geeigneten Indikatoren in wiederkehrenden Reflexionsschleifen beglei-

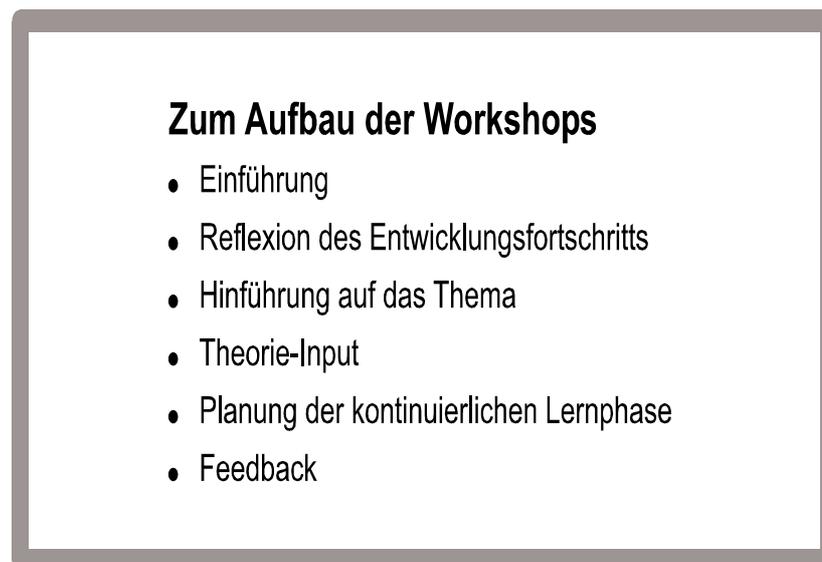
ten und bezogen auf die eigene Arbeitssituation optimieren.

Diese Komponenten werden in den moderierten Initial-Workshops thematisiert. Gemeinsam mit den Mitgliedern der betrieblichen Lerngruppe wird die Relevanz der einzelnen Themen für den konkreten Arbeitsplatz besprochen und diskutiert, wie die erarbeiteten konkreten Lern- und Entwicklungsschritte im Arbeitsprozess umgesetzt werden können.

Aufbau der Workshops

Für die Durchführung der Workshops hat sich eine einheitliche Struktur bewährt:

Abbildung 4:
Workshop-
Struktur



Einführung

Zur Einstimmung auf das Thema werden die Ziele des jeweiligen Initial-Workshops dargestellt sowie der Ablauf und der zeitliche Rahmen erläutert.

Reflexion

Einstieg in die Reflexionsphase: Im ersten Teil sind die Mitglieder der Pilotgruppe aufgefordert, aufgrund der operationellen Aktionspläne und der dort festgehaltenen Indikatoren über den Stand und den Fortgang ihres Betriebsprojektes zu berichten: Was hat sich seit dem letzten Treffen getan? Welche Arbeitsschritte wurden unternommen, mit welchen Ergebnissen? Wo gab es Schwierigkeiten, Probleme? Wie wurden sie gelöst? Die Mitarbeiter reflektieren kritisch das eigene Vorgehen und machen im Sinne einer formativen Evaluation Problemfelder ausfindig. Sie können dabei erkennen, welche der eingeschlagenen Lösungswege erfolgreich waren, wie die Fortschritte zu beurteilen sind und ob die Strategie eventuell geändert werden muss.

Im zweiten Teil der Reflexionsphase stehen die Erfahrungen, die die Mitglieder der Lerngruppe bei der Bearbeitung des Betriebsprojekts gemacht haben, im Vordergrund. Sie werden angeregt darüber nachzudenken: Was (welche Arbeitsmethoden, welche äußeren Faktoren etc.) hat uns vorangebracht? Was hat uns behindert? Welche Veränderungen beobachte ich bei mir, was mache ich jetzt anders? Warum?

Durch die Analyse der Aktivitäten und der daraus resultierenden Verhaltensänderungen können die Mitarbeiter für sich feststellen, wie und wo sie Fortschritte gemacht haben. Damit gewinnen sie immer mehr Sicherheit in der Beurteilung von Problemlösungsanstrengungen. Sie erwerben Problemlösungskompetenz.

Hinführung auf das Thema

Ausgehend von den gemachten und gemeinsam diskutierten Erfahrungen werden die Mitarbeiter an das jeweils „neue“ Thema herangeführt: Wie kann uns dieser Baustein bei der Bearbeitung unseres Betriebsprojekts, vor allem aber bei der Bewältigung von Problemsituationen im Arbeitsalltag helfen?

Der aktuelle Kenntnis- und Informationsstand der Mitarbeiter bezüglich des Theorie-Inputs

(Kommunikationsmuster, Experten im Betrieb, Wissensressourcen etc.) wird erhoben, um darauf aufbauend das Thema betriebs- und arbeitsplatzbezogen einführen zu können.

Theorie-Input

Die Komponenten des Navigationssystems (Module) werden als methodische Vorgehensweise zur Problemlösung vorgestellt. Es handelt sich dabei um

- praxisorientierte Hilfen zur Ermittlung der aufgabenbezogenen Qualifikationsanforderungen und der vorhandenen bzw. nicht vorhandenen Kompetenzen.
- ein Modell der Metakommunikation zur Bewältigung von kommunikativ bedingten Blockaden in der betrieblichen Kooperation.
- ein Konzept zur Bildung von Lernpartnerschaften im Betrieb.
- eine Systematik zur Beurteilung, Auswahl und optimalen Nutzung von internen und externen Weiterbildungsangeboten.
- eine Methodik kontinuierlicher Selbstevaluation zur Ermittlung und Beurteilung von Lern- und Entwicklungsfortschritten.

Theoriewissen wird in die Lernstrategie der Gruppe integriert. Dabei wird erarbeitet, welchen Nutzen die jeweiligen methodischen Ansätze für die Bewältigung ganz konkreter betrieblicher Probleme haben können. Als wichtigstes Resultat erweist sich, dass Mitarbeiter beginnen, selbstständig in den Kategorien der jeweils vorgestellten Ansätze zu denken. Sie versetzen sich damit selbst in die Lage, ihre Arbeitserfahrungen immer wieder im Hinblick auf die diskutierten Ansätze zu reflektieren. Dadurch wird methodisches Wissen nicht als abstrakter Lerngegenstand eingeführt, sondern wesentliche Inhalte werden anhand der eigenen Erfahrungen aktiv angeeignet.

Als Hilfestellung zur systematischen Nutzung dieser Erkenntnisse in der eigenen Arbeitssituation werden im zweiten Theorieteil praktische Tipps und Hilfestellungen vorgestellt und besprochen: Checklisten, Leitfragen etc. Als Quasi-„Regeln“ erleichtern sie die „ersten Schritte“ in der An-

wendung der neuen methodischen Kenntnisse. Sie werden schrittweise durch eigene, von der Gruppe selbst weiterentwickelte und angepasste Regeln und Verfahren ersetzt.

Planung der kontinuierlichen Lernphase

Das gemeinsam erarbeitete Wissen wird in der anschließenden dezentralen kontinuierlichen Lernphase (KLP) bei der Bearbeitung der betrieblichen Problemstellung angewandt. Dies stellt einen wichtigen Baustein im Problemlösungsprozess dar. Im letzten Teil des Workshops werden daher die geplanten nächsten Schritte besprochen, Aufgaben von den Mitgliedern der Lerngruppe untereinander verteilt und Zuständigkeiten festgelegt (operationeller Aktionsplan). Ziel ist, dass jeder Mitarbeiter mit einer konkreten Arbeitsaufgabe in die KLP geht.

Feedback

Zum Abschluss haben alle Teilnehmer am Workshop Gelegenheit, sich zum Verlauf der Arbeitssitzung zu äußern: Feedback wird gegeben und angenommen. Verbesserungsvorschläge werden aufgenommen und können in der nächsten Sitzung umgesetzt werden.

Kontinuierliche Lernphasen

Der „eigentliche“ Lern- und Entwicklungsprozess vollzieht sich in den kontinuierlichen Lernphasen, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die jeweils in den Workshops erarbeiteten Komponenten zur Lösung ihrer individuellen Problemstellung nutzen. Sie erkennen dabei, dass es sich bei den diskutierten Themen um praxisrelevante Kenntnisse handelt, die helfen, Probleme und Aufgaben der eigenen Arbeitspraxis besser zu erklären und zu lösen.

Bildungsfachleute können die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse erleichtern, indem sie

- bei der Erstellung des Aktionsplans beraten,
- bei der Planung von Zeit- und Sachressourcen Hilfestellung geben,

- das Projektteam immer wieder zur Reflexion anregen.

Die Akteure im Entwicklungsprozess sind die Mitarbeiter, Bildungsfachleute fungieren als Moderatoren der Lernprozesse „bei Bedarf“. Sie geben Anregungen und Hilfestellung, wenn dies vom Projektteam angefordert wird, allerdings stets im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“: Methodische Unterstützung, Beratung bei der Strategieentwicklung etc., sind jedoch zurückhaltend bezüglich inhaltlicher Lösungsvorschläge.

Vorfeld des Lernprozesses

Aufgaben, die Bildungsfachleute im Vorfeld übernehmen können, beziehen sich vor allem auf die Beratung der Führungskräfte – Management und direkte Vorgesetzte – bei der Planung und Gestaltung flexibler betrieblicher Lernprozesse:

- Beratung bei der Auswahl und Zusammensetzung der Lerngruppen,
- Beratung bei der Zusammenstellung der betrieblichen Aktionsgruppe (BAG),
- Unterstützung bei der Ressourcenplanung/Zeitmanagement.

Gerade fachlichen Vorgesetzten erscheinen Lern- und Reflexionsprozesse gegenüber dem Leistungs- und Produktivitätsdruck des Arbeitsalltags häufig als nicht unmittelbar produktiv. Zudem fehlt oft das berufspädagogische Know-how, wie Lern- und Arbeitsprozesse gestaltet und miteinander verknüpft werden können. Interne und externe Bildungsberater können hier Hinweise und Gestaltungsvorschläge einbringen.

Begleitung von Selbstlernprozessen im Betrieb erfordert neue Qualifikationen beim Bildungspersonal

Die Initiierung, Gestaltung und Unterstützung neuartiger flexibler und selbstständiger Formen des Lernens im Betrieb verlangen auch vom Bildungspersonal neue Qualifikationen. Nicht mehr

die Vermittlung von Wissen steht im Vordergrund, sondern die in die betrieblichen Abläufe integrierte Organisation von Lernprozessen sowie die Motivation der Mitarbeiter, ihren eigenen Lern- und Entwicklungsprozess selbst zu gestalten.

Der „neue“ Bildungsberater muss daher über Kenntnisse der betrieblichen Abläufe verfügen: Prozesswissen zu Organisations- und Personalentwicklung, Betriebs- und Ablauforganisation, Arbeitsabläufe und betriebliche Probleme. Um die Lernprozesse gestalten und moderieren zu können sind darüber hinaus jedoch berufspädagogische Kenntnisse und Erfahrungen eine wichtige Voraussetzung, dazu soziale und kommunikative Kompetenzen (Moderation, Präsentation, Konfliktbewältigung etc.).

Kenntnisse:

- Arbeitsmarktbezogener, regionaler und unternehmensbezogener Bedarf
- Anwendungssituation und betriebliche Probleme
- Betriebs- und Arbeitsorganisation
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Inhalte und Methoden der modernen Berufspädagogik
- Methodik von Selbstevaluationsprozessen
- Qualitätsmanagement (ISO 9000, TQM, EFQM etc.)
- Maßnahme- und Transferevaluation
- Organisation und Finanzierung von Weiterbildung
- Planung und Durchführung maßgeschneiderter Weiterbildungsangebote
-

Methoden- und Sozialkompetenzen:

- Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit
- Bereitschaft und Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit unterschiedlichen Interessen

- Konfliktfähigkeit
- Selbststeuerung und Eigenverantwortung
- ...

Die Lernmodule: Inhalte und Durchführung

Bei der Initiierung und Unterstützung von Selbstlernprozessen liegt der Schwerpunkt auf der Vermittlung von Methodenwissen. In Workshops werden wichtige Komponenten im Lernprozess vorgestellt und ihre Relevanz für den jeweils konkreten Arbeitsprozess mit den Mitgliedern der Lerngruppe erarbeitet.

Im Modellversuch wurden dafür Materialien erarbeitet:

- Workshop-Konzepte
- Schematische Darstellungen
- Tipps „zum Anfangen“.

(Als Beispiel für die sechs Basismodule des „Navigationssystems für selbstständig lernende Mitarbeiter“ finden sich auf den folgenden Seiten Erläuterungen zum Modul „Input nutzen“, die Konzepte und Unterlagen zur Diskussionsunterstützung.)¹⁴

¹⁴ Ak/bm 2004

Ein Beispiel:

Lernmodul 5 - Input nutzen. Beurteilung von Lernangeboten

Stellenwert des Moduls im Lernkontext

Die optimale Nutzung interner und externer Lernangebote setzt eine präzise Formulierung des Bedarfs und der Anforderungen an sie voraus. Indem sich der Lernende bewusst mit Weiterbildungsangeboten auseinandersetzt, lernt er die sich bietenden Möglichkeiten kennen und gewinnt so Sicherheit bei der Auswahl der für seine Bedürfnisse geeigneten Weiterbildung. Die Reflexion der eigenen Rolle als Lerner in formalen Weiterbildungsveranstaltungen befähigt den „Teilnehmer“, die Anbindung der Lehrveranstaltung an die betriebliche Realität sachgerecht einzufordern und so eine aktive Rolle bei der Qualitätssicherung beruflicher Weiterbildung zu übernehmen.

Lernziel

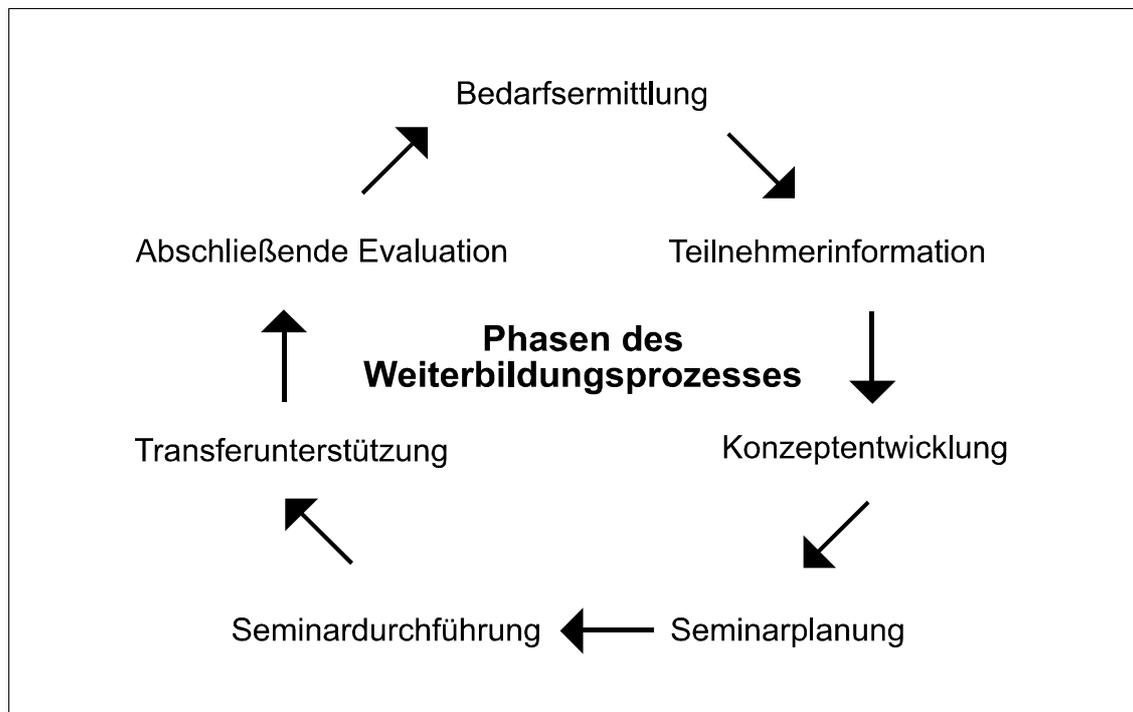
Durch die genaue Kenntnis der Anforderungen des eigenen Arbeitsplatzes und der eigenen Lernprozesse sind die Mitarbeiter in der Lage, präzise Anforderungen an Inhalt, Gestaltung und Durchführung interner und externer Bildungsangebote zu formulieren. Die Wirtschaftlichkeit wird damit verbessert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, wie sie sich selbst optimal auf Weiterbildungsangebote vorbereiten und den größten Nutzen aus ihnen ziehen können.

Workshop-Konzept: Lernmodul 5

Ziel	Inhalt	Zeit	Zeit □
Informationen zum Workshop	Ziele des Workshops Ablauf des Workshops	5	5
Reflexion des Projektstandes I	Präsentation der Arbeitsergebnisse durch die Lerngruppe	10	15
Reflexion des Projektstandes II	Leitfrage: <ul style="list-style-type: none"> Was mache ich/was machen wir jetzt anders? Kartenabfrage und Diskussion	15	30
Problemorientierung:	Leitfrage: <ul style="list-style-type: none"> Welche Weiterbildungsangebote habe ich in den letzten Jahren genutzt, welche Kurse besucht? Welche Erfahrungen habe ich damit gemacht? 	15	45
Theorie-Input I	Vorstellen der Phasen des Weiterbildungsprozesses <ul style="list-style-type: none"> Diskussion der einzelnen Phasen 	15	1 h
Pause		10	1 h 10
Zuordnung	<ul style="list-style-type: none"> Teilnehmer schildern ihre Erfahrungen mit Weiterbildungsangeboten Mit der Gruppe die Erfahrungen den einzelnen Phasen zuordnen 	20	1 h 30
Theorie-Input II	Tipps: „Wie kann ich Weiterbildungsveranstaltungen optimal nutzen?“	15	1 h 45
Planung der KLP	„Projektaufgabe“ Vorbereitung der Schlussevaluation Arbeitsblatt austeilen	10	1 h 55
Feedback zum Workshop	„Blitzlicht“ Wie ging es mir hier in diesem Workshop?	5	2 h

Unterlagen zur Diskussionsunterstützung

Abbildung 5: **Phasenmodell des Weiterbildungsprozesses**¹⁵



¹⁵ Vereinfacht nach: Stark, Gerhard: Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung durch Anwendungsorientierung und Partizipation. Bielefeld 2000.

Tipps: Wie Weiterbildungsveranstaltungen optimal nutzen?

Vorab-Information einholen

Im Vorfeld Informationen einholen und mit dem eigenen Bedarf abgleichen:

- Entscheidung treffen: Ist externer Input nötig?
- Analysieren: Was brauche ich/brauchen wir genau?

Beratung zu den beruflichen Perspektiven aufgrund der Maßnahme einholen:

- Welche beruflichen Perspektiven gibt es für mich?
- Persönlichen Entwicklungsplan (wo will ich hin?) mit Führungskraft besprechen

Eingangsvoraussetzungen klären:

- Genaue Beschreibung der eigenen Voraussetzungen
- Prüfen: Kann ich mir nötige Voraussetzungen vor Kursbeginn aneignen?

Das Training/Seminar mitgestalten

- Aktiv mitarbeiten!
- Regelmäßig zeitnah Feedback geben!
- Auf Verständlichkeit und angemessenem Tempo beharren: „Stopp! Das habe ich nicht verstanden!“ (Wenn Sie es nicht verstehen, ist es sehr wahrscheinlich, dass es auch die anderen nicht verstanden haben!)
- Kontrollfragen stellen: „Habe ich das richtig verstanden, dass ...?“
- Bedürfnisse und Erwartungen artikulieren: „Ich habe mir in diesem Seminar zum Ziel gesetzt, dass ...“
- Keine Fragen unbeantwortet stehen lassen!
- Mitschreiben!
- Nachfragen: Wie kann ich weitermachen? Gibt es besondere Tipps und Tricks?
- Was könnte ich tun, um mir diesen Stoff selbst anzueignen?

Transfer in die Arbeitssituation

- Besprechung mit Führungskraft über Konsequenzen aus der Weiterbildungs-

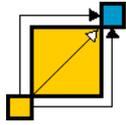
maßnahme. Detaillierter Bericht, Vorschläge machen!

- Das Gelernte anwenden
- Besteht weiterer Schulungsbedarf?
- Muss als Konsequenz aus der Weiterbildung sonst etwas verändert werden?

Beurteilung und Verbesserung der Weiterbildungsmaßnahme

- Feedback geben
- Regelmäßig Zwischenbilanz ziehen und weiteres Vorgehen besprechen
- Sich an der Seminarbewertung durch Trainer/Veranstalter/Betrieb beteiligen
- Eigene Bewertung:
- Habe ich meine Ziele erreicht?
- Warum/Warum nicht?
- Was kann ich tun, um die „übrig gebliebenen“ Ziele noch zu erreichen?
- Was sollte ich in Zukunft mehr tun?
- Was sollte ich in Zukunft weniger tun?
- Was ist dazu nötig?
- Was ist der erste Schritt dahin?
- Ist die Form der Weiterbildung sinnvoll/zu empfehlen?
- Feedback an Führungskraft/Weiterbildungsveranstalter:
Ist der Referent/Dozent/Trainer empfehlenswert?

Die vollständigen Texte der verwendeten Reader zu den einzelnen Modulen finden Sie auf der beiliegenden CD sowie im Internet unter den im folgenden Überblick angegebenen Adressen.



Modellversuch:
Selbstständig lernen im Betrieb

Kern des Modellversuchs „Selbstständig Lernen im Betrieb“ ist ein „Navigationssystem für selbstständig lernende Mitarbeiter“. Zu den einzelnen Elementen dieses Navigationssystems wurden umfangreiche Arbeitsmaterialien erstellt, die den Lernprozess der Pilotgruppen im Betrieb unterstützen.

Einen Überblick über diese Arbeitsmaterialien, ihren Gebrauch und ihre Einbettung in das Gesamtkonzept „Selbstständig Lernen im Betrieb“ enthält die Veröffentlichung:

Barbara Mohr / Alexander Krauß:

Lernprozesse durch Selbstevaluation im Betrieb anregen und begleiten. Leitfaden für Bildungsberater.

(Hrsg.: Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gemeinnützige GmbH, bfz Bildungsforschung) Augsburg, München, 2001, ISBN 3-936213-18-6

Die Reader zu den einzelnen Lernschritten selbst, wie sie in der Arbeit mit den Pilotgruppen benutzt wurden, stehen auf der dieser Publikation beiliegenden CD sowie als Online-Publikation (pdf) auf folgenden Web-Sites zur Verfügung

ISOB Regensburg

<http://www.isob-regensburg.de>

im Abschnitt „Modellversuche“ und hier auf der Seite des Modellversuchs „Selbstständig Lernen im Betrieb“

sowie auf den Seiten des **Forschungsinstituts Betriebliche Bildung** (f-bb) gGmbH

<http://www.f-bb.de>

Im Einzelnen handelt es sich um folgende Reader

Materialien zum Modul „Arbeitsplatz – Gruppe - Produkt“

Probleme analysieren, Ziele finden, Handeln planen

30 S.

Der Reader enthält Texte und Arbeitsblätter, die die Reflexion der Gruppe zum eigenen Arbeitsbereich und den sich hier ergebenden Herausforderungen anregen. Es wird definiert, wer als interner bzw. externer Kunde zu betrachten ist. Das implizite oder explizite Unternehmensleitbild wird thematisiert.

Es wird verdeutlicht, dass Rückmeldungen von Kunden, anderen Abteilungen aber auch Führungskräften (Fremdevaluation) wertvolle Hinweise für die Selbsteinschätzung der Gruppe und ihrer Mitarbeiter geben (Selbstevaluation). Ergebnis ist eine Zustandsanalyse und eine Zieldefinition, die als Grundlage für den weiteren Prozess dient. Material zum Thema „Workshops effizient gestalten“ unterstützt die Umsetzung des Arbeitsprogramms, auch wenn nur begrenzte Zeit zur Verfügung steht.

Materialien zum Modul „Miteinander Reden“

42 S.

Es werden theoretische Grundkonzepte der Kommunikation eingeführt. Praktische Kommunikation wird eingeübt. Damit wird die Überwindung von Kommunikationsblockaden gefördert, die häufig das Lernen mit und von Kollegen behindern. Das eigene Kommunikationsverhalten wird reflektiert, Formen angemessenen Feedbacks und konstruktive Formen der Konfliktregulierung vorgeschlagen.

Materialien zum Modul „Lerngelegenheiten entdecken“

19 S.

Fast jeder Arbeitsplatz bietet Lernmöglichkeiten. Häufig wird dies von den Mitarbeitern nicht genug wahrgenommen. Der Reader bietet daher Anregungen, wie Lerngelegenheiten am Arbeitsplatz entdeckt, zugänglich gemacht und für das individuelle oder gemeinsame Lernen am Arbeitsplatz systematischer nutzbar gemacht werden können. Insbesondere wird auch der Direktkontakt zu Wissensträgern als besonders wichtige Form des Wissenserwerbs verdeutlicht. Schnittstellen zwischen Unternehmensbereichen und Abteilungen werden aktiviert.

Materialien zum Modul „Wissensquellen Nutzen“

36 S.

Mitarbeiter werden angeregt, ihr Arbeitsumfeld unter Gesichtspunkten des „Wissensmanagement“ zu reflektieren. Die angebotenen Materialien unterstützen den Prozess der Entdeckung, Sicherung und Systematisierung der im Arbeitsumfeld vorhandenen Wissensbestände.

Die lernförderliche Gestaltung der Arbeitsumgebung durch die Mitarbeiter wird damit angeregt. Mitarbeiter erwerben so eine wichtige Methodenkompetenz zur Lösung von Problemen am Arbeitsplatz durch sie selbst.

Materialien zum Modul „Input Nutzen“

28 S.

Traditionelle Lernangebote können eine sinnvolle Ergänzung zu Selbstlernprozessen sein, wenn sie optimal genutzt werden. Insbesondere kommt es hier auf die genaue Formulierung der Lernbedarfe durch die Teilnehmer an.

Mitarbeiter lernen in der Arbeit mit diesem Modul, solche Anforderungen an Bildungsveranstaltungen zu formulieren und üben ein pro-aktives Verhalten in Lehrveranstaltungen ein. Sie er-

werben damit Kenntnisse, die sie befähigen, eine aktive Rolle in der Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildungsangebote zu spielen.

Die Wirtschaftlichkeit formaler Lernprozesse im Betrieb wird damit verbessert.

Materialien zum Modul „Lernprozesse Begleiten, Bewerten und Bilanzieren“

36 S.

Als Reader zum letzten Modul des „Navigationssystem für selbstständig lernende Mitarbeiter“ enthalten diese Materialien Anregungen, wie der Lernprozess der Mitarbeiter mit der beständigen Selbstbewertung des Lernprozesses verwoben werden kann. Es wird verdeutlicht, dass Bewertung nicht am Ende des Prozesses steht, sondern bereits mit der Definition der Ausgangssituation und der Zielkriterien beginnt. Ziel ist es, die handlungsbegleitende Reflexion des eigenen Arbeitsprozesses zum selbstverständlichen Teil des professionellen Arbeitsstils der Mitarbeiter zu machen. Kompetenzerweiterung und -vertiefung werden damit verstetigt.