



Titel: monkey  
Eine modulare und arbeitsplatznahe Qualifizierung im Bereich Schlüssel(key)kompetenzen für Beschäftigte kleiner und mittlerer Unternehmen  
Autor: Claudia Sack  
Erschienen in: Jahrbuch managerSeminare 2006



## monkey

*133 eingereichte Konzepte betrieblicher Weiterbildung prüfte das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn. Vier Konzepte wurden schließlich mit dem Weiterbildungs-Innovations-Preis (WIP) 2005 gewürdigt, der in Kooperation mit dem didacta-Verband und dem Bonner Verlag managerSeminare am 28. Februar 2005 auf der Bildungsmesse didacta in Stuttgart verliehen wurde. Unter den Preisträgern war auch das Programm "monkey" der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz). Das Blended-Learning-Mix aus Seminarveranstaltungen, PC-Lerneinheiten und Learning-on-the-job vermittelt Schlüsselqualifikationen wie Teamgeist, Kommunikationsstärke, Konfliktkompetenz und Zeitmanagement – und richtet sich dabei, wie die Jury lobend hervorhob, nicht nur an Führungskräfte, sondern ausnahmslos an alle Mitarbeiter.*

### Teilnehmer / Zielgruppen

Zielgruppe sind Beschäftigte aus kleinen und mittleren Unternehmen aller Hierarchieebenen, die sich im Hinblick auf veränderte Anforderungen ihres Arbeitsplatzes weiterqualifizieren wollen. Die Branchenzugehörigkeit spielt dabei keine Rolle. Voraussetzung für die Teilnahme an der Weiterbildung ist die Möglichkeit, einen PC mit Internetzugang nutzen zu können.

### Anlass und Ziel der Maßnahme

„Jeder Mitarbeiter ein kleiner Unternehmer“ – so lässt sich der Anspruch an Beschäftigte in kleinen und mittleren Betrieben heute zusammenfassen. Kompetenter Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, selbstständige Abwicklung immer komplexer werdender Aufgabenstellungen und Flexibilität hinsichtlich neuer Formen der Arbeitsorganisation zählen heute zu den selbstverständlichen Anforderungen, denen sich Mitarbeiter gerade in kleinen und mittleren Unternehmen zu stellen haben.

In den Betrieben sinkt der Anteil der Aufgaben, die sich über stabile Routinen abwickeln lassen. Viele der neu definierten Arbeitsaufgaben werden in Projekten durchgeführt. Dies setzt jedoch für deren Bewältigung eine Auflösung starrer funktionsbezogener Strukturen und die Übertragung von mehr Verantwortung auf untere Hierarchieebenen voraus. Projektmanagement und damit verbundene Aufgaben wie Präsentation und Moderation, Kalkulation und Kostenüberwachung sind deshalb mittlerweile nicht mehr ausschließliche Tätigkeitsfelder des mittleren und höheren Managements oder spezieller Fachkräfte aus den kaufmännischen Fachabteilungen, sondern betreffen jeden Mitarbeiter in einem kleinen und mittleren Betrieb.

Auch der Kundenorientierung nach außen und innen wird im Zuge eines steigenden Qualitätsbewusstseins in vielen Unternehmen eine immer höhere Bedeutung beigemessen: Eine freundliche, aber gleichzeitig effektive Kommunikation kann Abläufe optimieren und die Kundenbindung verbessern. Kommunikationsstärke, Teamgeist, Konfliktbewältigungskompetenz sowie ein gutes Zeit- und Aufgabenmanagement sind deshalb ebenfalls unverzichtbare Qualifikationen für Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen geworden.

Doch hier liegt das Problem. Viele Mitarbeiter unterhalb der Führungsebene sind nicht für Projekt- und Teamarbeit qualifiziert. Die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten gehen oftmals weit über die erlernte fachliche Ausbildung und entsprechend vorhandene Qualifikationen der Mitarbeiter hinaus. Dadurch entstehen Reibungsverluste, Doppelarbeit und Qualitätsmängel. Die notwendige Schulung entfällt gerade in kleinen und mittleren Betrieben aus mehrererlei Gründen:

Die meisten Kleinbetriebe betreiben keine systematische Personalentwicklung. Innerbetriebliche Fortbildungen haben allenfalls fachliche Themen (wie die technische Einweisung in eine neue Software) zum Gegenstand, und der Besuch externer Seminare ist oftmals aus Zeit- und Kostengründen nicht möglich. Zudem orientieren sich externe Weiterbildungsangebote meist nicht am Bedarf kleiner und mittlerer Unternehmen, sind mit deren betrieblichen Abläufen kaum kompatibel und versprechen somit wenig Nutzen für Mitarbeiter und Betrieb.

Das Konzept „monkey“ setzt an diesem Punkt an: Es wurde speziell auf die Anforderungen und Bedingungen kleiner und mittlerer Betriebe zugeschnitten, indem es Qualifizierung und betriebliche Abläufe verzahnt. „Modular“ und „arbeitsplatznah“ und damit bedarfsgerecht und kostengünstig erwerben Teilnehmer oben genannte „Schlüssel(key)kompetenzen“, die ihnen ermöglichen, Veränderungen ihres Arbeitsumfeldes nach- bzw. mitzuvollziehen. Dabei wird sichergestellt, dass das erworbene Wissen nicht nur den Teilnehmern selbst, sondern auch den Unternehmen zugute kommt.

## **Ablauf der Maßnahme**

Bei dem Lernarrangement „monkey“ handelt es sich um ein Blended-Learning-Konzept, das e-Learning mit Präsenztagen (Theorieblock) und eigenverantwortlicher Projektarbeit im Betrieb (Praxisphase mit Coaching) kombiniert (siehe Abb.1).

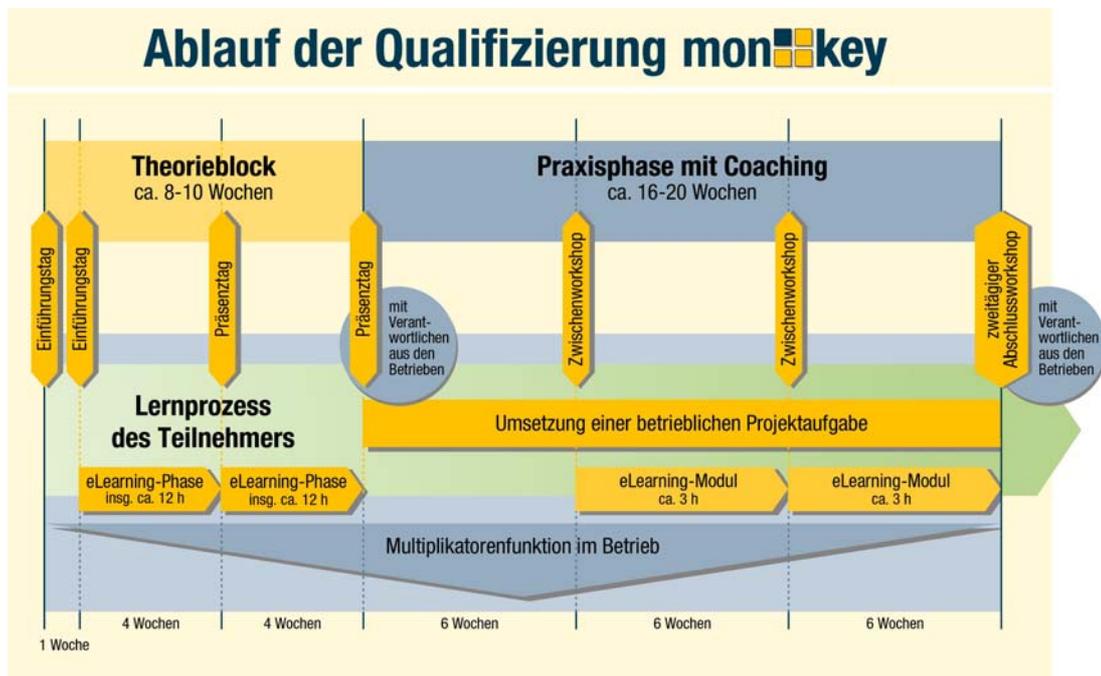


Abb. 1: Ablauf der Qualifizierung „monkey“

Der **Theorieblock** setzt sich wie folgt zusammen:

- zwei *Einführungstage*,
- zwei *e-Learning-Phasen in Kombination*
- mit zwei *dazwischengeschalteten Präsenztagen*

**Zwei Einführungstage:** Zu Beginn der Weiterbildung werden die Teilnehmer mit dem Ablauf und den Inhalten der Qualifizierung „monkey“ vertraut gemacht. Sie erhalten die Möglichkeit, sich gegenseitig kennen zu lernen, zudem werden gemeinsam Erwartungen und Lernziele abgesteckt und erarbeitet. In einer Mischung aus theoretischem Input und Übungen für die Praxis erlernen die Teilnehmer Kompetenzen aus dem Themenbereich Kommunikation, Kundenorientierung und Arbeitstechniken und erhalten eine inhaltliche und technische Einführung in die Lernform e-Learning.

**Zwei e-Learning-Phasen:** Die Teilnehmer erarbeiten selbstständig an ihrem betrieblichen Arbeitsplatz internetbasierte Lernprogramme mit einem Lernumfang von insgesamt 24 Stunden (insgesamt acht Module mit je drei Lernstunden). Pro e-Learning-Phase stehen vier Wochen zur Verfügung. Unterstützung erhalten sie während dieser Zeit via e-Mail durch einen Teletutor.

**Zwei Präsenztage:** Die theoretischen Inhalte der bearbeiteten Module werden an diesen Tagen durch praktische Beispiele und Übungen vertieft und ergänzt. Die Teilnehmer lernen von- und miteinander. Sie erarbeiten Lösungen in Gruppenarbeit, erstellen z.B. einen Projektplan oder finden gemeinsam Lösungsmöglichkeiten für den Umgang mit Störungen beim e-Learning während der Arbeitszeit. Zudem erhalten sie eine Anleitung, wie sie in ihrem betrieblichen Kontext als Multiplikatoren für gelerntes

Wissen fungieren können. Übergänge in die betriebliche Praxisphase werden während der Anwesenheit der Personalverantwortlichen am zweiten Tag konkret verabredet und geplant.

### Die **Praxisphase mit Coaching** umfasst

- *eine betriebliche Projektaufgabe mit Coaching,*
- *zwei Zwischenworkshops,*
- *Multiplikatoren-Aktivitäten,*
- *einen zweitägigen Abschlussworkshop.*

*Betriebliche Projektaufgabe:* Während der vier- bis fünfmonatigen Praxisphase bearbeiten die Teilnehmer ihre Projektaufgabe. Sie werden dabei durch ein fachliches Coaching unterstützt. Ziel ist es, die theoretischen Inhalte der Selbstlernphase konkret im täglichen Arbeitsumfeld umzusetzen und einzuüben. Während dieser Zeit stehen den Teilnehmern auch weiterhin die e-Learning-Module aus der Theoriephase als „Nachschlagewerk“ zur Verfügung.

*Zwei Zwischenworkshops:* Die Teilnehmer kommen während der Praxisphase regelmäßig zusammen, um sich gegenseitig den Zwischenstand ihrer Projekte zu präsentieren und Erfahrungen auszutauschen. Dabei werden auch die Inhalte der beiden begleitenden e-Learning-Module („Projektcontrolling“/„Projektabschluss“) aufbereitet.

*Ein Multiplikatoren-Modell* sichert während der Praxisphase den Wissenstransfer im eigenen Betrieb. Jeder Teilnehmer fungiert dabei als Multiplikator, indem er mindestens einen weiteren Mitarbeiter im eigenen Betrieb anleitet.

*Zweitägiger Abschlussworkshop:* Während des Abschlussworkshops präsentieren die Teilnehmer ihre Projektergebnisse. Am zweiten Tag werden auch die Personalverantwortlichen der Kooperationsbetriebe wieder mit eingeladen. Ziel ist es, sich selbst und seinen Erfolg bei der Umsetzung der betrieblichen Projektaufgabe darzustellen. Gemeinsam werden die Lernprozesse ausgewertet. Der überbetriebliche Erfahrungsaustausch weitet zudem den Blick über den Tellerrand und unterstützt den Aufbau überfachlicher Kompetenzen.

Zum Abschluss der sechs- bis siebenmonatigen Maßnahme erhalten die Teilnehmer ein Teilnehmerzertifikat mit den aufgeführten Qualifizierungsinhalten.

## Eingesetzte Lernmethoden und Förderung des Know-how-Transfers

**Mit betrieblichen Projektaufgaben kombinierter Blended-Learning-Ansatz:** Der Kompetenzerwerb bei „monkey“ erfolgt nach dem lerntheoretischen Prinzip: sehen, hören und anwenden/verwerten. Kombinierte Input-Phasen mittels e-Learning und Präsenztagen (Blended Learning) geben dem Teilnehmer den theoretischen Hintergrund. Die erworbenen Kenntnisse der Theoriephase werden anschließend in einer Praxisphase in betrieblichen Projektaufgaben am eigenen Arbeitsplatz umgesetzt. Durch die Anwendung des Gelernten in der beruflichen Praxis erhöht sich zum einen der Lernerfolg der Teilnehmer. Zum anderen entsteht für das jeweilige Unternehmen schon während des Lernprozesses des Teilnehmers ein verwertbarer Nutzen und ein konkretes Ergebnis.

**Verbindung von Arbeiten und Lernen:** Weil man davon ausgehen kann, dass Flexibilität, Teamfähigkeit, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit sowie prozessorientiertes Denken und die systematische Anwendung methodischer Kenntnisse für Projektarbeit Qualifikationen sind, die in der Auseinandersetzung mit realen Arbeitsaufgaben viel besser als im Schulungsraum erworben werden können, findet der überwiegende Anteil der Qualifizierung am betrieblichen Arbeitsplatz statt. Kurze Seminar- bzw. e-Learning-Phasen bereiten diese betrieblichen Lernprozesse vor und unterstützen sie. Eine Lernprozessbegleitung betreut die Teilnehmer zudem während der Phasen des arbeitsplatznahen Lernens und sichert so den Theorie/Praxis-Transfer.

**Regelmäßige, überbetriebliche Treffen:** Regelmäßige, gemeinsame Treffen lockern den oftmals schwerfällig verlaufenden Lernprozess am Arbeitsplatz auf. Die sozialen Kontakte im Workshop ergänzen das selbst gesteuerte Lernen und tragen wesentlich zur Motivation der Teilnehmer bei. Die überbetrieblichen Treffen regen zudem an, von den Erfahrungen anderer zu lernen.

**Erfolgskontrolle durch Präsentationen:** Lerninhalte aus den e-Learning-Modulen werden konkret auf ihre betriebliche Arbeit übertragen. Dazu arbeiten die Teilnehmer bis zum folgenden Präsenztage eine Projektidee und eine konkrete Projektplanung für ihr betriebliches Praxisprojekt aus. Die Ergebnisse präsentieren sie dann jeweils den Anwesenden. Hierbei erhalten sie von allen ein Feedback. Durch die Präsentationen kann jeder Teilnehmer feststellen, ob und inwieweit die Umsetzung des Gelernten bereits gelungen ist.

**Einsatz eines Lernprozessbegleiters / Coaches:** Der Lernprozessbegleiter betreut die Teilnehmer von Anfang bis Ende der Weiterbildung: beim e-Learning als Teletutor, bei den Präsenztagen als fachlicher Dozent und bei der Umsetzung der Projekte sowie der aktiven Verbreitung des Gelernten im eigenen Unternehmen als Coach. Indem er zu Beginn der Weiterbildung mit den Teilnehmern persönliche Weiterbildungsziele

absteckt und diese prozessbegleitend mit ihnen evaluiert, ermöglicht er eine individuelle Kompetenzentwicklung und stellt Lernerfolge sicher.

**Einsatz einer persönlichen Bewegungsbilanz:** Zusätzlich zu den oben beschriebenen Erfolgskontrollen durch Präsentationen an den gemeinsamen Treffen kommt bei „monkey“ für die individuelle Kompetenzentwicklung und -bewertung eine persönliche Bewegungsbilanz zum Einsatz. Dabei ermittelt jeder Teilnehmer zunächst zu Beginn der Weiterbildung seinen individuellen Qualifikationsbedarf, indem er eine Einschätzung seines aktuellen Kompetenzprofils (bezogen auf Kompetenzen, die bei „monkey“ erworben werden können) vornimmt. Im Anschluss stellt er dieser Einschätzung seine Ziele hinsichtlich dieser eingeschätzten Kompetenzen gegenüber und formuliert in einem dritten Schritt in eigenen Worten seine persönliche Zielsetzung für die Weiterbildung „monkey“. Diese persönliche Bewegungsbilanz wird von jedem Teilnehmer fortlaufend schriftlich geführt und gepflegt, indem nach jeder Veranstaltung eine aktuelle Bestandsaufnahme vorgenommen wird. Die Bewegungskurven, die Aussagen über das Erreichen persönlicher Lernziele dokumentieren, sind dabei Gegenstand des Coachings. Mit diesem Instrument lässt sich eine individuelle Kompetenzentwicklung des Teilnehmers sowohl während des Lernprozesses als auch am Ende der Maßnahme darstellen.

**Einführung von Lernpartnerschaften:** Die Teilnehmer suchen sich zu Beginn der Weiterbildung einen Partner aus der Lerngruppe „monkey“, der während der selbst gesteuerten Lernphasen als „schlechtes Gewissen“ fungiert. Vereinbarungen mit dem Lernpartner können dabei individuell gestaltet und schriftlich (in der Bewegungsbilanz) dokumentiert werden. Auf diesem Weg erhalten die Teilnehmer immer wieder Rückmeldungen und Motivationsanstöße von außen. Es werden zudem Lernerfolge transparent gemacht.

**Einsatz eines Multiplikatorenmodells:** Lernen und betriebliche Veränderungsprozesse müssen miteinander verknüpft werden. Dies setzt voraus, dass die Lernenden Kollegen und Vorgesetzte über die von ihnen übernommenen betrieblichen Projektaufgaben informieren und sie auch möglichst frühzeitig in ihren Lernprozess einbeziehen. Außerdem ist die Fähigkeit zur Weitergabe von Wissen im Rahmen von Teamarbeit ein Element des Wissensmanagements und der Wissensgenerierung und somit unverzichtbar für Unternehmen. Deshalb wird der erforderliche Wissenstransfer ins Unternehmen durch ein Multiplikatorenmodell strukturiert. Die Teilnehmer erhalten im Zusammenhang mit dem Thema Projektmanagement eine Anleitung zum Coachen von Teammitgliedern und geben als Multiplikatoren in ihrem Haus das im Kurs erworbene Wissen weiter. Dabei sind je nach Unternehmensgröße, -struktur und -kultur verschiedene Maßnahmen möglich: z.B. die Einrichtung von Lerngruppen, die Durchführung einer Infoveranstaltung zum durchgeführten Projekt, die Einrichtung einer Infotafel oder -ecke oder Einzelcoaching.

## Evaluation des Lern- bzw. Umsetzungserfolgs

Das „monkey“-Konzept wurde bisher in sechs Qualifizierungsdurchläufen mit insgesamt über 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus ca. 40 überwiegend kleinen Betrieben unterschiedlichster Branchen der Region Nürnberg erprobt, weiterentwickelt und an die verschiedenen betriebliche Bedürfnisse angepasst.

Die Evaluation des Lern- bzw. Umsetzungserfolgs fand dabei auf mehreren Ebenen statt:

a) Rückmeldungen der Teilnehmer:

- Feedbackrunden an den Präsenzterminen
- Evaluationsworkshop zum Abschluss eines jeden Qualifizierungsdurchlaufs: Einsatz eines halbstandardisierten schriftlichen Fragebogens sowie Ausarbeitung einer Präsentation in einer Gruppenarbeit zur Diskussionsgrundlage für den 2. Abschlusstag mit den Personalverantwortlichen
- Teilnehmer-Befragung mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews nach der ersten Feldphase des Projekts

Zur individuellen Kompetenzentwicklung und -bewertung wurde zudem von jedem Teilnehmer fortlaufend eine persönliche Bewegungsbilanz bezogen auf zu erwerbende Kompetenzen bei „monkey“ geführt (siehe oben). Diese wurde mit einer Fremdeinschätzung durch den Vorgesetzten/Kollegen abgeglichen und abschließend ausgewertet.

b) Rückmeldungen der Personalverantwortlichen:

- Gespräche während der Weiterbildung
- Diskussions- und Feedbackrunden am zweiten Präsenztag und am Abschlussworkshop
- Befragung der Personalverantwortlichen mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews nach der ersten Feldphase des Projekts

c) Rückmeldungen des Auftraggebers:

- Teilnahme an einem Abschlussworkshop
- Verlängerung des Projekts um zweieinhalb Jahre

Die durchweg positiven Ergebnisse der vorliegenden Untersuchungen dokumentieren eine sehr hohe Zufriedenheit der Teilnehmer und Kooperationsbetriebe mit der durchgeführten Weiterbildung. Diese wird sowohl unter didaktischen wie auch unter ökonomischen Gesichtspunkten vor allem mit der stark unternehmens- und arbeitsplatzorientierten Ausrichtung des Konzepts begründet. Die Verknüpfung von theoretischem Lernen und berufspraktischem Handeln im Alltag schafft gerade für KMU eine günstige Weiterbildungssituation: Das organisierte Lernen im Seminar und am Computer wird zum Ausgangspunkt für Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz, die praktische Anwendung der Lerninhalte liefert dem Unternehmen einen handfesten Nutzen durch konkrete Ergebnisse (in Form von umgesetzten Projektaufgaben).

Die flexible Einsatzmöglichkeit der erlernbaren Methoden bei „monkey“ zeigt sich dabei vor allem in der Bandbreite der erfolgreich durchgeführten Projekte der Teilnehmer. Diese reichen von der Einführung eines internen Projektmanagement-Systems über die Umsetzung eines Akquisitionskonzepts, den Umzug einer Firma, den Aufbau einer Vertriebsstruktur, die Erstellung einer Homepage und die Entwicklung eines ganzheitlichen Marketingkonzepts bis hin zur Zentralisierung von identifizierten Aufgaben auf wenige Standorte in einem bundesweit agierenden Dienstleistungsunternehmen.

Darüber hinaus sei als Beleg für den Erfolg der Maßnahme ein erster Transfer-Erfolg des Konzepts aus dem Projekt genannt: Die Commerzbank, die ebenfalls mit einigen Beschäftigten an der Maßnahme teilgenommen hatte, setzt derzeit in einem Pilotversuch „monkey“ eigenständig als interne Qualifizierung für Standortleiter um. Ist dies erfolgreich abgeschlossen, wird angestrebt, die Maßnahme konzernweit umzusetzen.

Kontaktadresse:

bfz Bildungsforschung  
Projektleitung monkey+ – Claudia Sack  
Obere Turnstr. 8  
90429 Nürnberg  
Tel.: 09 11/2 79 58 -96  
Fax: 09 11/2 79 58 -60  
[e-Mail: sack.claudia@bf.bfz.de;](mailto:sack.claudia@bf.bfz.de)  
<http://bildungsforschung.bfz.de>