

ESSAY

DAS ENDE DER BETRIEBSSEMINARE

Die vorherrschenden Formen des betrieblichen Lernens stoßen an ihre Grenzen. Die Weiterbildung verlangt in der heutigen Wissensgesellschaft andere Konzepte. Mitarbeiter müssen ihren Lernprozess autonom gestalten und sich stärker vernetzen – ein Ausblick auf die Lernform der Zukunft.

Von der Doktrin des **Taylorismus** haben sich Dienstleistungs- wie Produktionsunternehmen längst befreit: Jährliche Leistungserfordernisse und notwendige Produktivitätssteigerungen können nur durch partizipative Beteiligung und kollektive Anstrengungen des gesamten intellektuellen Kapitals erreicht werden. Zu detaillierte Vorgaben und ständige Kontrolle haben in vielen Arbeitsbereichen aufgrund der zunehmenden Wissensbasierung keinen Anspruch auf Gültigkeit mehr. Doch die Ausgestaltung der Weiterbildung ist von dieser Erkenntnis gänzlich abgekoppelt. Formen betrieblichen Lernens werden mit den heutigen ökonomischen Forderungen bisher nur unzureichend in einen Zusammenhang gestellt. Ein **dediziertes Weiterbildungskonzept** erlaubt Personalentwicklern jedoch eine weitgehende Aktivierung von Nutzern, die **arbeitsprozessnäher lernen** und sich mit anderen Wissensträgern stärker vernetzen und austauschen können.

Tayloristisches Weiterbildungsmanagement versus neue Arbeitswelt

Externe Rahmenbedingungen verändern die Arbeitswelt so sehr, dass Mitarbeiter sich schneller und flexibler Fähigkeiten und Wissen aneignen müssen.

Das klassische Verständnis von Weiterbildung und **Wissensmanagement** wird in Zukunft nicht mehr ausreichen, um Aufgaben wirtschaftlich zu bewältigen und **neue Innovation** erfolgreich voranzutreiben. Der demografische Wandel, die wirtschaftliche Entwicklungsgeschwindigkeit und eine neue **Erwartungshaltung junger Mitarbeiter** verlangen nach neuen Gestaltungsansätzen.

Mit Mitarbeiterpotenzialen Bedarfsrücken schließen

Der demografische Wandel und der damit verbundene **Fachkräftemangel** kommt auf alle deutschen Unterneh-

men zu und fordert proaktives Handeln. Ausschließlich mit kostspieligen Rekrutierungsereignissen und ausgefeilten Talente-Management zu reagieren, wird angesichts entstehender Bedarfsrücken und bevorstehenden Wissensverlusten durch **Verrentungswellen** zu kurz greifen. Unternehmen werden in der Folge stärker als bisher mit dem Potenzial der bestehenden Belegschaftsstruktur arbeiten. Es werden Konzepte notwendig, Mitarbeiter mit heterogenen Erwerbsbiografien über **kompetenzorientierte Entwicklung** zu fördern und sie in der Arbeit für neue berufliche Aufgaben zu qualifizieren.

Unternehmen an Wettbewerbsumwelten anpassen

Um sich agil und innovativ auf dynamischen Märkten mit schwankendem Nachfrageverhalten zu behaupten, müssen Unternehmen zukünftig vermehrt die **wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten** jeder einzelnen Fachkraft in den Fokus rücken. Damit Mitarbeiter im Arbeitsprozess permanent und eigenverantwortlich nützliche Entscheidungen treffen können, benötigen sie folgende Voraussetzungen: Zum einen brauchen Mitarbeiter möglichst direkte Zugänge zum Wissen der Kollegen und zum anderen sind Selbstlernfähigkeit, Zeit- und Projektmanagement, Kommunikationskompetenzen und die Befähigung, bewusst Wissen zu anderen zu transferieren, von steigender Bedeutung.

Derzeit ist die **Energiewirtschaft** für diesen Trend angesichts ein anschauliches Beispiel. Die Erwerbspersonen einer ganzen Branche müssen sich von jahrzehntelang stabilen und optimierten Leistungserstellungsprozessen lösen und neu orientieren. Energieversorger sind gefordert, direkt im Arbeitsprozess ihre Mitarbeiter an neuer Geschäftsmodelle heranzuführen und eine neue Unternehmenskultur effizienter Zusammenarbeit in Teams zu prägen. In ähnlicher Form sind Unternehmen betroffen, die Fusionen oder Standortkonsolidierungen bewältigen.

Auch hier werden die Mitarbeiter mit der Herausforderung konfrontiert, im Arbeitsalltag schnell Neues aufzunehmen und an Kollegen weiterzugeben.

Veränderte Mitarbeitererwartungen aufgreifen

Auch der Blick auf die Leistungserbringer selbst ist vom Wandel geprägt. **Consumerization** und **Individualisierung** halten gesellschaftlich Einzug, und mit den jungen Mitarbeitern schwappt diese neue Erwartungshaltung in die Unternehmen. Vereinzelt reagieren Unternehmen darauf, indem sie die Parole „Lust- statt Frustmanagement“ ausrufen. Auch wenn diese Losung überzeichnet klingen mag – genügend Prozesse und Rahmenbedingungen im Unternehmensalltag begrenzen die Handlungsfähigkeit und führen zu Demotivation. Unternehmen denken darüber nach, welche Arbeitsbedingungen die Motivation vernichten, wo Mitarbeiterpotenziale unnötig verschwendet und **wertvolle Leistungsbereitschaft** durch Fremdbestimmung unnötig ausgebremst werden. Ziel ist die Schaffung von Engagement förderlichen Arbeitsbedingungen, in denen Mitarbeiter selbstbestimmt Veränderungen mitgestalten und umsetzen können.

Die externen Trends der Personalarbeit fasst das Motto „**Mitarbeiterpotenziale ausschöpfen**“ treffend zusammen. Es lässt sich auch für die visionäre Ausgestaltung einer zukunftsfähigen betrieblichen Lern- und Arbeitsform ausrufen. Bislang bleiben in der unternehmerischen Praxis jedoch die Weiterbildungs- und Lernformate von dieser Gestaltungsaufgabe weitgehend unangetastet. Häufig verweilt die Weiterbildung noch bei standardisierten Angeboten bestehend aus Seminaren, Schulungen, Webinaren – herkömmlich verwaltet über betriebliche Veranstaltungskataloge, als sei die Weiterbildung noch der tayloristischen Management-Denkrichtung verhaftet ist.

Das lässt sich nicht zuletzt auch an der noch häufig vorzufindenden „klassischen“ Strukturierung nach Fachwissen und Soft-Skills ablesen. Während die lang geprägte Organisation der Weiterbildung weiter geführt wird, ist sie mit den aktuellen Arbeitsbedingungen zunehmend nicht mehr vereinbar. Mitarbeiter können sich beispielsweise ohne akute Relevanz keine Zeit mehr für Lern-Themen nehmen oder es sind wenig Schulungstermine verfügbar. Auf Basis dieser tradierten Vorgehensweise wird billiger in Kauf genommen, dass die Entwicklung der **beruflichen Handlungskompetenz** in der Praxis mehr oder weniger dem Zufall überlassen wird. Anforderungen an eine **Ad-hoc-Wissensaneignung** und eine notwendige **Verschmelzung von Weiterbildung und Wissensmanagement** für einen notwendigen Erfahrungsaustausch untereinander, kann so nicht nachgekommen werden.

Unternehmensverträgliche Transformation des betrieblichen Lernens

Um den Wandel der Arbeitswelt mitzugestalten und die Produktivität in der Wissensarbeit weiter zu steigern, bedarf es zu allererst eines **neuen Lernverständnisses**, das sich von dem bisher gebräuchlichen der Weiterbildung weitgehend unterscheidet. Zukünftiges betriebliches Lernen wird sich insbesondere in drei Dimensionen unterscheiden:

- **Arbeitsprozessnähe:** Das fördert starke Handlungsorientierung und kommt der Forderung nach, unmittel-

bar tätigkeitsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln.

- **Interaktivität:** Mitarbeiter werden zu aktiven Nutzern gemacht. Lerner leisten eigene Beiträge, „publizieren“ für andere ihre Erfahrungen und organisieren selbst ihr Lernen.
- **Vernetzungsauftrag:** Lernen wird die Kollaboration in Communities und Netzwerken explizit unterstützen und den Austausch und das Zusammenwirken auch über raum-zeitliche Distanz ermöglichen.

Die Wissensarbeit wird in der Zukunft ein Hybrid aus betrieblicher Lern- und Arbeitsform mit integrierter individueller Entwicklungsbegleitung des einzelnen Mitarbeiters benötigen. Damit der dafür notwendige Paradigmenwechsel im betrieblichen Lernen gelingen kann, sind die Mitarbeiter für das **eigenständige Lernen** anzuleiten und auf **neue Arbeitsformen der Zusammenarbeit** vorzubereiten. Über das Instrument eines **dedizierten Weiterbildungskonzeptes** lässt sich dieses Lernen üben und schrittweise in den Arbeitsalltag und in die Unternehmenskultur tragen.

Methodik des selbstorganisierten Lernens

Ein solches Weiterbildungskonzept sollte als organisatorischen Rahmen ein **Blended-Learning-Format** vorsehen, bei dem sich das langfristig angelegte Lernen am wertvollsten in zeitlich und räumlich flexiblen Lernphasen verankern und in einem Wechsel aus Fern- und Präsenzlernen einbetten lässt. In den Selbstlernphasen wird es so möglich, kleine lernförderliche, betrieblich relevante Praxisprojekte im beruflichen Umfeld umzusetzen. Diese zentrale makrodidaktische Methodik fördert **Selbstorganisation**, ermöglicht praktische Handlungsorientierung im eigenen betrieblichen Kontext und verknüpft inhaltlich Praxis mit den konkreten Themen des individuellen Lernbedarfes.

Unter Selbstorganisation wird dabei verstanden, dass die Mitarbeiter befähigt sind, ihren Lernprozess weitgehend autonom und eigeninitiativ zu gestalten. Um diese Befähigung zu erhalten, ist ihre **Selbstlernkompetenz** gezielt zu fördern. Die Aneignung dieser Kompetenz durchläuft je nach individueller Voraussetzung bei allen Lernern folgende Schritte: die Identifikation eigener Lern- bzw. Handlungsbedarfe als Grundlage für die Identifikation individueller Lernziele, die Festlegung persönlicher Lerninhalte und die Abstimmung mit den eigenen fachlichen Ressourcen. Vom Lernertyp abhängig, werden Lernmethoden während des Lernprozesses und die Kontrolle der individuellen Lernergebnisse ausgewählt und gesteuert. Für alle Lerner ist beim selbstorganisierten Lernen grundsätzlich eine begleitete Lernprozessreflexion vorgesehen, in der die vorangehenden Schritte bewertet und gegebenenfalls Potenziale zur Verbesserung identifiziert werden.

Zur Verstärkung des Lernerfolgs bietet sich als Ergänzung zur Selbstorganisation die **Kollaboration** an. Durch eine intensive Zusammenarbeit der Lerner wird die Motivation gestärkt, ihr eigenes Lernen voranzutreiben. In der kollaborativen Zusammenarbeit der Lerner werden individuelle Lern- und Arbeitsergebnisse ausgetauscht und gegenseitig bewertet. Vertiefend werden Aufgaben in

Gruppenarbeiten vergeben und bearbeitet, wobei letztere sich selbst Fristen setzen und Verantwortlichkeiten vereinbaren. Durch die Förderung von **Koordinations- und Kooperationsfähigkeiten** wird auch die **Sozialkompetenz** erhöht und die Methoden zur Aneignung und Weitergabe von **Erfahrungswissen** geübt.

Aufgaben der Personalentwicklung

Die Umgestaltung des betrieblichen Lernens formuliert grundlegend neue Erwartungen an Personalentwickler. Die Rolle, sich als **Ermöglicher zur Kompetenzentwicklung** und **Gestalter des Wissensmanagements** zu verstehen, ist heute selten internalisiert. Bisher wird die Rolle vor allem für die Förderung und Vernetzung von High Potentials oder Führungskräften wahrgenommen. Das skizzierte Lern- und Arbeitsverständnis ganzheitlich einzuführen und zu etablieren ist ein langer Weg. Die bestehende **Lernkultur** neu zu prägen wird aber langfristig notwendig werden. Mit Hilfe einer schrittweisen Einführung kann die Personalentwicklung die anstehenden Veränderungen vorbereiten, umsetzen und langfristig begleiten.

In einer ersten Phase lassen sich einige zentrale Maßnahmen auswählen und einführen, einzelne Vorgehensweisen erproben und technische Voraussetzungen schaffen. Sinnvoll ist es, sich dabei an **Umsetzungs- und Unterstützungskomponenten** des übergreifenden Konzeptes zu orientieren und mit ausgewählten Maßnahmen in Weiterbildungsveranstaltungen erste Erfahrungen zu sammeln.

- **Ein Rollenkonzept etablieren:** Damit sich das veränderte Rollenverständnis des selbstorganisierten Lernens vom tradierten Weiterbildungsverständnis eindeutig abgegrenzt, führt das Konzept bewusst in neue Rollen und Begrifflichkeiten ein. Unterschiedliche Verantwortlichkeiten werden abwechselnd von den Teammitgliedern übernommen.
- **Eine didaktische Einführung zu Selbstorganisiertem Lernen geben:** In der Startpräsenz eines Weiterbildungskurses werden Mitarbeiter an die Selbstorganisation des eigenen Lernprozesses, an kollaborative Arbeitsformen und technisch stützende Kommunikationsmedien herangeführt und von ihnen gemeinsam erprobt. Das schafft Klarheit über die neue Lernform, formuliert die Erwartungen an den Kurs und die Teilnehmenden, definiert erste Lernziele und fördert bereits zu Beginn ein offenes Gruppenklima.
- **Train-the-trainer der Führungskräfte durchführen:** Während der Projektphasen steht die Führungskraft dem Mitarbeiter beratend zur Seite und unterstützt ihn, die lernförderlichen Praxisprojekte umzusetzen.
- **Werkzeugkästen mit Arbeitshilfen standardisieren:** Für die Online- und Selbstlernphasen werden methodische, organisatorische, technische und inhaltliche Arbeitshilfen bereitgestellt. Die Arbeitshilfen bieten den Mitarbeitern Orientierungshilfen für die nächsten Arbeitsschritte der Praxisprojekte, sichern Lernprozess und Lernergebnisse in den Selbstlernphasen ab und stellen somit wesentliche Instrumente der Qualitätssicherung und Standardisierung der Prozesse dar.
- **Bestehende IT-Infrastruktur zur Nutzung als Lernplattform ausgestalten:** Oftmals lässt sich die be-

stehende technische Infrastruktur in Unternehmen bereits für das selbstorganisierte Lernen nutzen. Optimalerweise steht eine bedarfspezifisch ausgestaltete Oberfläche zur Verfügung, die den Austausch von Erfahrungswissen und eine kollaborative Zusammenarbeit auch an Dokumenten anbietet.

In einer zweiten Phase lassen sich **Pilotprojekte** auswählen, mit dem Weiterbildungskonzept hinterlegen und mit Blended-Learning-Kursen begleiten. Optimal bieten sich Piloten an, die in einer Multiplikatorenwirkung im Unternehmen das Erlernte weitertragen können, zum Beispiel bei Train-the-trainer-Kursen. Weitere wertvolle Erprobungsszenarien sind:

- **Weitergabe von Expertenwissen und hochsensiblen, unternehmensspezifischen Wissensressourcen.** In dieser Situation ist Fachwissen am externen Weiterbildungsmarkt nicht zu bekommen und spezifische Arbeitstechniken und -verfahren können auf diese Art wirksam intern übertragen und übergeben werden.
- **Abteilungen mit starkem Personalwachstum.** In solchen Situationen ist das Wissen der neuen Teammitglieder im Vergleich zu den bereits arbeitenden Kollegen ungleich verteilt und es bedarf breiter Qualifikationsmaßnahmen, die ein Einlernen durch die direkten Kollegen erforderlich machen. Auch dann, wenn sie möglicherweise an unterschiedlichen Standorten räumlich voneinander getrennt sind.
- **Anstehende Verrentungswellen.** Das Weiterbildungskonzept ist auch dann ein wertvoller Gestaltungsansatz, wenn Wissen droht abzuwandern bzw. abzufließen und bestehende Wissensmonopole auf lange Sicht ein Ausfall-Risiko darstellen.

In der dritten Implementierungsphase kann das Weiterbildungskonzept auf Basis der gesammelten Erfahrungen als **Weiterbildungsparadigma** eingeführt werden. Bestehende Kursangebote lassen sich sukzessiv auf die Blended-Learning-Methodik umstellen. Das Lernen im Unternehmen erfolgt mehr und mehr dem neuem Selbstverständnis.

Mit dem Instrument des Weiterbildungskonzeptes erhalten Personalentwickler einen methodischen, organisatorischen und technischen Gestaltungsrahmen, der Mitarbeiter selbstverantwortlich neue Herausforderungen mitgestalten und Veränderungen umsetzen lässt – ein umsetzungsstarker, wenn auch ambitionierter Ansatz.



Anna Hoberg
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation (IAO), Stuttgart

- Seit 2009 ist sie Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer IAO, und bearbeitet Forschungs- und Industrieprojekte an der Schnittstelle von Wissen und Lernen, Gestaltung von Kommunikation sowie Zusammenarbeit im Unternehmen.
- Von 2006 bis 2009 war sie Wissensmanagerin im Beratungsunternehmen Ernst & Young.