

- Titel:  
Lernen im Verbund
- Autor:  
Rolf Becker, Barbara Mohr
- Erschienen in:  
Personalwirtschaft, Nr. 2/2004

## Lernen im Verbund

E-Learning könnte gerade für kleine und mittlere Unternehmen eine Chance für die Personalentwicklung sein. Vielfach wissen die Beschäftigten jedoch nicht mit dem Computer als Lernmittel umzugehen und in Eigenregie zu lernen. Ein Verbundmodell aus Nürnberg erzielt mit Mitarbeiter-Lerngruppen als Neuerung große Wirkungen.

»Ich bin immer wieder erstaunt, wie groß nach einem erfolgreichen Seminar auch bei Leuten, die eigentlich nichts mit geistiger Arbeit zutun haben, das Interesse an weiterem Dazulernen ist«, berichtet Dr. Barbara Mohr. Was die Bildungsforscherin und Projektleiterin bei der Nürnberger bfz Bildungsforschung damit meint, ist, dass gerade kleinere Firmen, die ihre Mitarbeiter normalerweise nicht zu Weiterbildung schicken, mit gezielter Personalentwicklung unerwartet große Wirkungen erreichen können. Barbara Mohr hat bei der bfz Bildungsforschung, eine Forschungsstelle der Bayerischen Wirtschaft, ein viel versprechendes Qualifikationsmodell für kleine und mittelgroße Unternehmen entwickelt und getestet. Es handelt sich dabei um einen Verbund von mehreren Betrieben; die sich durch Zusammenarbeit die Kosten für die Qualifikation teilen: Verbilligung durch gemeinsamen Einkauf und gemeinsame Inanspruchnahme eines Beraters sind die Grundprinzipien der Kooperation.

### Regionales Lernnetz von und für Betriebe

Die Besonderheit des Modells mit dem Titel »Regionales Lernnetz von und für Betriebe« ist jedoch, dass unterhalb dieser Verbundebene noch mal eine Art von Verbund geknüpft wird. Das sind Netzwerke zwischen den Weiterbildungsteilnehmern im Betrieb, »Lerngruppe« genannt. Ziel der Lerngruppen ist Austausch und Kommunikation zwischen diesen Mitarbeitern. Das klingt banal, aber Austausch und Kommunikation sind wichtig, damit die Vorteile des E-Learnings auch wirklich zum Tragen kommen.

Barbara Mohr analysierte, wie es in kleineren Betrieben um E-Learning bestellt ist. »Die Mitarbeiter dort haben häufig nur eine geringe Medienkompetenz und tun sich schwer mit dem Computer als Lernmittel«, sagt sie. Bildlich ausgedrückt: Ein Dreher an seiner CNC-Maschine arbeitet zwar auch an einem Computer, weiß aber noch lange nicht automatisch, wie an einem PC ein Download gemacht wird, geschweige denn, wie ein Lernprogramm aufzurufen ist. Außerdem: »Viele Mitarbeiter, auch Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene, sind häufig lernentwöhnt«, fährt Barbara Mohr fort, »und ihre Selbstlernkompetenz ist eher niedrig.« Gerade aber für Gruppenleiter, Mitarbeiter in der Fertigung oder im Office-Bereich suchen die Firmen kosten-

günstige Weiterbildungsmaßnahmen - das könnte E-Learning sein. Allerdings verlangt gerade diese Lernform ein hohes Maß an Eigenständigkeit im Lernen.

### **In Lerngruppen das Sich-Abkapseln lernen**

Außerdem leidet die E-Weiterbildung am Arbeitsplatz noch unter der Tatsache, dass die Arbeit immer Vorrang hat. »Die Kollegen sind meist hartnäckiger beim Stören und Unterbrechen als die Lernwilligen mit dem Sich-Abkapseln aus den normalen Abläufen«, so eine weitere Praxiserfahrung von Barbara Mohr. Lerngruppen haben sich nun als ein wirksames Mittel erwiesen, diese Praxisprobleme des E-Learnings auszuräumen. Dabei sind sie ein eher unauffälliges Instrument: Meist versammelt sich eine Handvoll Mitarbeiter aus einer Firma, wobei einer eine Art Organisatorenrolle übernimmt und die Leute einmal pro Woche für etwa eine Stunde zusammenruft. Was macht die Runde? »Die Leute tauschen sich über den Stand der Dinge beim Lernen, über Probleme und Erfahrungen mit der Software aus und geben sich Tipps und Hinweise zur Umsetzung des Gelernten in die eigene Arbeitspraxis«, sagt Barbara Mohr. Das mag nach einer akademischen Quatschbude klingen, ist aber für einen Newcomer im Lernen für Erfolg oder Misserfolg entscheidend.

### **Höherer Praxistransfer**

Und mehr noch: Die Lerngruppe trifft sich im Regelfall dort, wo auch die Arbeitsplätze sind. Das geschieht aus praktischen Erwägungen, hat aber auch psychologische Gründe: Wenn das Lernen am Arbeitsplatz, das eher als Störfaktor betrachtet wird, einen sozusagen offiziellen Rang erhält, räumt das den Teilnehmern der Lerngruppe auch tatsächlich die Chance ein, sich während der Arbeitszeit um ihre Qualifikation zu kümmern. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass der Vorgesetzte die Sache unterstützt. Und wenn nun die Lerngruppe Teilnehmer aus verschiedenen Betrieben umfasst, kann dies zu einem überbetrieblichen Erfahrungsaustausch führen. Aus anderen Verbänden ist bekannt, dass der Blick über den eigenen Gartenzaun wichtige dynamische Impulse für das Unternehmen bringt und quasi beiläufig zu einem Benchmarking führt. Typische Fragen, mit denen die Teilnehmer in eine überbetriebliche Lerngruppe gehen, sind: »Wie machen es die anderen? « oder »Wie sind die Kollegen dort mit den Fragen und Problemen umgegangen?«

### **Vier Unternehmen - gemeinsame Lernthemen**

Seit Juli 2002 wurde das Lernnetz-Konzept mit vier beteiligten Mittelständlern aus der Region Nürnberg-Fürth-Erlangen getestet. Beteiligt waren so unterschiedliche Firmen wie ein Schraubenhersteller, ein Hersteller von Abgasanlagen, ein Unternehmen aus der Kunststoff-Galvanik und ein Produzent von Arbeitsschutzbekleidung. Gefördert wurde das Vorhaben vom Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Programms

»Lernende Regionen«. In Form von Lern-Projekten wurden die einzelnen Lernthemen behandelt. Das waren »Gruppenarbeit verbessern« und »Projektmanagement« mit insgesamt 20 Mitarbeitern aus jeweils vier Unternehmen und zuletzt »Innovative Arbeitstechniken« mit 13 Teilnehmern aus ebenfalls vier Betrieben.

### **Wichtige Rolle der Gruppeninitiatoren**

Wie bei Verbänden üblich gehörte auch hier zu den Grundgedanken, dass die Auswahl der Lernthemen in enger Kooperation mit den Betrieben erfolgt. Diese Aufgabe obliegt im Lernnetz dem Koordinator. Doch beschränkt sich seine Aufgabe nicht allein auf die Bildungsberatung. »Wichtig ist auch, dass er beim Aufbau der Lerngruppen hilft«, betont Werner Sodeur vom bfz Nürnberg, einer der Koordinatoren. Denn: »Die Leute in einer Lerngruppe müssen sich etwas zu sagen haben.« Beispiel: Beim Thema Gruppenarbeit würden ein Vertriebsmitarbeiter und einer aus der Produktion zwar dieselbe Theorie lernen, aber bei der Umsetzung des Gelernten, dem vielbeschworenen Wissenstransfer, müssten die beiden sich auf unterschiedliche Arbeitssituationen einstellen, weshalb sie in einer gemeinsamen Lerngruppe vielleicht aneinander vorbeireden würden.

Daneben fungiert der Koordinator auch als Initiator der Lerngruppe. Er bringt sie zum Laufen - mehr aber auch nicht. Schließlich ist es ihr Ziel, via Selbstorganisation den Anstoß zu Selbstständigkeit auch im Lernen zu geben. Solcherart Selbststudium wiederum ist bekanntlich eines der Kennzeichen von wirkungsvollem E-Learning.

### **E-Learning plus Präsenzphasen**

Das Lernprogramm zu einem Thema wird in zehn bis 15 Wochen mit insgesamt 15 bis 25 Lernstunden absolviert. Selbstbeschränkung haben sich die Bildungsforscher hier auferlegt, damit Lernungewohnte nicht gleich wieder abgeschreckt werden. Ein gewisser Druck wird aber aufgebaut, indem in den Präsenzphasen Zwischenschritte aus den Projekten abgefragt werden und Ergebnisse vorzuführen sind.

Eine der drei eintägigen Präsenzphasen ist der Kick-off-Workshop zum Beginn der Weiterbildung, bei dem auch die Besonderheiten des Online-Lernens behandelt werden. Verteilt über die knapp drei Monate folgen je nach Lernthema fünf bis acht Module. Nach zirka fünf Wochen wird in der nächsten Präsenzveranstaltung eine Zwischenbilanz gezogen, bei der es um die Lernfortschritte und um möglicherweise notwendige Unterstützung geht. Zur Vorbereitung dieses Treffens bekommen die Lerngruppen Aufgaben gestellt, deren Ergebnisse vor dem Plenum zu präsentieren sind. Zum Schluss des Lernprojekts gibt es dann noch eine Präsenzveranstaltung, wo die Teilnehmer im Plenum Bilanz ziehen.

## **Verbundmodell hat sich bewährt**

»E-Learning braucht Strukturen, die es unterstützen«, umreißt Barbara Mohr das Lernnetz-Konzept. Und: »Das Kind ist volljährig geworden. « Das Lernnetz-Modell wird bereits an einigen bfz-Standorten angeboten und soll mit neuen Themen nach Zielgruppe und Form variiert werden. Die Bildungsforscher denken zum Beispiel an ein Lernnetz speziell mit Berufsrückkehrerinnen.

Nach Berechnungen der bfz-Experten bringt das Lernnetz einen deutlichen Kostenvorteil. Es ist pro Teilnehmer und Lernprojekt mit zirka 420 Euro um rund ein Drittel billiger als ein Präsenzseminar, für das die Forscher rund 600 Euro veranschlagt haben. Im Vergleich zu einem reinen E-Learning-Training (zirka 280 Euro) ist es dagegen um etwa ein Drittel teurer ist. Dort bleibt der Lernende aber auch ganz ohne Betreuung.