



Selbstevaluation der Beschäftigten als Kernelement arbeitsplatznahen Lernens

Brigitte Geldermann, Barbara Mohr

Lernfähigkeit wird oft als die Schlüsselkompetenz der Zukunft bezeichnet. Damit ist die Fähigkeit angesprochen, sich Wissen selbstständig zu erschließen und in spezifischen Anwendungssituationen umsetzen zu können. Für Unternehmen, die heute auf Marktentwicklung und Veränderungen sonstiger Rahmenbedingungen rasch reagieren müssen, spielt die Wandlungsfähigkeit der Organisation eine große Rolle. Diese hängt aber wiederum von der individuellen Lernfähigkeit der Beschäftigten ab. Lernen muss den Arbeitsprozess begleiten und kann nicht mehr nur in separaten Veranstaltungen außerhalb des Tagesgeschäfts stattfinden.

Konzepte arbeitsplatznahen und selbstorganisierten Lernens werden von daher bereits seit einigen Jahren entwickelt und zum Teil auch in den Betrieben realisiert. Dabei waren zunächst die technischen und organisatorischen Aspekte des arbeitsplatznahen Lernens von Interesse. Es wurden Lerninseln eingerichtet, Medien und Materialien in eigenen Räumen zur Verfügung gestellt und anderes mehr.

Arbeitsplatznahes Lernen beginnt mit Selbsterkenntnis, dem Erkennen von Lernbedarfen und Lernchancen

Arbeitsplatznahes und selbstorganisiertes Lernen im Betrieb erschöpft sich aber nicht darin, dass die Beschäftigten Lernmittel zur Verfügung gestellt bekommen und sie zu bestimmten Zeiten nutzen können. Gerade wenn Lernen die tägliche Arbeit unterstützen und optimieren und auf künftige Aufgaben vorbereiten soll, muss es inhaltlich und didaktisch auf die konkreten Bildungsbedarfe und die individuellen Voraussetzungen abgestimmt sein. Diese Bildungsbedarfsermittlung muss zumindest zum Teil von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst geleistet werden können.

Eine zentrale Bedarfsermittlung, die Defizite diagnostiziert und daraus Bildungsmaßnahmen ableitet, kommt chronisch zu spät und zementiert dauerhaft suboptimale Arbeitsprozesse. Selbstständiges Lernen beginnt damit, dass erst einmal notwendiges bzw. fehlendes Wissen identifiziert wird, bevor entsprechende Quellen ausfindig gemacht und Strategien zur Aneignung entwickelt werden. Kurz gesagt, das Erkennen von Lernnotwendigkeiten und Lernchancen ist eine Kernkompetenz beim selbstständigen Lernen. Diese eigenständige Bedarfsermittlung begleitet idealer Weise den Arbeitsprozess als immer wiederkehrende Kontrolle und Standortbestimmung bzw. Entdecken neuer Lernchancen. Bedarfsermittlung verschmilzt mit Evaluation.

Was aber ist deren Maßstab? Woran bemisst sich Lernerfolg beim selbstständigen Lernen in der Arbeit? Natürlich an der Erfüllung der Arbeitsaufgaben. Diese verändern sich aber selbst im Resultat des Lernprozesses, wenn die Lernenden nicht nur Wissen rezipieren, sondern zugleich etwas besser zu tun lernen, Arbeitsabläufe optimieren bis hin zu Eingriffen in die Organisation.

Selbstevaluation in diesem Sinn hat nicht nur einen theoretischen, sondern auch einen praktischen Sinn, der einen erheblichen Entscheidungsspielraum der Beschäftigten beinhaltet. Wenn sie über ihren Lernbedarf entscheiden, entscheiden sie möglicher Weise zugleich über Veränderungen im Arbeitsprozess. Das letztere ist heute aber in den meisten Unternehmen gar kein Problem mehr, wo zum Beispiel Gruppenarbeit eingeführt ist, wo es KVP-Runden gibt oder andere Methoden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Problemlösungsprozesse einzubinden. Nur in bezug auf Bildungsmaßnahmen hat man ihrem Urteil bisher nicht recht getraut.



Interessenskonflikte

In vielen Unternehmen hat man keine guten Erfahrungen gemacht, was die Beteiligung der Beschäftigten an Evaluierung betrifft. Oft wurde im Vorfeld kein Einverständnis darüber hergestellt, was eigentlich als Erfolg der Lernaktivität verstanden werden sollte. Evaluation - sei es durch die eigene Personalabteilung oder durch externe Berater - schafft Mißtrauen und provoziert oft defensives Verhalten. Angesichts von drohenden Einsparungen, wenn sich kurzfristige Erfolge nicht einstellen, werden Probleme, deren gemeinsame Aufarbeitung durchaus vielversprechend wäre, von den Evaluierern nicht klar angesprochen, sondern in Statistiken „versteckt“. Für die Mitarbeiter stellt sich Evaluierung häufig als Kontrolle dar, was zu Manipulationen führt. (Fragebogen werden nach deutlichen Hinweisen des Meisters ausgefüllt, oder man spricht Formulierungen untereinander ab.)

Selbstevaluation

Die Eigenverantwortung, die Werkern in der Produktion heutzutage zugestanden wird, findet sich in der Organisation des betrieblichen Bildungswesens in der Regel nicht wieder. Eine expertengesteuerte, zentrale Personalentwicklungsfunktion reicht nicht mehr aus, um konkrete, aktuelle Lernbedarfe rasch in Lernaktivitäten umzusetzen. Die Verantwortung für Bewertung und Management ihrer eigenen Lernprozesse sollte man den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auch übertragen können. Denn es geht ja nicht um Lernzielkontrollen im traditionellen Sinn. Sowohl was die Anforderungen ihres Arbeitsplatzes angeht, als auch ihre eigenen Stärken und Schwächen, haben sie selbst eigentlich den besten Einblick.

Selbstevaluation muss erst erlernt werden

Dennoch gibt es hier verschiedene Hindernisse zu bedenken: Eine objektive und ungeschönte Beurteilung der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten ist schon nicht selbstverständlich. Wenn sie zu Konsequenzen, sprich zu Lernprozessen führen soll, muss sie sich artikulieren und das bedeutet auch, Defizite zu offenbaren.

Zum anderen verlangt die Diagnose und Deckung von Lernbedarfen einen viel weiteren Einblick in das betriebliche Geschehen und seine Kriterien, als er bisher gefordert und erwünscht war.

Und schließlich muss auch eine gewisse methodisch-didaktische Kompetenz erworben werden.

Dies erfordert

- Qualifizierung der Beschäftigten aber auch der Vorgesetzten und Trainer in bezug auf eine kooperative Beurteilung von Lernprozessen, was die Befähigung zur Selbstreflexion und Selbstkritik ebenso einschließt wie die zum konstruktiven Feedback, Aufweichung des ausschließlichen Expertenstatus der betriebspädagogischen Kompetenz im Unternehmen und
- Veränderungen im organisatorischen Umfeld und der Personalentwicklungsinstrumente (Beurteilungswesen)

Navigationsystem für Lernende Mitarbeiter

Die bfz Bildungsforschung hat im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung einen Modellversuch¹ durchgeführt, der sich mit dieser Thematik beschäftigte. Gemeinsam mit Bildungsberatern und Praktikern im Betrieb wurden Wege entwickelt, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an das selbständige Lernen am Arbeitsplatz heran zu führen.

Dieser Meta-Lernprozess wird mit Hilfe von sechs Bausteinen des „Navigationssystems für selbstständig lernende Mitarbeiter“² strukturiert. Jeder Baustein beinhaltet einen Initialworkshop und eine dezentrale Phase, KLP - kontinuierlicher Lernprozess – genannt. In den Workshops und den begleitenden Projektphasen wird die Fähigkeit aufgebaut, eigenes Lernverhalten zu analysieren, Lerngelegenheiten und -möglichkeiten zu erkennen und Strategien zu entwickeln, den Lernbedarf zu formulieren und zu decken.



In jedem Betrieb wird eine Betriebliche Aktionsgruppe (BAG) gebildet, die den Gesamtprozess steuert und koordiniert. Diese Gruppe setzt sich aus Mitgliedern verschiedener Hierarchieebenen und Funktionsbereiche zusammen. Ein Personalverantwortlicher und ein Mitglied der Geschäftsleitung sollten dabei sein, um sicherzustellen, dass diese Veränderungsprozesse auch in der Unternehmensleitung verankert und mit der Unternehmenszielsetzung vereinbart sind. Die Lernenden selbst können aus einer Abteilung kommen oder – besonders wenn Schnittstellenprobleme auf der Tagesordnung stehen – Mitglieder von zwei Abteilungen sein.

Ein empfehlenswertes Element sind die wechselnden – „rollierenden“ – Lernpartnerschaften. Je zwei Personen innerhalb der Projektgruppe tauschen als zeitlich befristete Partner die in den Lernphasen gemachten Erfahrungen aus. Die Partnerschaften werden auch während der einzelnen Phasen mehrmals neu gemischt.

Der Lernprozess bekommt dadurch schon eine reflexive Dimension. Die Partnerschaften dienen der Sicherung der Lernergebnisse durch Verbalisierung und Kommunikation. Die Mitarbeiter lernen, richtig Fragen zu stellen, zuzuhören, auf den wesentlichen Gehalt einer Information zu achten. Indem sie sich gegenseitig Bericht erstatten, stellen sie ihre Lernergebnisse noch einmal auf den Prüfstand.

Baustein 1: Mein Arbeitsplatz, meine Gruppe, mein Produkt - Kennen lernen des eigenen und anderer Arbeitsplätze

Im Vordergrund steht hier das Kennen lernen des eigenen Arbeitsbereichs, der Abläufe und der daraus erwachsenden Arbeitsanforderungen. Es geht dabei aber auch um die Erarbeitung von Zusammenhangswissen im Betrieb. Die Lernenden erforschen ihr Arbeitsumfeld inklusive der Arbeitsplätze der Kollegen und lernen, Qualifikationsanforderungen abzuschätzen, eigene Kompetenzen darauf zu beziehen und Lernbedarfe abzuleiten.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die es gewohnt sind, sich auf die Erfüllung der an sie gestellten Aufgaben zu konzentrieren, ist oftmals gar nicht klar, welche Relevanz ihre Arbeit, aber auch ihre Kenntnisse und Fähigkeiten für den gesamten Prozessverlauf haben (können). Der Einbezug von vor- und nachgelagerten Tätigkeitsfeldern in die Analyse soll ein Bewusstsein schaffen für diese gegenseitigen Abhängigkeiten.

Baustein 2: Miteinander reden - Selbst- und Fremdeinschätzung

Hier wird eine tendenziell nicht-defensive Art der Kommunikation eingeübt. Die Beschäftigten lernen, das Vorhandensein und Äußern von Lernbedarfen als positives Element ihres Selbstbildes zu begreifen. Kritik und Selbstkritik zielt nicht auf Demontage sondern befördert die eigene Entwicklung. Dadurch erhöht sich die Bereitschaft, Lernen aktiv anzugehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu kompetenten und konstruktiven Partnern in Personalentwicklungsgesprächen.

Das Einbeziehen der Vorgesetzten in den Lernprozess ist in dieser Phase besonders wichtig. Sie müssen die offene Kommunikation unterstützen und fördern, am besten, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen und selbstkritisch auch eigene Defizite zugeben. Dies macht deutlich, dass es dem Unternehmen mit der neuen Kultur ernst ist.

Baustein 3: Hier gibt es etwas zu entdecken! - Lerngegebenheiten erkennen

Fast jeder Arbeitsplatz bietet Lernmöglichkeiten. Die Spielräume zur Gestaltung der eigenen Arbeit sind im allgemeinen in den letzten Jahren gestiegen. Diese können zum Lernen genutzt werden, sei es, daß verschiedene Lösungswege für eine Arbeitsaufgabe ausprobiert und verglichen werden, sei es, dass Handbücher oder andere Hilfen zu Rate gezogen werden. Erfahrungen von Kollegen können genutzt und die Trainerqualitäten des Vorgesetzten entdeckt werden. Das



aktive Interesse am eigenen Arbeitsumfeld wird geweckt. Fragen, beobachten, mitarbeiten erschließt das eigene Arbeitsumfeld als Lernfeld.

Dies alles scheint vielleicht recht simpel, und manches wird auch tagtäglich praktiziert. Aber es ist nicht als Lernen geläufig. Viele Menschen kennen Lernen nur als formalisierten Schul- oder Seminarbetrieb und nehmen es in anderen Formen gar nicht wahr. Deshalb gehört zu diesem Baustein ganz wesentlich, Lernen im Alltag zu identifizieren, um diese Formen bewusst und systematisch nutzen zu können.

Baustein 4:

Wenn kann ich fragen? Wo kann ich nachschlagen? - Wissensquellen und Informationsmöglichkeiten entdecken, kennen und nutzen

Die Beschäftigten lernen hier, das betriebliche Know-how zu erkennen und für sich zugänglich zu machen.

Hilfestellungen zur Beantwortung aktueller Fragen oder zur Lösung von Problemen werden in den meisten Betrieben in unterschiedlichsten Formen angeboten: Bibliotheken, Handbücher am (Maschinen-)Arbeitsplatz, Zettelkasten, „Schwarzes Brett“, Fragenecke/Newsgroup im Intranet und vieles mehr. Die zum Teil nur sehr zögerliche Nutzung dieser Informationsangebote lässt darauf schließen, dass sie oftmals unbekannt sind oder dass der Umgang damit nicht eingeübt ist. In diesem Baustein geht es daher darum, die Wissensquellen im eigenen Unternehmen ausfindig zu machen und zu lernen, wie diese zu nutzen sind.

Baustein 5:

Input nutzen - Beurteilung von Lernangeboten

Durch die genaue Kenntnis der Anforderungen des eigenen Arbeitsplatzes und der eigenen Lernprozesse sind die Lernenden in der Lage, präzise Anforderungen an Inhalt und Gestaltung interner und externer Bildungsangebote zu formulieren. Sie geben die (Nicht-) Konsumentenhaltung gegenüber Lernangeboten auf und beginnen, Angebote nach dem Nutzen für ihre eigenen Lernprojekte zu bewerten. Kurse von externen Anbietern kommen hier genauso auf den Prüfstand wie Selbstlernmaterialien, Fachbücher, etc. Qualifizierungsmaßnahmen können so zielgerichteter und bedarfsgerechter durchgeführt werden, was die Wirtschaftlichkeit betrieblicher Weiterbildung erhöht.

Baustein 6:

Wir werden immer besser! - Bilanzierung der eigenen Lernprozesse

Das in einem Zeitabschnitt erarbeitete Wissen wird festgehalten und bilanziert. Dadurch wird es für künftige Lern- und Arbeitsprozesse verfügbar gemacht. Neben der Erarbeitung von Methoden der Lernerfolgskontrolle, Dokumentation und Systematisierung von Wissen steht hier auch die Frage nach den Zielen, für die gelernt wurde, im Vordergrund. Lernen ist kein Selbstzweck, sondern soll der Verbesserung der eigenen Arbeit und der der Gruppe dienen. Die ursprünglich ins Auge gefassten Ziele können sich dabei auch als zu kurz gegriffen erweisen. Lerneffekte können sich über die bessere Erledigung der aktuellen Arbeit hinaus auf den besseren Umgang mit der Technik und auf die bessere Kooperation in der Gruppe erstrecken.

Unterstützung im Lernprozess

Die dargestellte Methodik wird im Unternehmen am besten durch pädagogisches Fachpersonal implementiert und in der Umsetzung moderiert. Aufgabe dieser – internen oder externen - Bildungsleute ist es zum einen, die Mitarbeiterinnen und 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 weitere Anregungen zur Gestaltung ihrer Lernprozesse zu liefern.



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

Unterstützungsleistungen des pädagogischen Fachpersonals beziehen sich somit vor allem auf folgende Bereiche:

- Hilfestellung bei der Entwicklung von Selbstlernkompetenz durch Anregung von Selbstreflexion und Gestaltung von Selbstevaluationsprozessen.
- Hilfen, Unterstützung und Feedback in den Selbstlernphasen.
- Beratung bei der Entwicklung eines neuen Verständnisses von Weiterbildungsmanagement im Betrieb.

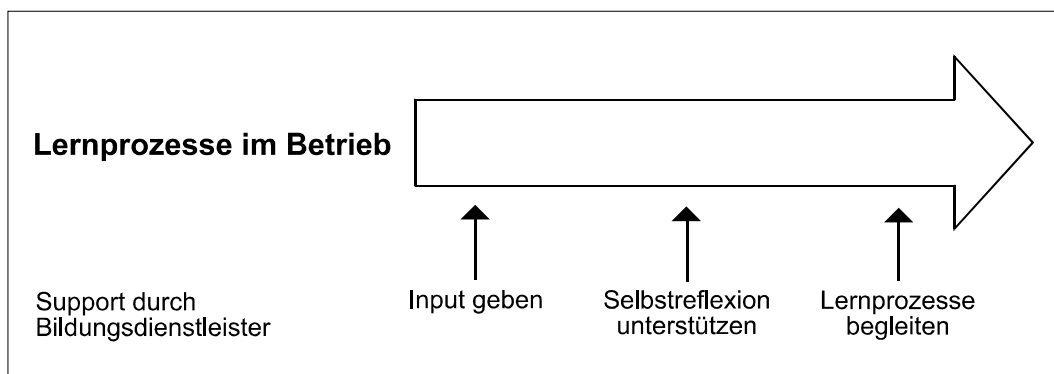


Abb. 1: Unterstützung von Lernprozessen im Betrieb durch Bildungsberater

Erfahrungen und Probleme

In der Umsetzung hat sich gezeigt, dass das Konzept nach anfänglicher Irritation, die aus einer „Konsumhaltung“ gegenüber Weiterbildung entsteht, gut angenommen wird. In Bezug auf relativ kleinschrittige Lernprojekte hat es sich bewährt.

Offene Fragen:

- Sind die Beschäftigten nicht überfordert, wenn es darum geht, sich perspektivisch Qualifikationen anzueignen, die erst in der Zukunft relevant werden. Haben sie dafür die nötigen Informationen und ist der Aufwand für den einzelnen noch bewältigbar?
- Wie kann selbstständiges Lernen mit der Personalentwicklung des Unternehmens verzahnt werden?
- Für die Beschäftigten muss sich das Lernen lohnen. Es muss sich in ihrer Karriere niederschlagen. Kann es dafür Zertifikate und Jobchancen geben?
- Für den Betrieb andererseits muss sichergestellt sein, dass die Eigenverantwortung der Individuen mit den top-down initiierten oder von außen erzwungenen Veränderungsprozessen des Unternehmens konform geht. Wie kann dies sichergestellt werden?

Selbstständig lernen im Betrieb.

Erfahrungen mit der Umsetzung des Lernkonzepts

Das Lernkonzept wurde im Rahmen des Modellversuchs „Selbstständig lernen im Betrieb“ mit insgesamt 12 Lerngruppen in Bayern und Baden-Württemberg im betrieblichen Alltag erprobt. Beteiligt waren dabei sowohl kleine und mittlere Unternehmen als auch Abteilungen von Großbetrieben und sogar Einrichtungen der Öffentlichen Verwaltung.



Am Modellversuch beteiligte Betriebe (9 Betriebe, 2 Landratsämter):

- Bolta Werke GmbH, Leinburg
- Caritas Wendelstein Werkstätten, Rosenheim
- Creditreform Nürnberg, Aumüller KG
- Deutsche Telekom AG, KNL Ansbach/Nürnberg
- Diehl Controls Nürnberg GmbH & Co. KG
- Faurecia Abgastechnik GmbH, Fürth
- Spagl GmbH, Hutthurm
- ZF Friedrichshafen AG
- ZF Passau GmbH (zwei Abteilungen)
- Landratsämter Biberach und Ravensburg

Insgesamt nahmen 103 MitarbeiterInnen und 14 Führungskräfte am Projekt teil.

Tabelle 1: Teilnehmende Firmen

Am Beispiel der Creditreform Nürnberg soll aufgezeigt werden, wie Beschäftigte durch Reflexion des eigenen Handels Lern- und Verbesserungsprozesse anstoßen können – sowohl bzgl. der Arbeitsabläufe, aber auch der Organisationsstrukturen im Unternehmen.

Creditreform Nürnberg, Aumüller KG: Systematischer Informations- und Wissensaustausch

Creditreform ist eine der europaweit führenden Unternehmensgruppen für die Dienstleistungen „Firmeninformationen“ und „Forderungsmanagement (Inkasso)“ mit einem sehr vielschichtigen Leistungsspektrum: vom Marketing- und Datenbankservice bis zur Bilanzdatenbank oder auch Wirtschafts- und Konjunkturforschung. Am Modellversuch beteiligte sich die Nürnberger Geschäftsstelle.

Die Ausgangssituation

Ausgangspunkt für die Beteiligung waren anstehende Umstrukturierungen, die vor allem für die Beschäftigten der Inkasso-Abteilung, zum überwiegenden Teil Frauen, die für ihre Beratungstätigkeit am Arbeitsplatz angelernt wurden, mehr Selbstständigkeit und größere Entscheidungsspielräume, aber auch mehr Verantwortung und die Notwendigkeit vertiefter Fachkenntnisse bedeutete, und die Erfahrung, dass „Klassische“ Unterstützungsangebote – Beratungen, Trainings etc. - nicht griffen.

Da sich gezeigt hatte, dass die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit eher schlecht funktionierte: ein Informationsaustausch fand nur sporadisch statt, und von den Mitarbeiterinnen die Arbeitsorganisation innerhalb ihrer Abteilung als suboptimal empfunden wurde (die schlechte Arbeitseinteilung brachte zu wenig Zeit für neue, übergreifende Aufgaben), wurden vom Unternehmen zur Lösung der Probleme Kommunikationstrainings und Seminare angeboten. Von den Mitarbeitern wurden diese eher als Pflicht, denn als Hilfestellung gesehen, als „von oben angeordnet“ mit der Verpflichtung zur Teilnahme.



Es sollte daher der Versuch gemacht werden, die Beschäftigten in die Organisation der Arbeitsabläufe aktiv mit einzubeziehen. Allerdings fehlten den Mitarbeiterinnen die dafür benötigte Kompetenz bezüglich der Beurteilung von Abläufen und der Einleitung von Verbesserungen. Diese sollten sie sich mithilfe des Lern- und Unterstützungskonzepts zur Entwicklung von Selbstlernkompetenz im Rahmen des Modellversuchs erwerben.

Der Lern- und Entwicklungsprozess im Betrieb

Betriebliche Projektaufgabe

Im Rahmen des Lernprojekts sollte die von den Beschäftigten als belastend empfundene Arbeitssituation verbessert werden. Die Teilnehmerinnen der Pilotgruppe, alles Mitarbeiterinnen der Abteilung „Inkasso“, die einerseits eng mit Kollegen und Kolleginnen aus anderen Abteilungen (Buchhaltung, Mahnwesen) zusammenarbeiten müssen, andererseits unter den häufig auftretenden Schnittstellenprobleme leiden, konkretisierten das Projektthema: Entwicklung von Strategien, wie gemeinsam mit Kollegen anderer Abteilungen die fachlichen Kompetenzen erweitert werden können. Grundlage dafür sollte das Strukturieren der Arbeitsabläufe und das Erforschen der Anforderungen, die externe und interne Kunden stellen, bilden.

Ursachenanalyse und Schwerpunktsetzung

Bereits eine erste Reflexion der Situation in der Abteilung machte deutlich, wo die Schwerpunkte zu setzen waren. Genannt wurden vor allem Kommunikationsprobleme, die es innerhalb der Gruppe, aber auch zwischen den Abteilungen gab. Als eine mögliche Ursachen für die Schnittstellenprobleme wurde der mangelnde Einblick der Kollegen aus anderen Abteilungen in die Arbeit der Inkasso-Abteilung gesehen.

Damit ergaben sich als zentrale Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Kommunikation:

- eine verbesserte Kommunikationsstruktur, einhergehend mit
- einer verbesserten Organisation der Abläufe im eigenen Team, aber auch
- einem intensiveren fachlichen Austausch mit den anderen Abteilungen.

Es sollte daher ein Informationskonzept entwickelt werden, das die Abläufe in der Abteilung sowohl für die eigenen Kollegen, als auch die Kontaktpersonen aus den anderen Abteilungen transparenter macht, und das so den Wissensaustausch erleichtert.

Entwicklung eines Konzepts zum Informations- und Wissensaustausch

Gemeinsame Überlegungen, was die Zusammenarbeit denn eigentlich behindert, zeigte: Der Informationsaustausch unterbleibt oft aufgrund von nur geringem Interesse („Warum sollte man sich für die anderen und deren Aufgaben interessieren?“) und wenig Kontakt zu den anderen Abteilungen. Das wird vor allem dann zum Problem, wenn das eigene Wissen nicht mehr auf dem aktuellen Stand ist, man sich nicht mehr so gut auskennt, dies womöglich nicht zugeben will und auch gar nicht weiß, wen man fragen könnte. Es wurde daher beschlossen Vorschläge zu erarbeiten, wie der Informationsaustausch in Gang gebracht werden kann.

Regelmäßige abteilungsübergreifende Treffen

Gemeinsam mit den Abteilungen „Buchhaltung“ und „Vertrieb“ sollten regelmäßige Treffen, in denen Themen von abteilungsübergreifender Bedeutung zur Sprache gebracht werden und ein gemeinsames Vorgehen abgesprochen werden konnten, durchgeführt werden.

Hospitation neuer Mitarbeiter

Als eine weitere Möglichkeit, die Mitarbeiter anderer Abteilungen über die eigenen Abläufe besser zu informieren, wurde eine ausführliche Hospitation neuer Mitarbeiter geplant: Die neuen Kollegen erhalten Informationen über die Inkasso-Abteilung und deren Schnittstellen zu den anderen Abteilungen. Dieses Wissen wird über die „Neuen“ in die jeweiligen anderen Abteilungen weiter transportiert.



Wissensmanagement: Zusammenstellen relevanter Informationen

Unter dem Stichwort „Wissensmanagement“ wurden Informationen zusammengestellt, die die Aktualisierung des Fachwissens erleichtern: Potentielle Informationslieferanten und der Nutzen, den sie für die eigene Arbeit bieten können, wurden bewertet und aufgelistet und diese Quellen allen Kollegen und Kolleginnen zugänglich gemacht.

Verbesserter Informations- und Wissensaustausch

Erste Erfahrungen

Bereits während der Entwicklung des Informationskonzepts wurden immer wieder andere Kollegen in den Prozess eingebunden: als Informanten und als Gesprächspartner. Auch gab es bereits erste Erfahrungen mit einem abteilungsübergreifenden Informationsaustausch zu bestimmten Fachthemen. Diese zum Teil informellen Gespräche sollten institutionalisiert werden. Geplant wurde, einen festen Termin (1x im Monat) einzurichten, zu dem möglichst alle Mitglieder der Abteilung zusammenkommen, um über ihre aktuellen Arbeitsprobleme zu berichten und sich Anregungen von den Kollegen zu holen.

Den Einstieg in diesen regelmäßigen Erfahrungsaustausch bildete ein Treffen aller Mitarbeiter der Abteilung, bei dem es darum ging, die Arbeitsschwerpunkte der Kollegen in der Abteilung besser kennen zu lernen und besser beurteilen zu können, um zu erfahren, wo Fach- oder Prozesswissen abgefragt werden kann (interne Experten), aber auch, wo Hilfestellung/Wissen gebraucht wird. Das Treffen wurde inhaltlich von der Pilotgruppe vorbereitet: Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hatten Gelegenheit, ihre Schwerpunkte, aber auch Probleme, die in ihren Bereichen auftreten, zu schildern. Von den Kollegen war Feedback erwünscht: Ratschläge, Ideen, Lösungsvorschläge.

Verstetigung des Informationsaustausches

Aufgrund der durchwegs positiv Resonanz wurde vereinbart, den Erfahrungsaustausch fortzuschreiben und als festen Termin (jour fixe) zu etablieren. Zwischenzeitlich haben sich dafür feste Regeln etabliert:

- Fester Zeitplan (1x im Monat, maximal 1 Stunde)
- Zeitplan wird nach Gesprächsbedarf und nach Themenvorgaben erstellt
- Jeder bereitet sich auf das Treffen vor: Was sind für ihn/sie wichtige Themen?
- Bei Bedarf werden auch allgemeine, abteilungsübergreifende Themen besprochen

Bereits nach kurzer Zeit hatten sich die im Rahmen des Lernprojekts initiierte Maßnahmen verstetigt und sind fester Bestandteil der Abläufe in der Abteilung geworden: So werden z. B. mit Mitarbeitern aus der Buchhaltung Verbesserungen in den schriftlichen Kundeninformationen oder im Schriftverkehr gemeinsam und in Absprache vorgenommen. Dafür bedarf es keiner „Extra“-Anstrengung mehr: Es ist zur Regel geworden, dass bei Problemen, die andere Abteilungen ebenfalls betreffen, gemeinsam mit den Kollegen eine Lösung gesucht wird.

Transfer ins gesamte Unternehmen

Die Erfahrungen, die die Pilotgruppe mit dem für das Unternehmen neue Lernkonzept gemacht hatte, sollten auf andere Abteilungen übertragen werden. Dazu wurden von den Mitarbeitern gemeinsam mit den Vorgesetzten geeignete Wege besprochen.

- Berichte der Mitglieder der Pilotgruppe auf der halbjährlich stattfindenden Mitarbeiterversammlung. Dort wurden das Lernkonzept vorgestellt und die Umsetzungsschritte erläutert.
- Weitergehende Informationen zum Projekt wurden allen Mitarbeitern der Creditreform Nürnberg im Intranet zur Verfügung gestellt. Dort sind neben Beschreibungen des Modellversuchs und des Navigationssystems für selbstständig lernende Mitarbeiter das begleitende Lernmaterial, aber auch alle Protokolle der Workshops und der Gruppenbesprechungen nachzulesen.
- Mitglieder der Pilotgruppe stehen Kollegen als Ansprechpartner für eigene Umsetzungen zur Verfügung.



- Der Videofilm zum Thema „Neues Lernen“, der im Rahmen des Modellversuchs entstanden ist und der aufzeigt, wie moderne Lernprozesse ablaufen, wurde ebenfalls ins Intranet gestellt.
- Auf konzernweiten Veranstaltungen sowohl auf Geschäftsleitungs- als auch auf Mitarbeiterebene wurden die Erfahrungen mit dem Lernkonzept vorgestellt.

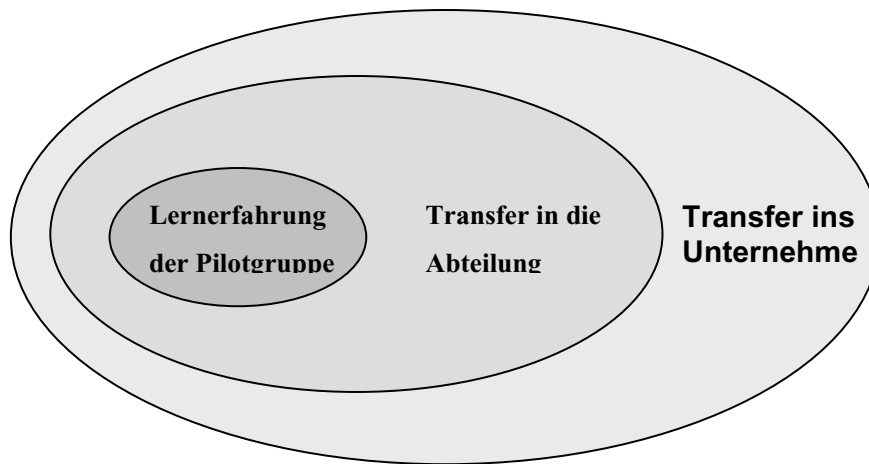


Abb. 2: Transfer ins Unternehmen

Resonanz bei den Beteiligten

Wichtige Ergebnisse - auch aus Sicht des Unternehmens - waren die Veränderungen in den Haltungen und Einstellungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Der bewusste Informationsaustausch wird als ein wichtiges Mittel für die Bewältigung der Arbeitsanforderungen genutzt und das gemeinsame (abteilungsübergreifende) Lösen von Problemen ist fester Bestandteil im Arbeitsalltag geworden.

Aussagen hierzu:

„Das Austauschen nützt nicht nur uns etwas, sondern wird auch von den anderen als Hilfe verstanden.“

„Durch das stärkere aufeinander Zugehen werden Probleme schneller und direkter angesprochen. Gemeinsam suchen wir nach Lösungen, das läuft jetzt viel besser.“

„Wir haben für uns einen Weg gefunden, selber Lösungen für Probleme zu finden.“

Wir haben gelernt, dass man nicht auf Hilfe von außen warten soll, sondern dass man das selber in die Hand nimmt.“

Endnoten

- 1 Modellversuch: „Selbstständig lernen im Betrieb“ vom 01.01.1999 bis zum 28.02.2002.
- 2 Das Navigationssystem wurde im Rahmen des Modellversuch in Zusammenarbeit mit dem Institut für sozialwissenschaftliche Beratung, Wenzelbach, entwickelt.



Daten zum Modellversuch

„Selbstständig lernen im Betrieb“:

Laufzeit	01. Januar 1999 bis 28. Februar 2002
Förderung	Bundesministerium für Bildung und Forschung
Projektträger	Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH) bfz Bildungsforschung Obere Turnstr. 8, 90403 Nürnberg Tel (0911) 27 95 8-0 Fax (0911) 27 95 8-60 eMail: bildungsforschung@bf.bfz.de Ansprechpartner: Dr. Barbara Mohr, Brigitte Geldermann
Wissenschaftliche Begleitung	Institut für sozialwissenschaftliche Beratung (isob) Ansprechpartner Alexander Krauß, Dr. Thomas Stahl
Fachliche Betreuung	Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) Ansprechpartner: Heinz Holz, Dr. Dorothea Schemme



Publikationen zum Projekt (Überblick)

Publikationen

Mohr, Barbara / Krauß, Alexander: Lernprozesse im Betrieb anregen und gestalten. Selbstevaluation der Beschäftigten als Kernelement arbeitsplatznahen Lernens. Augsburg, München: mev GmbH 2001 (ISBN:3-936213-18-6)

Mohr, Barbara / Krauß, Alexander: Selbstständig lernen im Betrieb - wie mache ich das? Augsburg, München: mev GmbH 2001 (ISBN:3-936213-19-4)

bfz gGmbH (Hrsg.): Zukunft der betrieblichen Bildung. Tagungsdokumentation zur Fachtagung im Oktober 2000. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2001

Buchbeiträge

Geldermann, Brigitte, Mohr, Barbara: Selbstständig lernen im Betrieb: Erste Erfahrungen aus der Praxis., in: Henning Bau/Dorothea Schemme (Hrsg.) Auf dem Weg zur Lernenden Organisation. Lern- und Dialogkultur im Unternehmen. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2001 (ISBN: 3-7639-0938-9)

Info-Blätter

bfz gGmbH (Hrsg.): Selbstständig Lernen im Betrieb. Kompetente Mitarbeiter durch qualifizierte Selbsteinschätzung. Informationsblatt zum Modellversuch. Nürnberg 1999

Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): AKTUELLE Informationen aus der Modellversuchspraxis. Selbstständig lernen im Betrieb. Den Unternehmenswandel aktiv gestalten. Gemeinsame Informationsblätter zu den Modellversuchen von bfz gGmbH Bildungsforschung und DaimlerChrysler AG, Werk Gaggenau Nr. 1: August 2000; Nr. 2: Januar 2002

Zeitschriftenbeiträge

Geldermann, B./Mohr, B./Krauß, A.: Selbstständig lernen im Betrieb: Reflexion als zentrales Element der Selbstlernkompetenz, in: bwp, Heft 2/2001. (ISBN:0341-4515)