

Weiterbildung neu denken.

Betriebliche Lernprozesse in kleinen und mittelständischen Unternehmen gestalten.



Publikation im
Forschungs- und
Entwicklungsprojekt

„Weiterbildungsinnovatoren -
Mehrwert durch zukunftsorientierte
Weiterbildung (WB-INNO)“



Diese Publikation entstand im Rahmen des Projektes „Weiterbildungsinnovatoren – Mehrwert durch zukunftsorientierte Weiterbildung (WB-INNO)“. Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt wurde durchgeführt von der Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung (GEBIFO) und der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Für eine bessere Lesbarkeit wird in den meisten Fällen auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Das dieser Publikation zugrundeliegende Projekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Programm „Innovative Ansätze zukunftsorientierter Weiterbildung“ unter dem Förderkennzeichen 211AWB122AB gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Wandel der Arbeit: Weiterbildung neu denken	6
2. „Realität“ betrieblicher Weiterbildungspraxis.....	10
2.1 Charakteristik der Weiterbildung in KMU.....	10
2.2 Ergebnisse der Erhebung in den Referenzunternehmen	13
3. Zukunftsorientierte Gestaltung betrieblicher Bildungsarbeit.....	17
3.1 Weiterbildungsinnovatoren - Gestalter betrieblicher Bildungsarbeit in KMU ..	17
3.2 Anforderungs- und Kompetenzprofil	19
3.3 Soziale Innovation - Schwarmkompetenz	22
3.4 Qualifizierungsempfehlungen	25
4. Gestaltung betrieblicher Lernprozesse: Praxisbeispiele	27
4.1 Digitalisierung bei der Pulverlackierung Sarnoch GmbH	27
4.2 Qualität bei der ABU gGmbH	30
4.3 Mentorenmodell bei der mf Mercedöl GmbH	33
4.4 Gesundes Führen bei der Capita Customer Services (Germany) GmbH	36
4.5 Eigenes Beispiel: Datensicherung bei der GEBIFO mbH.....	39
5. Storytelling als betriebliche Lernform	42
5.1 Was ist „Storytelling“?	42
5.2 Storytelling in der betrieblichen Wissensvermittlung	45
6. Visualisierung von Wissen und Kompetenz im Betrieb	46
6.1 Überblicken - Ziele und Struktur	46
6.2 Basis schaffen: Neue DIN ISO und Kompetenzen und Wissen.....	46
6.3 Wissen und Kompetenzen identifizieren und visualisieren	49
7. Rahmenbedingungen moderner Bildungsarbeit in KMU: Betriebliche Lernkultur	51
8. Abschluss: Ein Fazit mit Ausblick	54

Vorwort

Prof. Dr. Michael Heister, Bundesinstitut für Berufsbildung

In Zeiten des rasanten Wandels und der zunehmenden Digitalisierung wird Weiterbildung zu einem zentralen Faktor sowohl aus Sicht der ArbeitnehmerInnen als auch der Betriebe. Immer deutlicher wird, dass eine einmalige Ausbildung für ein Arbeitsleben lange nicht mehr ausreicht und stattdessen eine kontinuierliche Anpassung der Qualifikationen und Kompetenzen notwendig ist. Weiterbildung nimmt damit einen immer wichtigeren Stellenwert ein und zukünftig werden die Grenzen zwischen Erstausbildung und Weiterbildung verschwimmen.

Ganz in diesem Sinne hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung mit fachlicher und administrativer Unterstützung des Bundesinstituts für Berufsbildung in den letzten drei Jahren "Innovative Ansätze zukunftsorientierter beruflicher Weiterbildung" unterstützt. Im Fokus der einzelnen Projekte stand die Entwicklung von konzeptionellen Ansätzen und Strategien für die Gestaltung eines zeitgemäßen beruflichen Weiterbildungssystems.

WB-INNO hat als Projekt innerhalb dieses Programms mitgearbeitet. Die Stichworte Arbeitsplatznähe, Weiterbildung, Erfahrungslernen und selbstgesteuertes Lernen standen dabei im Mittelpunkt. Mit diesen vier Aspekten soll eine neue Weiterbildungskultur in kleineren und mittleren Unternehmen beschrieben werden. Zentrales Element sind dabei sogenannte Weiterbildungsinnovatoren, die die Verknüpfung von realen Arbeitsbezügen und Lerngestaltungen sicherstellen. Sie bilden sozusagen die PE-Abteilungen der KMU.

Was waren die wesentlichen Ergebnisse von WB-INNO?

Erstens: Ohne die jeweilige Unternehmensführung geht es nicht, die Unterstützung von oben ist ganz wichtig.

Zweitens: Der Weiterbildungsinnovator sollte wenn möglich im Qualitätsmanagement angebunden sein.

Drittens: Seine Aufgaben sind sehr betriebsspezifisch und variieren je nach Unternehmen.

Das Projekt ist zu Ende, aber die Idee von WB-INNO nicht. Lassen Sie sich von den hier vorgestellten Ideen dazu einladen selber Konzepte für eine arbeitsplatznahe Weiterbildungskultur in KMU zu entwickeln. Peter Albrecht und sein Team werden an dieser Frage auf jeden Fall im Sinne einer zukunftsorientierten Weiterbildung weiterarbeiten.

1. Wandel der Arbeit: Weiterbildung neu denken

Manuela Zauritz, GEBIFO mbH

Unternehmen befinden sich in einer Zeit rasanten technologischen Wandels, ständiger Marktveränderungen und verschärfter Wettbewerbsbedingungen. Der wirtschaftliche Strukturwandel vollzieht sich mit einem rasanten Tempo und wachsender Komplexität. Die Unternehmensumwelt ist gekennzeichnet durch technologische Innovationen, die Digitalisierung und die entstehenden Anforderungen aus der Arbeitswelt 4.0, den Wandel zur Wissensgesellschaft und einen weltumspannenden Wettbewerb durch die Internationalisierung der Märkte. All diese Entwicklungen haben Auswirkungen auf Produktions- und Arbeitsorganisationskonzepte in den Unternehmen.

Der Wandel der Arbeit zeigt sich u. a. in:

- einer verstärkten Geschäftsprozessorientierung bzw. in einer zunehmend prozessorientierten Arbeitsorganisation
- der Ausrichtung aller Geschäftsprozesse auf die Erfüllung des Kundenauftrages
- der zunehmenden Spezialisierung und wachsenden Produktvielfalt infolge des Trends zu kundenwunschbezogener Produktion, der bis zur Losgröße 1 reichen kann
- dem wachsenden Dienstleistungscharakter der Arbeit bzw. der Verschränkung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen
- dem wachsenden Einfluss der Informations- und Kommunikationstechnologien
- der Automatisierung der Produktion
- der Abnahme manueller und der Zunahme wissensbasierter Arbeitstätigkeiten
- der Verlagerung der Kernaktivitäten der Unternehmen (z. B. vom Fertigungsbetrieb zum Anbieter von Komplettlösungen)
- neuen Organisationsformen durch die zunehmende Komplexität und Vernetzung

Abb. 1.1: Auswirkungen des Wandels der Arbeit

Diese vielfältigen Veränderungen in der Arbeitswelt verlangen von Unternehmen und ihren Mitarbeitern ein stetiges Weiterentwickeln, Weiterbilden und Weiterlernen, denn die Unternehmen brauchen qualifizierte Mitarbeiter, die in der Lage sind, mit neuen Verfahren und Technologien kompetent umzugehen. Dabei wird aber nicht nur und in erster Linie professionelles Können („Wie bearbeite ich das?“) verlangt, sondern es geht um wesentlich allgemeinere bzw. überfachliche Fähigkeiten zur Bewältigung „moderner“ Arbeit.

Erforderliche überfachliche Fähigkeiten zur Bewältigung „moderner“ Arbeit¹:

- kommunikative und kooperative Fähigkeiten
- selbstständiges Denken in Zusammenhängen
- die Fähigkeit zur Selbstorganisation und zur Übernahme von Verantwortung
- Problemerkennnis- und Problemlösefähigkeiten
- die Fähigkeit zum situationsbezogenen Handeln und Treffen von eigenen Entscheidungen
- Flexibilität zur Übernahme rasch wechselnder Tätigkeiten
- die Fähigkeit, selbstständig auf Veränderungen zu reagieren
- Fantasie und Kreativität

Abb. 1.2 : Fähigkeiten zur Bewältigung „moderner“ Arbeit

Hier sind zeitgemäße Konzepte betrieblicher Weiterbildung gefragt. Die umfassenden berufsübergreifenden Kompetenzanforderungen sind in traditionellen seminaristischen Weiterbildungsprozessen nur noch bedingt zu vermitteln.² Das Lernen in formalisierten Kontexten und die Ausgliederung beruflichen Lernens aus dem Arbeitsprozess berücksichtigt nur unzureichend die Realität moderner Arbeitsplätze und ist nicht länger hinreichend, um den betrieblichen Weiterbildungsbedarf angesichts der Vielfalt, Dynamik und Komplexität der Veränderungen der Arbeitswelt zu decken.

Notwendig werden Konzepte, die den Prozess des Lernens in einen unternehmerischen Zusammenhang stellen, die stärker mit den betrieblichen Anwendungen verknüpft sind und an den betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozessen ansetzen. Daher geht mit dem Wandlungsprozess der Arbeit auch ein Wandlungsprozess der betrieblichen Weiterbildung einher, der sich als Entformalisierung bisheriger formalisierter Weiterbildungsformen und zugleich als Formalisierung informeller Lernformen manifestiert.³ Häufig ist die Rede von neuen Lernformen und neuen Lernkulturen, von Selbstbestimmung und Selbstorganisation des Lernens und Arbeitens.

Vieles spricht für eine Renaissance vom Lernen im Prozess der Arbeit. „Über kontinuierliches Lernen in und von Organisationen sollen Innovationen ermöglicht, Handlungswissen aufgebaut und erweitert und letztlich Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden.“ (DEHNBOSTEL, HABENICHT & PROß 2005, S. 141)

Mit anderen Worten: Sowohl Prozesse der Kompetenzentwicklung als auch betriebliche Verbesserungs- und Innovationsprozesse werden durch das Lernen im Prozess der Arbeit befördert, so dass diese Ausrichtung betrieblicher Weiterbildung zunehmend an Bedeutung gewinnt. Betriebliche Weiterbildung ist „neu zu denken“.

¹ Vgl. u.a. SCHIERSMANN 2007, S. 16.

² Vgl. u. a. Karg 2006, S. 46; Molzberger, Schröder, Dehnbostel & Harder 2008, S. 7.

³ Vgl. GILLEN & JENSEN-KAMPH 2005, S. 228.

Der BMBF-Förderschwerpunkt „Innovative Ansätze einer zukunftsfähigen beruflichen Weiterbildung“

„Die berufliche Weiterbildung muss neu ausgerichtet werden, um den technologischen und gesellschaftlichen Wandel bewältigen und gestalten zu können. Insbesondere müssten sich die Bildungsmaßnahmen stärker an den konkreten Bedürfnissen und Möglichkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausrichten, besser in die beruflichen Tätigkeiten integriert und die individuellen Lernprozesse professionell begleitet werden.“ (BIBB 2018, https://www.bibb.de/de/pressemitteilung_84806.php) Dies sind auch zentrale Ergebnisse des Förderschwerpunktes „Innovative Ansätze einer zukunftsfähigen beruflichen Weiterbildung (InnovatWB)“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Das BMBF unterstützt mit dem Förderschwerpunkt die Entwicklung konzeptioneller Ansätze und Strategien für die Gestaltung eines zeitgemäßen beruflichen Weiterbildungssystems. Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) koordiniert und begleitet den Förderschwerpunkt administrativ und wissenschaftlich. Seit 2015 wurden insgesamt in InnovatWB 34 Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit einer Laufzeit von bis zu drei Jahren gefördert.

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt „WB-INNO“

Das in diesem Rahmen geförderte Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Weiterbildungsinnovatoren - Mehrwert durch zukunftsorientierte Weiterbildung (WB-INNO)“ wurde von der Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung (GEBIFO) gemeinsam mit der Friedrich-Schiller-Universität Jena umgesetzt.

WB-INNO stellt das Lernen im Prozess der Arbeit in den Mittelpunkt. In drei Jahren wurden Möglichkeiten einer arbeitsprozessorientierten Ausrichtung von Lernprozessen in KMU untersucht. Als erfolgversprechende Gestaltungsoption für die Entwicklung der betrieblichen Bildungsarbeit hat sich dabei die Qualifizierung sog. „Weiterbildungsinnovatoren“ herauskristallisiert. Diese innerbetrieblichen, nicht-personalwirtschaftlichen Fachkräfte sollen, neben ihrer Fachexpertise, über weiterbildungsspezifische Kompetenzen verfügen, um betriebliches Lernen in die Nähe des Arbeitsplatzes zu bringen und arbeitsplatznahe Weiterbildungsprozesse begleiten zu können.

Der Einsatz von Weiterbildungsinnovatoren bietet KMU die Möglichkeit, die Gestaltung von Weiterbildungsprozessen mit bestehendem Personal abzudecken und Weiterbildung in den Prozess der Arbeit zu integrieren. Das Projekt ist damit ein zukunftsorientierter Ansatz zur Unterstützung der KMU bei der Verwirklichung einer zukunfts- und mitarbeiterorientierten Personalpolitik sowie zur Sicherung einer adressatengerechten betrieblichen Weiterbildung. Um sicherzustellen, dass das Konzept für KMU passend und anwendbar ist, wurden diese von Anfang an mit einbezogen.

Unternehmen	Branche	Hauptgeschäftsweig	Anzahl der MA
Pulverlackierung Sarnoch GmbH	produzierendes Unternehmen	Oberflächenbeschichtung, Pulverlackierung	ca. 40 MA
Akademie für Berufsförderung und Umschulung gGmbH	Bildungs- dienstleister	Bildungsdienstleistungen, marktgerechte Qualifizierung	ca. 110 MA
mf Mercedöl GmbH	Handwerks- betrieb	Haustechnik (Heizung, Sanitär, Wartung)	ca. 170 MA
Capita Customer Ser- vices (Germany) GmbH	Dienstleistungs- unternehmen	Outsourcing-Dienstleistungen und Customer-Management	ca. 500 MA

Abb. 1.3: Referenzbetriebe in WB-INNO

Auf den nachfolgenden Seiten werden zentrale Ergebnisse des WB-INNO-Projektes vorgestellt. Dazu wird zunächst die „Realität“ betrieblicher Weiterbildungspraxis in KMU beleuchtet. Anschließend rückt die zukunftsorientierte Gestaltung betrieblicher Bildungsarbeit durch Weiterbildungsinnovatoren in den Fokus. Grundlegende Anforderungen an diese „Prozessbegleiter für betriebliches Lernen“ werden aufgezeigt sowie Empfehlungen zu Aufbau und Inhalten einer Qualifizierung von Weiterbildungsinnovatoren. Die vorliegende Publikation soll vor allem KMU Impulse geben, wie arbeitsplatznahe Weiterbildungsprozesse gestaltet werden können. Hierzu dienen auch die verschiedenen Praxisbeispiele in Kapitel 4. Die weiteren Kapitel stellen verschiedene Ansätze im Kontext betrieblicher Wissensvermittlung vor: Zum einen Storytelling, also das Erzählen von Geschichten als betriebliche Lernform und zum anderen Methoden zur Visualisierung von Wissen und Kompetenz im Betrieb. Schließlich wird der Blick auf die Bedeutung der betrieblichen Lernkultur gerichtet.

Verwendete Literatur:

Dehnbostel, P.; Habenicht, T. & Proß, G. (2005). Lernförderliche Arbeitsgestaltung und kompetenzfördernde Weiterbildungsformen. In: Gillen, J.; Dehnbostel, P.; Elsholz, U.; Habenicht, T.; Proß, G. & Skroblin, J.-P. (Hrsg.). *Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen. Konzepte arbeitnehmerorientierter Weiterbildung*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 137-150.

Gillen, J. & Jensen-Kamph, K. (2005). Der Betriebscoach - Annäherungen an eine neue Funktion in der betrieblichen Weiterbildung. In: Elsholz, U.; Gillen, J., Meyer, R. et. al. (Hrsg.). *Berufsbildung heißt: Arbeiten und Lernen verbinden*. Münster: Waxmann, S. 227-240.

Karg, U. (2006). Betriebliche Weiterbildung und Lerntransfer. Einflussfaktoren auf den Lerntransfer im organisationalen Kontext. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Molzberger, G.; Schröder, T. Dehnbostel, P. & Harder, D. (2008). *Weiterbildung in den betrieblichen Arbeitsprozess integrieren*. Münster: Waxmann.

Schiersmann, C. (2007). *Berufliche Weiterbildung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

2. „Realität“ betrieblicher Weiterbildungspraxis

Als die größte Gruppe aller Unternehmen in Deutschland sind KMU relevante Träger von Beschäftigung und Innovationen. Flexibilität und kurzfristiges Umsteuern bei veränderten Bedingungen sind ihre größten Wettbewerbsvorteile. Trotz dieser und zahlreicher anderer Stärken ist das Weiterbildungsengagement von KMU häufig problematisch und defizitär. Für die Erarbeitung innovativer Ansätze zukunftsorientierter Weiterbildung ist es zunächst wichtig, einen Blick auf die Realität betrieblicher Weiterbildungspraxis zu richten um hieran anknüpfend Konzepte zu erstellen, die die Bedingungen von KMU berücksichtigen.

2.1 Charakteristik der Weiterbildung in KMU

Manuela Zauritz, GEBIFO mbH

In zahlreichen Publikationen und Studien zeichnet sich folgendes charakteristische Bild von Weiterbildung in KMU ab:⁴

Charakteristik der Weiterbildung in KMU:

- KMU konzentrieren sich auf ihr Alltags- und Kerngeschäft. Für Weiterbildung bleibt aufgrund der Arbeitsbelastung bzw. des Vorranges des Tagesgeschäftes kaum Zeit bzw. stört den Betriebsablauf.
- Viele Unternehmen haben den Stellenwert von Weiterbildung als strategischen Erfolgsfaktor (noch) nicht erkannt. Durch kurze betriebliche Planungsphasen ist die Intensität der mittel- und langfristigen Unternehmensplanung in KMU insgesamt tendenziell gering. Dadurch sind auch Weiterbildungsziele häufig unklar und es gibt selten Personalstrategien, die langfristige und regelmäßige Weiterbildung einschließen.
- Es gibt Disparitäten in der Weiterbildungsbeteiligung der Belegschaft. Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen nehmen tendenziell seltener an Weiterbildungsmaßnahmen teil, als Beschäftigte der höheren Hierarchiestufen.
- Weiterbildungsbedarfe werden selten systematisch, sondern vorwiegend durch informelle Mitarbeitergespräche erhoben.
- Entscheidungsträger haben oftmals keine ausreichenden Informationen über den Weiterbildungsmarkt. Der Marktüberblick über das Weiterbildungsangebot ist eher gering. Die Suche nach einem passenden Angebot ist eine große Herausforderung, da sich der Weiterbildungsmarkt intransparent und unübersichtlich darstellt.
- Weiterbildungsentscheidungen werden vor allem in Kleinbetrieben größtenteils unmittelbar von Inhabern oder Geschäftsführern getroffen.
- Die meist standardisierten Veranstaltungen auf dem Weiterbildungsmarkt können spezielle betriebliche Bedürfnisse nicht hinreichend abdecken. KMU finden folglich kaum adäquate Angebote für ihren individuellen Weiterbildungsbedarf.
- Hinzu kommen die organisatorischen Probleme bei der Freistellung der Beschäftigten für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. KMU sind aufgrund ihrer engen Personalausstattung häufig nicht in der Lage, ihre Mitarbeiter für zeitintensive Weiterbildungsmaßnahmen aus dem Arbeitsprozess zu lösen bzw. können nur schwer den Ausfall von Beschäftigten bewältigen. Je dünner die Personaldecke ist, desto geringer sind die Möglichkeiten zum Ausgleich von Personalausfällen.

Abb. 2.1: Charakteristik von Weiterbildung in KMU

⁴ Vgl. u. a. Molzberger, Schröder, Dehnbostel & Harder 2008, S. 65; S. 176ff.; Dörner 2006, S. 34f.; Israel & Pawellek 2006, S. 9; Döring, Gottwald, Hinz & Löffelmann 2009, S. 162; Rohs & Käßlinger 2004, S. 22.

All diese Aspekte weisen auf eine mangelnde strategische Ausrichtung der Weiterbildungsarbeit hin. Weiterbildungsentscheidungen werden vielmehr ad hoc getroffen. Es wird auf kurzfristige, deutlich sichtbare Bedarfe reagiert. Bestimmungsfaktoren und Auslöser für betriebliche Weiterbildungsaktivitäten (Lernanlässe) sind meist konkrete Problemstellungen, die aus dem Arbeitsprozess heraus entstehen. Gerade in KMU wirken die Einführung neuer Technologien, von EDV oder neuen Produkten sowie personelle Veränderungen (z. B. Urlaubsvertretung, Einführung von Nachfolgern) oft als Weiterbildungsauslöser.

Lernanlässe	
Personal	Einarbeitung neuer Mitarbeiter Ausscheiden von Mitarbeitern / Nachfolgeregelungen Elternzeitvertretung / Urlaubsvertretung / Krankheitsvertretung Steigende Zahl von Arbeitsunfällen
Kunden	Lob von Kunden Reklamationen Kundenbefragungen Kundenanforderungen Neue Kundengruppen
Organisation	Inhaberwechsel / Leitungswechsel Veränderung der Aufbauorganisation Veränderung der Verantwortlichkeiten Fusionen / Zusammenlegung von Standorten Veränderungen von strategischen Zielen
Qualitätsmanagement	Veränderung der Qualitätsverfahren Veränderung der Anforderungen des QM-Systems
Technik	Neue Maschinen / neue Software / neue Werkstoffe Technische Probleme
Produkt/Dienstleistung	Produkt- und Dienstleistungsänderungen Sinkende Produktion Produktmängel / hohe Ausschussrate
Prozess	Veränderung der Ablauforganisation Standardisierung von Prozessen
Wettbewerber	Erfolge / Misserfolge
Geschäfts- und Wertschöpfungspartner	Wechsel von Lieferanten Mängellieferungen

Abb. 2.2: Lernanlässe⁵

⁵ Vgl. u. a. HERZ 2014, S. 118; BUSSE & HEIDEMANN 2012, S. 20ff.

Die skizzierte Situation der Weiterbildung lässt die Schlussfolgerung zu, dass es für KMU eine große Herausforderung ist, das intellektuelle Kapital ihrer Mitarbeiter zu steuern und zu entwickeln, um den vielfältigen Anforderungen, bedingt durch den Wandel der Arbeitswelt, zu begegnen. Ein Hauptgrund dafür ist, dass KMU häufig über wenig personelle und zeitliche Ressourcen für die betriebliche Bildungsarbeit verfügen. Nach STIEFEL (2015) „ist in der mittelständischen Wirtschaft das Fehlen einer entsprechenden Personalentwicklungskompetenz und einer speziell eingerichteten Abteilung sowie eines Konzeptes der Personalentwicklung zu beklagen“ (S. 1). Je kleiner der Betrieb, desto seltener gibt es eigenständige Funktionsstellen, wie in vielen Großunternehmen, bzw. eine direkte Zuständigkeit durch spezielle Beauftragte.⁶ In der Regel übernehmen Führungskräfte (Linienvorgesetzte oder die Geschäftsführung) diese Funktion.⁷

Wie sieht die Realität betrieblicher Weiterbildungspraxis in den WB-INNO-Referenzunternehmen aus? Die nachfolgenden Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung sowie verschiedener Experteninterviews geben einen Einblick.

Verwendete Literatur:

- Busse, G. & Heidemann, W. (2012). *Betriebliche Weiterbildung*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Döring, O.; Gottwald, M.; Hinz, A. & Löffelmann, S. (2009). Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung für Betriebe. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.). *Zukunft (der) Weiterbildung*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 161-176.
- Döring, O.; Gottwald, M.; Schmoll, D. & Siegert, R. (2012). Gesellschaftlicher Wertbeitrag von Qualifizierungsberatung. In: Loebe, H. & Severing, E. (Hrsg.). *Qualifizierungsberatung in KMU*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 221-250.
- Dörner, O. (2006). *Umgang mit Wissen in betrieblicher Praxis*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Herz, G. (2004). Lernchancenanalyse und Lernberatung. In: Rohs, M. & Käßplinger, B. (Hrsg.). *Lernberatung in der beruflich-betrieblichen Weiterbildung*. Münster: Waxmann, S. 115-130.
- Israel, D. & Pawellek, I. (2006). PE/OE in innovativen mittelständischen Unternehmen. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.). *Personal- und Organisationsentwicklung in KMU innovativ denken und gestalten*. Berlin, S. 6-29.
- Molzberger, G.; Schröder, T. Dehnbostel, P. & Harder, D. (2008). *Weiterbildung in den betrieblichen Arbeitsprozess integrieren*. Münster: Waxmann.
- Rohs, M. & Käßplinger, B. (2004). Lernberatung - ein Omnibusbegriff auf Erfolgsweg. In: Rohs, M. & Käßplinger, B. (Hrsg.). *Lernberatung in der beruflich-betrieblichen Weiterbildung*. Münster: Waxmann, S. 13-27.
- Stiefel, R. T. (2015). *Personalentwicklung in KMU. Innovationen durch praxiserprobte Konzepte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wacker, N. (2008). Betriebliche Interessen an Qualifizierungsberatung - Gestaltungsanforderungen an eine nachfrageorientierte Dienstleistung. In: Loebe, H. & Severing, E. (Hrsg.). *Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 17-36.

⁶ Vgl. Döring, Gottwald, Schmoll & Siegert 2012, S. 233.

⁷ Vgl. WACKER 2008, S. 23.

2.2 Ergebnisse der Erhebung in den Referenzunternehmen

Benjamin Möller, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Die Mitarbeiterbefragung zur Lernkultur unter Verwendung einer vereinfachten und gekürzten Version des Lernkulturinventars (LKI; Sonntag & Stegmaier, 2009)⁸ fand im November/Dezember 2016 statt. Insgesamt waren N= 74 Beschäftigte aus vier KMU in die Erhebung involviert. Global zeigt sich eine durchschnittliche Zustimmung ($\bar{M}^9 = 0,76$) zu den Items, sodass die Befragten die Aussagen des Erhebungsinstruments im Mittel als „nicht“ bis „teilweise zutreffend“ einschätzten. Alle Dimensionen, deren Werte unter dem globalen Mittelwert liegen, werden im Rahmen der Erstellung eines übergreifenden Stärken-Schwächen-Profiles als verbesserungswürdig eingestuft. Die Streuung der Werte um das globale arithmetische Mittel ist gering ($\overline{SD} = 0,36$). Daher kann im Durchschnitt von einer relativ großen Einigkeit im Rating der Items ausgegangen werden.

Dimension	M	SD
Rahmenbedingungen im Unternehmen	0,79	0,37
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	0,64	0,40
Lernatmosphäre und Kollegialität	1,10	0,42
Lernorientierte Führungsaufgaben	0,78	0,48
Information und Partizipation	0,61	0,47
Wissensaustausch des Unternehmens mit seiner Umwelt	0,61	0,52

Abb. 2.3: Darstellung der Ergebnisse zu den übergeordneten Befragungsdimensionen.
Anm.: M= Mittelwert; SD= Standardabweichung; Dreistufige Antwortskala von „trifft nicht zu“ (=0) bis „trifft völlig zu“ (=2).

In Abbildung 2.3 wird ein Überblick der Ergebnisse zu den Mittelwerten und Standardabweichungen der übergeordneten Befragungsdimensionen gegeben. Zur grafischen Veranschaulichung sind die Mittelwerte zu den übergeordneten Skalen in Abbildung 2.4 in Form eines Profils aufgeführt.

Überdurchschnittliche Umfragewerte ($M > 0,76$) ergaben sich im Bereich Lernatmosphäre und Kollegialität ($M = 1,10$; $SD = 0,42$).

Mittlere Ergebnisse ($M \approx 0,76$) zeigten sich in den Domänen Lernorientierte Führungsaufgaben ($M = 0,78$; $SD = 0,48$) und Rahmenbedingungen im Unternehmen ($M = 0,79$; $SD = 0,37$).

⁸ Diese wurde im Rahmen eines Pretests ($N=9$) auf Vollständigkeit und Durchführbarkeit geprüft.

⁹ M = Mittelwert; Antwortskala von „trifft nicht zu“ (=0) bis „trifft völlig zu“ (=2).

Potenzial zur Optimierung ($M < 0,76$) ergab sich für die Bereiche Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten ($M = 0,64$; $SD = 0,40$), Information und Partizipation ($M = 0,61$; $SD = 0,47$) und Wissensaustausch des Unternehmens mit seiner Umwelt ($M = 0,61$; $SD = 0,52$).

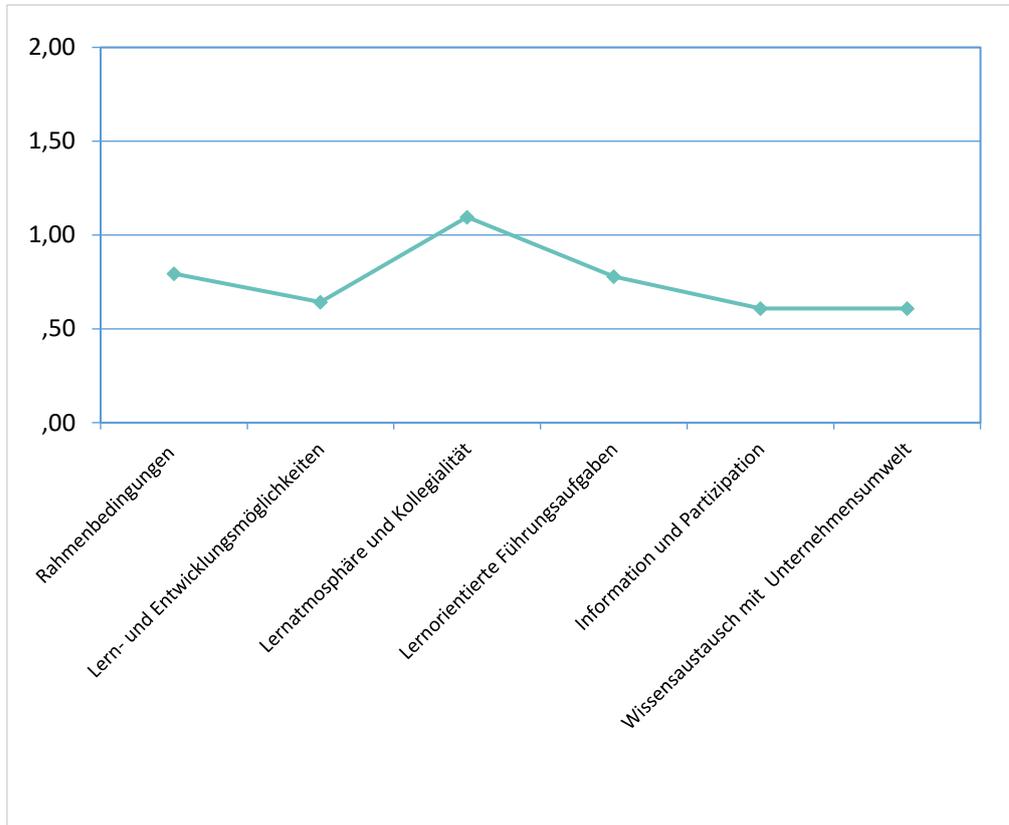


Abb. 2.4: Grafische Darstellung der Mittelwerte übergeordneter Befragungsdomänen.
Anm.: Dreistufige Antwortskala von „trifft nicht zu“ (= 0) bis „trifft völlig zu“ (= 2).

Im Rahmen qualitativ geführter Experteninterviews mit (informell) für Personalentwicklungsfragen beauftragten Personen in den Referenzbetrieben ($N=4$) stand unter anderem die konkrete Erhebung bereits vorhandener Weiterbildungsmöglichkeiten im Vordergrund. In allen beteiligten Unternehmen werden die Weiterbildungswünsche/-bedarfe der Mitarbeiter mit Hilfe von Personalgesprächen erhoben (Anzahl der Nennungen: 4).

Ein Unternehmen orientiert sich zusätzlich im Rahmen von Controllingprozessen daran, in welchen Positionen erweiterte Kompetenzen in Folge von Umstrukturierungen benötigt werden (Anzahl der Nennungen: 1). Durch Weiterbildung sollen bestehende Mitarbeiter neue Entwicklungen begleiten und Herausforderungen bewältigen können. Darüber hinaus ist es in dem Großteil der Unternehmen möglich, Weiterbildungen innerhalb der verfügbaren Arbeitszeit zu besuchen.

Auf die Frage, wodurch sich eine gute *Lernkultur* in ihrem Unternehmen auszeichnet, waren sich die Befragten weitgehend einig.

Merkmale guter Lernkultur
<p>Gute Lernkultur sollte folgende Merkmale aufweisen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • allen Beteiligten sollte ein großes Maß an Offenheit für eine individuelle Weiterentwicklung verbinden (Anzahl der Nennungen: 3), • es zum Alltag gehört, dass Kollegen ihr Wissen untereinander austauschen und voneinander profitieren (Anzahl der Nennungen: 2), • eine Fehlerfreundlichkeit zu den Grundsätzen des Unternehmens gehört (Anzahl der Nennungen: 2), • die Mitarbeiter selbst motiviert sind, sich weiterzubilden (Anzahl der Nennungen: 1), • es einen strukturierten Überblick über Weiterbildungsangebote und deren Nachfrage im Unternehmen gibt (Anzahl der Nennungen: 1), und • Führungskräfte und Mitarbeiter gut interagieren, um offen über Weiterbildungsbedarfe kommunizieren zu können (Anzahl der Nennungen: 1).

Abb. 2.5: Merkmale einer guten Lernkultur

Im weiteren Interviewverlauf wurden die teilnehmenden Mitarbeiter der Pilotunternehmen zu bereits vorhandenen Weiterbildungsinhalten und -aktivitäten befragt. Hierbei zeigte sich ein mäßiger Umfang an Weiterbildungsinhalten (siehe Abbildung 2.6).

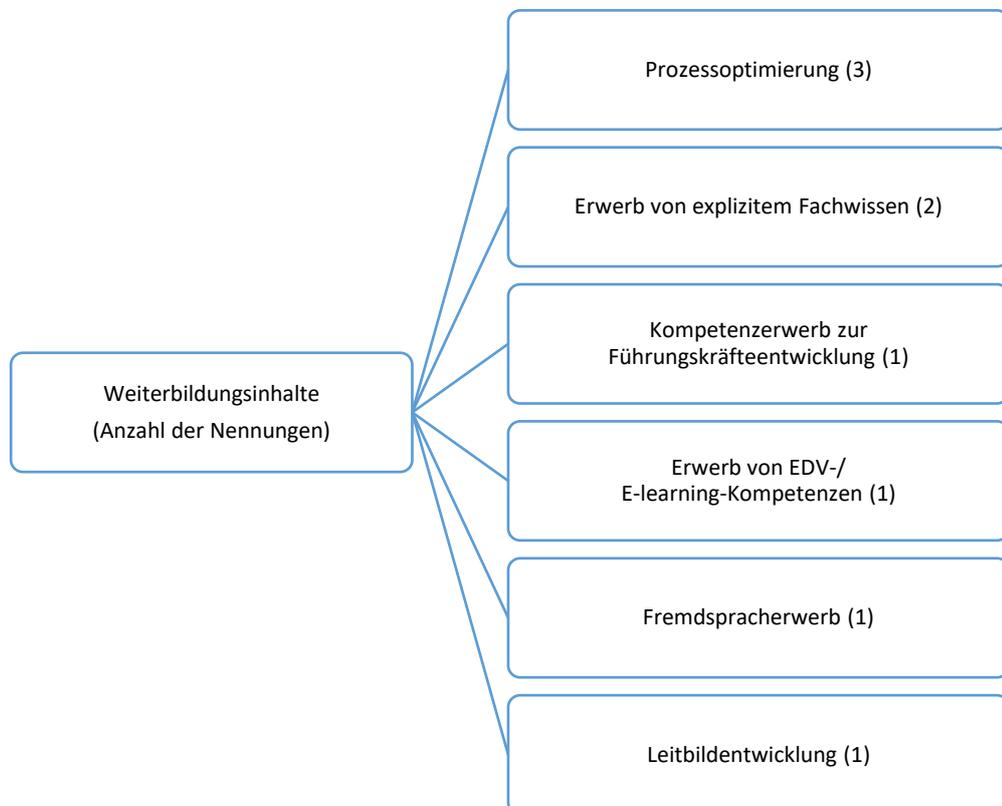


Abb. 2.6: Bereits adressierte Weiterbildungsinhalte (N=4)

Als Weiterbildungsformen fanden sowohl Workshops zu Wissenserwerb/-austausch (Anzahl der Nennungen: 4), die Etablierung von Qualitätszirkeln (Anzahl der Nennungen: 3), die Durchführung von Arbeitsplatz-/Prozessanalysen (Anzahl der Nennungen: 2) als auch intern und extern durchgeführte Seminare (Anzahl der Nennungen: jeweils 2) Anwendung.

Im letzten Themenblock des Interviews stand die Frage nach den benötigten Rahmenbedingungen und Kompetenzen eines Weiterbildungsinnovators im Vordergrund.

Rahmenbedingungen und Kompetenzen von Weiterbildungsinnovatoren:

Um erfolgreich zu sein, sollte sich dieser durch

- eine hohe Sozialkompetenz (Anzahl der Nennungen: 3),
- einen großen Wissensschatz über alle in dem Unternehmen ablaufenden Prozesse (Anzahl der Nennungen: 3),
- einen pädagogischen beruflichen Hintergrund (Anzahl der Nennungen: 1),
- ein stark ausgeprägtes organisatorisches Talent (Anzahl der Nennungen: 1),
- eine kritisch-reflexive Herangehensweise (Anzahl der Nennungen: 1) und
- ein großes Maß an Veränderungsbereitschaft (Anzahl der Nennungen: 1) auszeichnen.

Abb. 2.7: Rahmenbedingungen und Kompetenzen von Weiterbildungsinnovatoren

3. Zukunftsorientierte Gestaltung betrieblicher Bildungsarbeit

In KMU, deren Personalkapazität gerade ausreicht, um das Alltagsgeschäft zu bewältigen, findet die Erarbeitung und Umsetzung betrieblicher Weiterbildungskonzepte oftmals keine Berücksichtigung. Nur wenige Betriebe schaffen eine neue Stelle für die Steuerung und Gestaltung betrieblicher Bildungsarbeit, die mit ausgebildetem Fachpersonal besetzt wird. Allerdings müssen die Betriebe zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit infolge der Dynamisierung des gesellschaftlichen Wandels und den damit sich ebenfalls rasch verändernden Anforderungen an Kenntnisse, Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zukünftig Wege finden, Weiterbildung im Unternehmen zu implementieren. Unter Berücksichtigung der oben dargestellten „Realität“ betrieblicher Weiterbildungspraxis stellt sich die Frage, wie KMU betriebliche Weiterbildung zukunftsorientiert gestalten können. Essenziell hierbei ist, dass Konzepte zur Gestaltung betrieblicher Weiterbildung an die Bedingungen von KMU anknüpfen. Eine wesentliche Frage ist folglich die nach der Einbettung der Weiterbildung in die Struktur des Unternehmens. Wer kann in welchem Umfang Weiterbildungsaufgaben in KMU übernehmen?

3.1 Weiterbildungsinnovatoren - Gestalter betrieblicher Bildungsarbeit in KMU

Manuela Zauritz, GEBIFO mbH

Anknüpfend an die Erkenntnisse zur „Realität“ betrieblicher Weiterbildungspraxis erscheint eine neue Rolle sinnvoll, analog etwa zum Sicherheits- oder Datenschutzbeauftragten, welche den Bedürfnislagen in KMU entspricht.¹⁰ Eine wichtige Erkenntnis im Projekt WB-INNO ist, dass eine zukunftsorientierte Gestaltung betrieblicher Weiterbildung in KMU mit Konzepten einhergeht, die es zulassen, dass auch nicht-personalwirtschaftliche Fachkräfte Weiterbildungsaufgaben nebenamtlich zur eigenen Tätigkeit wahrnehmen (analog zu ausbildenden Fachkräften, die in die Ausbildungsaktivitäten ihrer Unternehmen eingebunden sind und i.d.R. über keine pädagogische Qualifikation verfügen). Im Projekt WB-INNO wurde für diese Rolle das Konzept der Weiterbildungsinnovatoren (WBI) entwickelt und erprobt.

Die Implementierung von WBI als kontinuierliches Angebot und, je nach Bedarf, in verschiedenen Arbeitsbereichen als Servicefunktion kann einen Ansatz darstellen, die betrieblichen Veränderungen und die Anforderungen an Beschäftigte in KMU zu bearbeiten. Betriebliche Bildungsarbeit verteilt sich auf einer breiteren Basis durch die Einbeziehung der Mitarbeiterebene.

Darüber hinaus kann durch diese Dezentralisierung der betrieblichen Bildungsarbeit eine stärkere Handlungsnähe der betrieblichen Weiterbildung erzielt werden. Dezentrale Ansätze sind gut geeignet, betriebliches Lernen in die Nähe des Arbeitsplatzes zu bringen und entsprechende Lernprozesse zu gestalten.

¹⁰ Vgl. Döring, Gottwald, Hinz & Löffelmann 2008, S. 284.

Die Institutionalisierung eines für alle Beschäftigten (in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich) ansprechbaren WBI hat viele Vorteile, vor allem die größere Nähe zur Zielgruppe der Weiterbildung sowie zum jeweiligen Produkt, zur jeweiligen Dienstleistung und zum jeweiligen Kunden.

Vorteile der Implementierung von WBI

- Ein WBI kennt sich im Unternehmen aus, d. h. er hat ein Verständnis über die Prozesse, Abläufe und Strukturen im Unternehmen bzw. in seinem Arbeitsbereich, ist also mit dem täglichen Arbeitsvollzug betraut und kennt die Arbeitsbedingungen.
- Ein WBI hat darüber hinaus einen Überblick über die Anforderungen der einzelnen Arbeitsplätze in seinem Arbeitsbereich.
- Ein WBI hat direkten Kontakt zu „Weiterbildungsteilnehmern“ und ist für Beschäftigte kurzfristig und leicht erreichbar. Die besondere Situation hierbei ist, dass unter Umständen gleichberechtigte Personen in gemeinsames Lernen eintreten. Es gibt daher, verglichen mit schulisch organisierten Weiterbildungsveranstaltungen, eine prinzipielle Positionssymmetrie von WBI und Lernenden.
- Ein WBI „spricht die gleiche Sprache“ wie die „Lernenden“ bzw. Kollegen.
- Auch die WBI profitieren von ihrer Tätigkeit. Für sie bedeutet die Übernahme zusätzlicher Aufgaben eine Erweiterung persönlicher Kompetenzen. Dies kann mit einer Steigerung des Selbstbewusstseins der Mitarbeiter verbunden sein.
- Weitere Anreize für die Übernahme der Rolle als Weiterbildungsinnovator sind u. a.:
 - die Erweiterung von Verantwortungs- und Entscheidungsspielräumen innerhalb der Hierarchien,
 - die mit der Übertragung von Verantwortung verbundene Anerkennung im Unternehmen durch Kollegen und Vorgesetzte,
 - ggf. eine höhere Entlohnung.

Abb. 3.1: Vorteile der Institutionalisierung von WBI

Im Zuge der Entwicklung und Erprobung des Konzeptes der Weiterbildungsinnovatoren wurde in einem weiteren Schritt die Frage nach dem erforderlichen Anforderungs- und Kompetenzprofil eines WBI beantwortet.

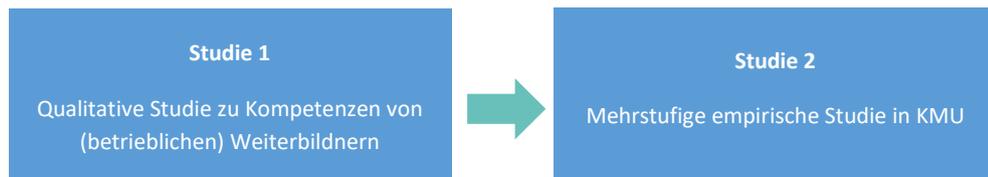
Verwendete Literatur:

Döring, O.; Gottwald, M.; Hinz, A. & Löffelmann, S. (2008). Organisations- und Qualifizierungsberatung (unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben). In: Loebe, H. & Severing, E. (Hrsg.). *Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 157-299.

3.2 Anforderungs- und Kompetenzprofil

Benjamin Möller, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Das Ziel der Erstellung eines Anforderungs- und Kompetenzprofils für WBI ist es, bereits vorhandene, spezifische (Weiterbildungs-)Kompetenzen potentieller WBI sichtbar zu machen und deren Ausprägungen in Relation zu einem Anforderungsprofil zu setzen. Dabei stellt sich die Frage, welche Kompetenzbereiche, Kompetenzindikatoren und Kompetenzlevel für eine Kompetenzmatrix für Weiterbildungsinnovatoren relevant sind. Zur Konzeption der SOLL-Profile von WBI wurden zwei Studien appliziert:



In Studie 1 wurden (inter)nationale Forschungsergebnisse zu Kompetenzen von (betrieblichen) Weiterbildnern gesichtet (z.B. Wiesner et al., 2009; Buiskool et al., 2010) und in Anlehnung an das Vorgehen einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2015; Kuckartz, 2012) systematisch integriert. Dazu wurden (Sub-)Kategorien induktiv aus der relevanten Literatur erstellt. Diese entsprechen dabei den jeweiligen Kompetenzbereichen bzw. deren Indikatoren. Anschließend erfolgt die Kodierung des Ausgangsmaterials anhand des identifizierten Kategoriensystems, um dieses ggf. zu modifizieren. Das daraus resultierende Kategoriensystem bildet die in der vorhandenen Literatur beschriebenen Kompetenzen von Weiterbildungspersonal zusammenfassend ab. Um die Zuverlässigkeit des Kategoriensystems zu überprüfen, führten drei unabhängige Beurteiler eine Zuordnung von 50% des Ausgangsmaterials zu den Haupt- und Subkategorien durch. Es ergab sich eine „(fast) vollkommene“ Übereinstimmung (Landis/Koch 1977) der Zuordnungen einzelner Textstellen zu den N=37 Hauptkategorien (entspricht Kompetenzbereichen) bzw. n=410 Subkategorien (entspricht Kompetenzindikatoren). Somit kann der entstandene Kompetenzkatalog als eine reliable Zusammenstellung der für innovatives Weiterbildungspersonal relevanten Kompetenzen angesehen werden. Dieser wurde um weitere Aspekte ergänzt, welche die spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten von innovativen Fachpromotoren kennzeichnen (Bierbichler & Scholl, 2014).

In Studie 2 wurden anhand von weiterbildungsrelevanten Anforderungen, die im Rahmen der Erhebungen zur Weiterbildungssituation in den Referenzunternehmen identifiziert wurden, diejenigen Kompetenzen übernommen, die ein WBI zur Überwindung dieser Hindernisse benötigt. Durch die Synthese der intersubjektiven Einschätzungen zweier unabhängiger Beurteiler fand eine Zuordnung zwischen den aus den Datenerhebungen identifizierten Herausforderungen und den zur Bewältigung notwendigen Kompetenzbereichen anhand des Kompetenzkatalogs aus Studie 1 statt.

Schließlich wurden anhand spezifischer Leitfäden die jeweiligen Indikatoren aller identifizierten Kompetenzbereiche in Anlehnung an die VQTS-Methode (Luomi- Messerer & Markowitsch, 2006) sowie unter Berücksichtigung der Niveaus des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR; Büchter, Dehnbestel, & Hanf, 2012) vier hierarchischen Niveaustufen zugeordnet, sodass potentielle WBI anhand entstehender Kompetenzmatrix hinsichtlich ihrer Eignung quantitativ verortet werden können. Dazu finden individuelle Einschätzungen sowohl in Selbst- als auch Fremdeinschätzung statt, um möglichen Beurteilungsverzerrungen entgegen zu wirken.

Zuletzt haben N=6 Experten aus dem Bereich Weiterbildung:

- zur Bestimmung eines Mindestmaßes an Kompetenzausprägungen für WBI,
- zur Einschätzung der Relevanz einzelner Kompetenzindikatoren sowie
- zur Validierung der Zuordnung einzelner Indikatoren zu den verschiedenen Niveaustufen

ihre Ratings gegeben.

In Folge ergibt sich schließlich eine

30 (Kompetenzbereiche) x 4 (Kompetenzniveaus)

Kompetenzmatrix mit insgesamt n=310 Kompetenzindikatoren, die die Erstellung eines individuellen Profils für potentielle WBI ermöglicht. Als Resultat der zur Erstellung eines Referenzprofils durchgeführten Expertenbefragung ergibt sich durch Bildung des Mittelwertes der Einschätzungen innerhalb jedes Kompetenzbereichs ein Soll-Profil. Bei vier Niveaustufen innerhalb eines jeden Kompetenzbereichs sind die Mindestniveaus v.a. auf den Stufen zwei und drei verortet. Anhand entstehender Kompetenzprofile können gezielt Qualifizierungsbedarfe aufgedeckt werden. Eine Übersicht der für WBI erforderlichen Kompetenzbereiche sowie deren Zuordnung zu den SOLL-Niveaustufen kann Abbildung 1 entnommen werden.

	SOLL-Kompetenzniveau ②	SOLL-Kompetenzniveau ③
Fach-Kompetenzen	<i>Weiterbildungs- und Managementkompetenz</i>	
	Administrations- und Organisationskompetenz	Fachexpertise
	Netzwerkkompetenz	Personalmanagementkompetenz
		Organisationsentwicklungs-kompetenz
	<i>Didaktische Kompetenz</i>	
	Bildungsberatungskompetenz	Didaktische Grundlagen-kompetenz
	Medienkompetenz	Kompetenz, Lehreinheiten transparent zu gestalten
	Kompetenz, Lehreinheiten zu planen	Kompetenz, Lehreinheiten nach Planung durchzuführen
	Kompetenz, Lehreinheiten zu konzipieren	Kompetenz, Lehreinheiten zu überarbeiten
	Kompetenz, Lehreinheiten zu entwerfen	
	Kompetenz, Lehreinheiten auszuarbeiten	
	Kompetenz, Lehreinheiten den Gegebenheiten anzupassen	
	Kompetenz, Lernerfolg zu kontrollieren	
	Kompetenz, Lehreinheiten zu evaluieren	
	Personale Kompetenzen	Reflexive Kompetenz
Selbstentwicklungskompetenz		Selbstmanagementkompetenz
		Problemlösekompetenz
Soziale Kompetenzen	Kommunikationskompetenz	Kooperationskompetenz
	Gruppenkompetenz	
	Beziehungskompetenz	
	Konfliktlösungskompetenz	
	Führungskompetenz	

Abb. 3.2: Darstellung des Soll-Kompetenzniveaus entstandener Kompetenzmatrix. Anm.: Die Fachkompetenz „Bildungsfinanzierungskompetenz“ ist dem Soll-Kompetenzniveau 1 zuzuordnen und findet der Übersichtlichkeit halber keinen Eingang in die Darstellung.

3.3 Soziale Innovation - Schwarmkompetenz

Peter Albrecht, GEBIFO mbH

Die Beschreibung der Erarbeitung und Validierung des Anforderungs- und Kompetenzprofils wurde im vorigen Kapitel beschrieben. Die dort erzielten Ergebnisse sind plausibel und nachvollziehbar.



Abb. 3.3: Idealzustand

Allerdings standen wir nun vor der großen Frage: Wo gibt es diese Personen im betrieblichen Umfeld? Im Zentrum unserer Arbeit standen die Referenzunternehmen, die mit uns aktiv ihre betrieblichen Weiterbildungs Herausforderungen lösen wollten. Beim Vergleich der Soll-Profile für WBI und den „realen Mitarbeitern“ wurde schnell klar, dass diese idealen WBI so nicht in den KMU zu finden sind.

Also veränderten wir die Kriterien und suchten nicht mehr nur nach einzelnen Personen. Wir identifizierten eine Verbindung von individuellen Kompetenzen und organisationalen Voraussetzungen die Weiterbildungsinnovationen

befördern. Dabei zeigte sich schnell, wie wichtig die jeweilige Unternehmenskultur ist. Sie ist eine entscheidende Gelingensbedingung für betriebliche Weiterbildung und das Lernen im Prozess der Arbeit. Um jedoch den gesamten Anforderungen aus dem Soll-Profil zu genügen bedarf es weiterer Faktoren.

Unterstützung der Geschäftsführung

Die erste Voraussetzung für den Beginn eines solchen Prozesses ist die Unterstützung durch die Geschäftsführung. Diese ist eine zwingende Bedingung für die Etablierung einer betrieblichen Lernkultur. Da diese eng mit einer positiven Fehlerkultur verbunden ist, muss allen Mitarbeitern immer wieder verdeutlicht werden, dass **erkannte** Fehler ein wichtiger Lernanlass sind und nicht zu einer „Bestrafung“ führen.



Abb. 3.4: Unterstützung der Geschäftsführung

Dieser Zusammenhang muss von der Geschäftsführung und allen Führungskräften immer wieder hergestellt werden. Weiterhin ist die Geschäftsführung verantwortlich die notwendigen Freiräume zur Fehleranalyse, Wissensgenerierung und Wissensweitergabe zu schaffen.

Dieser Punkt stellt sich immer wieder als sehr schwierig dar. Oft werden die notwendigen Schritte erkannt und auch als wichtig erachtet, jedoch im „Druck der täglichen Anforderungen“ rutschen diese schnell wieder in den Hintergrund.

Auskenner im Unternehmen

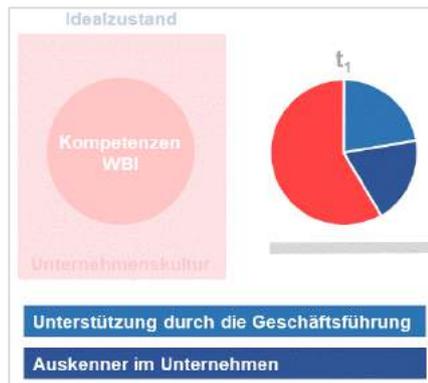


Abb. 3.5: Auskenner im Unternehmen

Um Lernen im Prozess der Arbeit zu ermöglichen brauchen wir „Auskenner“. Das sind KollegInnen die ihr Fachwissen **freiwillig** an andere weitergeben wollen. Auch dafür ist eine Unternehmenskultur, die Wissensweitergabe belohnt, eine wichtige Voraussetzung. Je nach Unternehmensgröße sind das eine oder mehrere Personen, die ihr „Spezialwissen“ zur Verfügung stellen.

Auch diese Auskenner benötigen Unterstützung. Die oben schon beschriebenen Freiräume müssen immer wieder, neben der „eigentlichen Arbeit“ im Wertschöpfungsprozess, erkämpft werden. Die strategische Komponente aller betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen muss immer wieder sichtbar gemacht werden. Darum ist es wichtig, die Wissensweitergabe und die kollegiale Unterstützung beim Lernen im Prozess der Arbeit auch als Arbeit sichtbar zu machen. Ein Weg ist die offizielle Benennung der Auskenner, um sie und ihre Rolle auch für alle MitarbeiterInnen transparent zu gestalten.

Unterstützung durch externe Experten

Um jedoch betriebliches Lernen nachhaltig umzusetzen, braucht es oft noch weitere Kompetenzen, die wir vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen häufig nicht finden.

Bei der betrieblichen Weiterbildung und dem Lernen am Arbeitsplatz handelt es sich nicht um ein einmaliges Ereignis, sondern um einen Prozess. Im Rahmen dieses Prozesses geht es neben der Lösung eines spezifischen Problems auch um die Anpassung der betrieblichen Abläufe, um die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse möglichst vielfältig nutzen zu können. Der externe Experte bringt also nicht nur die für die Lösung fehlenden Kompetenzen mit, sondern vermittelt auch Methoden für die Bearbeitung künftiger Lernanlässe.



Abb. 3.6: Externe Experten

Das führt aber auch zu einer speziellen Herausforderung. Eine gute externe Unterstützung verringert durch ihren Einsatz die eigene Bedeutung bei künftigen Lösungen.

Das heißt, die Kompetenzentwicklung bei den Auskennern führt zur Reduzierung des Unterstützungsbedarfs. Umso entscheidender ist die Klärung und Darstellung der Rolle des externen Prozessbegleiters. Er wirkt als

- Impulsgeber,
- Strukturierer,
- Motivator und
- Evaluator

mit und übernimmt damit wichtige Funktionen für einen erfolgreichen Prozess.

Soziale Innovation

Der Weiterbildungsinnovator ist also nicht die Person, sondern das Konstrukt der zuvor aufgezeigten Rollen.

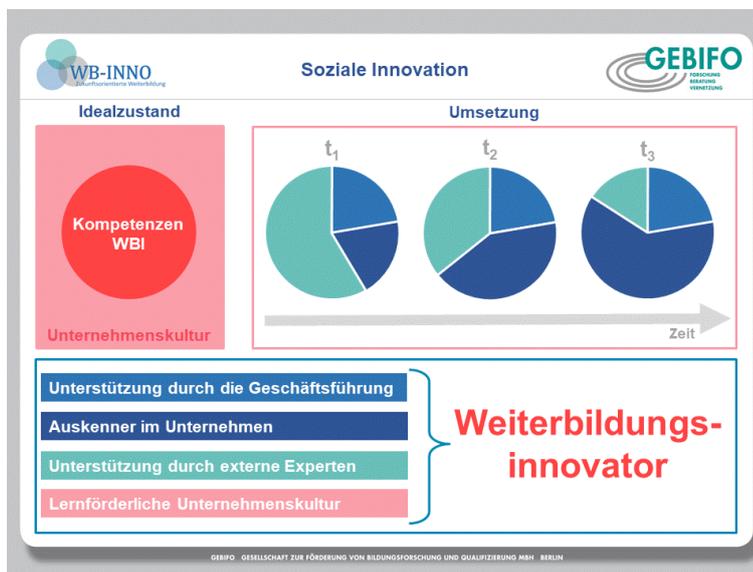


Abb. 3.7: Soziale Innovation in WB-INNO

Diese Rollen verändern im Laufe der Zeit ihre Anteile, ohne jedoch gänzlich überflüssig zu werden. Die beschriebene Verbindung der Kompetenzen der einzelnen Gruppen führt zu einer Schwarmkompetenz. Diese kann die Basis der Lösung künftiger betrieblicher Lernanlässe bilden und im Sinne einer sozialen Innovation die Unternehmensentwicklung befördern.

3.4 Qualifizierungsempfehlungen

Manuela Zauritz, GEBIFO mbH

Eine weitere Fragestellung, die es zu klären gilt, ist die Vorbereitung und Unterstützung der WBI, um ihre Rolle (Kümmerer, Ansprechpartner, Lernbegleiter, etc.) gut ausführen zu können. Aus dem dargestellten Anforderungs- und Kompetenzprofil wird ersichtlich, dass ein WBI neben Fachkompetenzen im Themenfeld weitere Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigt: Personen, die als WBI im Betrieb eingesetzt werden, sollten neben fachlichem Wissen in ihrem Aufgabengebiet auch über berufspädagogische, didaktische und methodische Grundvoraussetzungen verfügen.

Die nachfolgenden Empfehlungen, welche Inhalte eine Qualifizierung zum WBI beinhalten sollte, sind im Rahmen des Projektes WB-INNO entstanden. An ihrer Entwicklung waren neben GEBIFO und der Friedrich-Schiller-Universität Jena vor allem auch die vier Referenzbetriebe im Projekt beteiligt. Die Ausgestaltung ist jeweils abhängig von den betrieblichen Rahmenbedingungen (Anzahl der WBI, Hierarchiestufe der WBI, konkreter Lernanlass, etc.) und den speziellen betrieblichen Bedürfnissen.

Aufbau und Dauer

Über den Umfang der Qualifizierung können keine pauschalen Vorgaben gemacht werden. Da die WBI Weiterbildungsaufgaben nebenamtlich zu ihrer eigenen Tätigkeit wahrnehmen, erhalten sie keine breite berufspädagogische Ausbildung. Vielmehr geht es um ein niederschwelliges Angebot mit kleinen Häppchen – Wissensnuggets – die sie dazu befähigen sollen, Ansprechpartner und Prozessbegleiter für betriebliches Lernen zu sein. Je nach Betriebsgröße und Aufbauorganisation sollte das Konzept entsprechend der Zielgruppe ausgestaltet sein. Um die notwendigen Kompetenzen bei den Teilnehmenden nachhaltig zu verankern ist eine Kombination von Methoden sowie Lern- und Praxisphasen und einer Begleitung „on the job“ zu empfehlen.

Inhalte

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Inhalte, die in verschiedenen Kurzformaten im Projekt WB-INNO mit den Referenzbetrieben entwickelt und erprobt worden sind.

Qualifizierungsempfehlungen	
Rolle des WBI	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung eines WBI /Prozessbegleiters für betriebliches Lernen (Hintergründe und Zusammenhänge → allgemein und im unternehmerischen Kontext) • Information – Bewusstsein – Lernen – Verhaltensänderung • Nutzen/Mehrwert: <ul style="list-style-type: none"> ○ individuell ○ organisational • Rollenprofil/-verständnis (Was ist leistbar?)
Grundlagen der Kommunikation für WBI	<ul style="list-style-type: none"> • Nachricht, Sender, Empfänger • 4-Ohrenmodell: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sachinhalt ○ Appell ○ Selbstoffenbarung ○ Beziehung • verbale vs. nonverbale Kommunikation • aktives Zuhören • Fragetechniken • Tücken der Kommunikation
Berufs- pädagogisches Grundwissen für WBI	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzbegriff • Lernanlässe • Lernort Arbeitsplatz: <ul style="list-style-type: none"> ○ Arbeits- und Lernprozesse miteinander verbinden ○ Lernförderliche Gestaltung von Arbeitsplätzen • Lerntypen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Beobachter ○ Aktivisten ○ Nachdenker • Methoden zur Identifizierung von Wissen im Betrieb (z.B. Kompetenzradar, Kompetenzmatrix) • Methoden zur Visualisierung von Wissen im Betrieb (z.B. Wissenslandkarte, Themenpaten, Walt-Disney-Methode) • Methoden zur Weitergabe von Wissen im Betrieb (z.B. Storytelling) • betriebliche Lernformen: <ul style="list-style-type: none"> ○ individuelles Lernen (z.B. Lernen am eigenen Problem - Lösungsbeispiele/Checklisten) ○ angeleitetes Lernen (z.B. Unterweisung) ○ kooperatives Lernen (z.B. Qualitätszirkel) • Fehler- und Lernkultur

Abb. 3.8: Qualifizierungsempfehlungen für WBI

4. Gestaltung betrieblicher Lernprozesse: Praxisbeispiele

Julia Bansen, GEBIFO mbH

Für kleine und mittlere Unternehmen ist die Gestaltung und Umsetzung betrieblicher Lernprozesse meist schwierig. Im Rahmen von WB-INNO wurden mit vier Referenzbetrieben individuelle Konzepte für innerbetriebliche Weiterbildung entwickelt und umgesetzt. Im Folgenden werden die mit den Unternehmen entwickelten Ansätze und Methoden kurz beschrieben. Die Praxisbeispiele sollen einen Einblick in die Projektzusammenarbeit geben und zur Entwicklung eigener innerbetrieblicher Weiterbildungsprozesse anregen.

4.1 Digitalisierung bei der Pulverlackierung Sarnoch GmbH



Die Pulverlackierung Sarnoch GmbH¹¹ ist ein Handwerksbetrieb und seit 1995 ansässig im Norden von Berlin. Hauptzweig des Familienunternehmens ist die Oberflächen-

beschichtung mittels Pulverlackierung. Die zirka 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um Geschäftsführerin Stefanie Sarnoch beschichten Stahl-, Aluminium- und Magnesiumteile für kleine und große Unternehmen aus dem Industrie- und Automotive-Bereich.

Geschäftsführerin **Stefanie Sarnoch** war Ansprechpartnerin für das WB-INNO-Projektteam bei der Pulverlackierung Sarnoch GmbH.

Stefanie Sarnoch über die Zusammenarbeit in WB-INNO:

„In den letzten drei Jahren ist für uns die Bedeutung vom Lernen am Arbeitsplatz extrem gewachsen. Für mich persönlich und auch für die Firma: Wir automatisieren und führen neue Techniken sowie Strukturen ein. Das heißt unsere Mitarbeiter sind auf verschiedenen Ebenen mit Aufgaben konfrontiert, die sie vorher noch nicht kennen oder kannten. Sie bekommen mehr Verantwortung oder müssen neue Systeme bedienen. Das sind alles Dinge, die vorher nie eine Rolle gespielt haben und für die es keine Vorlagen gibt. Sie müssen das ‚on-the-job‘ neu erlernen und das ohne, dass wir jemanden für eine Woche auf eine Schulung schicken können.“

Qualitätsanspruch

Als produzierendes Unternehmen hat bei der Pulverlackierung Sarnoch GmbH die Qualität der Produkte und Erzeugnisse einen besonderen Stellenwert. In diesem Zusammenhang werden durch den innerbetrieblichen Qualitätsbeauftragten regelmäßig die Prozesse im Unternehmen betrachtet und nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht. Einen Teil dieser Analyse stellen **Mitarbeiterbefragungen** dar. Aus den Ergebnissen und Erkenntnissen leitete sich der Einstieg für die Projektzusammenarbeit bei WB-INNO ab. Ziel sollte es u.a. sein, mehr Flexibilität im Unternehmensablauf herzustellen, insbesondere bei der Urlaubs- und Krankheitsvertretung.

¹¹ www.pulverlackierung-sarnoch.de

Qualifikationsstufenmodell



Abb. 4.1: Lernanlässe bei Sarnoch

Grundlage für die Optimierung der Vertretungsregelungen war die Frage „Was muss ein Mitarbeiter können, um mich vertreten zu können?“. Hierfür waren Einschätzungen der Fähigkeiten und Fertigkeiten eines jeden Mitarbeitenden notwendig. Das wurde zum Anlass genommen, zunächst die Anforderungen der Arbeitsprozesse bei Sarnoch

(Vorbehandlung, Warenein- und -ausgang, Pulvern, etc.) anhand von drei Niveaustufen zu definieren und diese mit den IST-Profilen der Mitarbeiter zu vergleichen.

Dafür wurde ein **hierarchieübergreifendes Team** zusammengestellt, mit dem die Niveaustufen gemeinsam erarbeitet wurden. Durch das entwickelte **Qualifikationsstufenmodell** wurde eine höhere Transparenz im Unternehmen geschaffen. Die Beschäftigten können nun in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen eingesetzt werden und aktiv ihren beruflichen Entwicklungsprozess gestalten, indem sie die Möglichkeit haben, sich auf eine höhere Niveaustufe hin zu entwickeln.

Stefanie Sarnoch über die Erkenntnisse in WB-INNO:

„Ich halte die Idee, einzelne Mitarbeiter rauszupicken, um ein Thema oder eine neue Aufgabe zu erarbeiten und diese dann als Multiplikatoren in die Belegschaft zu schicken, wirklich für die beste Methode. Hier war bei uns der „Auskenner-Workshop“ sehr wichtig. Neben der Einführung der neuen Technik wurden unsere ‚Auskenner‘ für Themen wie das ‚Vier-Ohren-Modell‘ und ‚aktives Zuhören‘ sensibilisiert. Sie sind nun flexibler in der Art und Weise, wie sie ihren Kollegen neue Inhalte erklären. Unsere Mitarbeiter kommen aus der Produktion und lernen durch Zuschauen und Nachmachen. Da ist ‚Training-on-the-job‘ für uns die effektivste Art der Weiterbildung.“

Vorteile sind nun eine höhere Flexibilität bei der Urlaubsgestaltung und Vertretung bei Krankheitsausfällen sowie eine Reduzierung von körperlich einseitigen und zusätzlichen Belastungen und letztlich eine schnellere und qualitätsgerechte Bearbeitung der Kundenaufträge zur Steigerung der Produktivität des Unternehmens. Als Unterstützung wurde eine **Handreichung zur Kompetenzbeschreibung** erarbeitet. Mit Hilfe dieser „Vokabelliste“ (und den aufgeführten Beispielen) lassen sich Angaben machen, worauf sich die Kompetenzen der Mitarbeiter beziehen.

Produktionsdatenerfassung

2016 stand das Unternehmen vor der Herausforderung seine Arbeitsprozesse zu digitalisieren und eine digitale Produktionsdatenerfassung einzuführen. Hierzu wurde ein Qualifizierungsmodul für Weiterbildungsinnovatoren entwickelt und durchgeführt. Im Zusammenhang mit der Einführung der digitalen Produktionsdatenerfassung wurden die Mitarbeiter an den einzelnen Stationen im Unternehmen als „Auskenner“ qualifiziert.

Der „Auskenner-Workshop“ bestand aus einem inhaltlich-fachlichen Teil zur Produktionsdatenerfassung sowie der Vermittlung berufspädagogischen Basis-Know-hows. Die Auskenner bekamen „Methoden“ an die Hand, mittels derer sie ihre Kollegen in das System der elektronischen Produktionsdatenerfassung einführen können und werden dadurch Multiplikatoren und Mentoren an ihren jeweiligen Stationen. Gegenstand waren u.a. Themen wie Kommunikation, Lerntypen sowie die Unterweisung als Form der Wissensweitergabe.



Abb. 4.2: Auskennerworkshop Sarnoch

Stefanie Sarnoch über die Erkenntnisse in WB-INNO:

„Das Entscheidende war das auf uns zugeschnittene Angebot. Wir haben keine Personalabteilung und genau auf der Ebene wurde uns Unterstützung angeboten. Nun sind wir als Firma auf anstehende Veränderungen vorbereitet.“

Die Mitarbeiter wirklich mit an den Tisch zu holen, einzubeziehen und denken zu lassen, das war für uns extrem zukunftsorientiert. Es hat zwar erstaunlich lange gedauert, bis sich alle darauf eingelassen haben, aber die Arbeit in dem hierarchieübergreifenden Team war sehr hilfreich. Die Teamarbeit sorgte für viel Transparenz in der Belegschaft und zeigte „wir kommunizieren miteinander“. Ähnlich war es bei dem Qualifikationsstufenmodell. Die Mitarbeiter sind sich nun über ihre Qualifikationen und ihre Fähigkeiten bewusst, die sie sich mit der Zeit erarbeitet haben. Das bringt ein unheimliches Selbstbewusstsein und einen positiven Blick auf die Arbeit mit sich. Jetzt müssen wir nur gucken, dass wir dran bleiben und immer wieder einen Anstoß bekommen, weiter zu machen.“

Methoden

Methode	Anwendungsgebiet	Details
Mitarbeiterbefragung	<ul style="list-style-type: none"> • AKKu-Expertencheck Arbeitsfähigkeit für Mitarbeitende • AKKu-Expertencheck ist Teil eines Analysewerkzeugkoffer und entsprechender Handlungshilfen für kleine Unternehmen (www.arbeitsfähigkeit-erhalten.de) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analysewerkzeug/ Fragebogen • Abstufung über eine dreistufige Skala nach dem Ampelsystem • Inhaltskategorien: <ul style="list-style-type: none"> + Arbeitsorganisation + Werte und Einstellungen + Qualifizierung und Kompetenz + Sicherheit und Gesundheit
Qualifikationsstufenmodell	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptziel ist die Herstellung einer transparenten Bezahlung der Mitarbeiter über eine "Einordnung" in innerbetrieblich abgestimmte Qualifikationsstufen; • Kompetenzen/Qualifikationen der Mitarbeiter können anhand der Stufen eingeschätzt und Weiterbildungsdefizite aufgezeigt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Excel-Tabelle mit drei kompetenzorientiert beschriebenen Qualifikationsstufen, in der jeder Prozess bzw. jedes Produkt in einem Reiter beschrieben ist • Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> + Erstellung eines individuellen Entwicklungs- und Weiterbildungsangebotes für die Mitarbeiter, + Sichtbarmachen von Möglichkeiten für Urlaubs-/ Krankheitsvertretung
Handreichung Kompetenzbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Konkretisierung der Beschreibungen eines im Unternehmen entwickelten Qualifikationsstufenmodells 	<ul style="list-style-type: none"> • 2-seitiges A4-Dokument mit einer Vokabelliste mit "gut überprüfbar" Verben mit dem Ziel Tätigkeiten kompetenzorientiert zu beschreiben

Abb. 4.3: Ausgewählte Methoden bei Sarnoch GmbH

4.2 Qualität bei der ABU gGmbH



Die ABU - Akademie für Berufsförderung und Umschulung gGmbH¹² ist seit 1990 als gemeinnütziger Bildungsdienstleister in Berlin tätig. An sieben Standorten bieten die knapp 110 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um Geschäftsführerin Petra Winkelmann Bildungsdienstleistungen und marktgerechte Qualifizierungen im gewerblich-technischen, kaufmännischen und Dienstleistungsbereich an.

Ansprechpartnerinnen im Projekt WB-INNO waren die Geschäftsführerin **Petra Winkelmann**, die Qualitätsbeauftragte **Evelyn Buro** und Bildungsberaterin **Antje Finke**.

Petra Winkelmann über das Projekt WB-INNO:

„Das Konzept hat mich von vornherein sehr interessiert und fasziniert. Die Frage der Weiterbildung innerhalb der Teams, also die Weitergabe von Kenntnissen und auch Kompetenzen von Mitarbeiter zu Mitarbeiter, war bei uns schon immer sichtbar. Mit dem Projekt haben wir angefangen Weiterbildung zu planen und darüber auch das Unternehmen weiterzuentwickeln. Über viele Jahre hinweg, dachten Bildungsdienstleistungsunternehmen, dass Bildung nur in eine Richtung geht: Von uns zu den Teilnehmenden. Aber, das ist nicht so. Weiterbildung ist auch für uns eine Notwendigkeit und wir kommen als Unternehmen nur weiter, wenn sich alle weiterbilden und weiterentwickeln.

Ausgangspunkt war bei uns die Qualitätssicherung in unseren Bildungsleistungen. Wir haben mit dem Qualitätsmanagement für uns einen Weg gefunden, Mitarbeiter zu schulen und ihnen sozusagen den „Qualitätsgedanken“ so mitzugeben, dass sie ihn wiederum an ihre Kollegen weitertragen können.“

Bewusstsein

Bei der ABU gGmbH wurde gleich zu Beginn ein **hierarchieübergreifendes Team** gebildet. In diesem Team setzten sich die Geschäftsführerin, die Qualitätsbeauftragte sowie Mitarbeiterinnen über die Projektlaufzeit regelmäßig mit dem Projektteam von WB-INNO zum Thema „Weiterbildung“ zusammen. In Gesprächen und Beratungen wurden verschiedene Weiterbildungsanlässe diskutiert. Der Fokus lag dabei stets darauf, das Bewusstsein der Mitarbeitenden für das Thema Weiterbildung zu stärken und die Bereitschaft, Wissen auch innerhalb des Unternehmens weiterzugeben, auszubauen.

Qualität

Aus dem Qualitätsmanagement heraus werden Prozesse regelmäßig analysiert, optimiert und anschließend ausführlich dokumentiert. Um die Qualität der Arbeit weiterhin zu halten, wurde im ersten Schritt eine **Matrix zu Kompetenzanforderungen** für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen entwickelt.

¹² www.abu-ggmbh.de

Grundlage hierfür war eine Übersicht in der Aufgaben, Handlungshilfen, Mentoren und Zielstellungen für die jeweiligen Aufgaben erfasst wurden. Ziel war es dabei, anhand von Selbst- und Fremdeinschätzungen Entwicklungsbedarfe, beispielsweise in den Bereichen Dienstleistungsumsetzung oder Teamarbeit, aufzuzeigen.



Abb. 4.4: Lernanlässe bei ABU

Auf Basis der Ergebnisse wurde, zusätzlich zu den vorhandenen Handlungsregularien für die Dienstleistungen und Maßnahmen, ein Unterstützungssystem mit verschiedenen Tools für die Fachkräfte aufgebaut. Mit Hilfe von **Handreichungen**, **Checklisten** und **Formulierungshilfen** wurden sie dazu befähigt, lösungsorientiert zu arbeiten und neue Routinen zu entwickeln.

Antje Finke über die Ergebnisse aus WB-INNO:

„Für uns war das Zusammenspiel der Methoden sehr wichtig. In Punkto Sensibilisierung war aber der Workshop ein besonderes Highlight. Die Themen wurden auch in den Wochen danach noch viel diskutiert, sodass auch Mitarbeiter, die nicht an dem Workshop teilgenommen haben, aktiviert wurden sich damit zu beschäftigen und auch ihre Arbeitsweise kritisch zu überprüfen. Das zeigt, betriebliche Weiterbildung ist sehr wichtig. Es gibt immer neue Wege, innovative Ideen und neue Zielgruppen – das ist im Weiterbildungsbereich genauso, wie im technischen Bereich. Da ist Weiterbildung unumgänglich.“

Letztendlich kristallisierte sich das Thema „qualitätsgerechte Dokumentation der Bildungsdienstleistungen“ als weiterbildungsrelevanter Arbeitsprozess heraus. Gemeinsam wurde dann ein Qualifizierungsmodul „Schulung zur **qualitätsgerechten Dokumentation** für die Durchführung von Arbeitsmarktdienstleistungen in der ABU gGmbH“ entwickelt sowie eine entsprechende Handreichung dazu erstellt.

Es wurde ein Bewusstsein für „gute Lösungen“ in Bezug auf die Dokumentation von Beratungsfällen im Bereich Arbeitsmarktdienstleistungen geschaffen. Gleichmaßen wurde über die Projektlaufzeit betriebliches Lernen ermöglicht und eine positive Fehlerkultur implementiert.

Methoden

Methoden	Anwendungsgebiet	Details
Handreichung SMARTe Zielplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Formulierung von Zielvereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> • A4-Blatt mit Definition und relevanten Inhalten zu „SMART“er Zielplanung
Matrix Kompetenzzuordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Ermitteln eines Status-Quo der Kompetenzen der Mitarbeitenden • Aufzeigen von Handlungsbedarfen und Ableiten von Handlungsempfehlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrix zur Selbst- und Fremdeinschätzung der Mitarbeitenden in folgenden Bereichen: + Dienstleistungsorientierung/ Kundenorientierung, + Dienstleistungsumsetzung, + Teamarbeit und + Unternehmen • Einschätzung/ Bewertung von kompetenzorientierten Aussagen bzw. Aufgaben über ein vierstufige Skala (a-d)
Handlungsanleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzanleitung zu Erläuterung bzw. Erklärung von „neuen“/ unbekanntem Techniken bzw. Vorgängen 	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Beschreibung von Handlungsabläufen für einen Prozess • Visuell unterstützt durch Grafiken oder Bilder (Screenshots) und ergänzenden Erläuterungen einzelner Handlungsschritte

Abb. 4.5: Ausgewählte Methoden bei ABU gGmbH

Evelyn Buro über die Erkenntnisse aus WB-INNO:

„Als wir dieses Projekt begonnen haben, war der Plan: Mitarbeiter zu finden, ihre Kompetenzen zu bestimmen und sie dann zu sensibilisieren anderen Mitarbeitern zur Seite zu stehen und diese zu unterstützen. Im Laufe des Projekts haben wir dann gemerkt, dass die Identifizierung einzelner Mitarbeiter, bezogen auf spezielle Kompetenzen, eigentlich nicht möglich bzw. sehr schwierig ist. Wir haben uns intensiv mit dem Thema interne oder betriebliche Weiterbildung auseinandergesetzt. Wir wollten nicht nur fehlende Kompetenzen aufdecken, sondern das ganze Unternehmen und seine Mitarbeiter in diesen Prozess einbeziehen und helfen, dass sich jeder weiterentwickelt. Wenn man sich kontinuierlich Gedanken macht und im Unternehmen gelebt wird, wie man Wissen weitergibt, dann schafft das den großen Mehrwert. Wir wollen nicht immer den schnellen Weg gehen, sondern nun im eigenen Unternehmen nach Lösungen schauen. Das Ganze ist jetzt angestoßen und ich glaube, dass ist ein Prozess, der sich weiter bewegen wird.“

4.3 Mentorenmodell bei der mf Mercedöl GmbH



Die mf Mercedöl GmbH¹³ ist in Berlin Marktführer für moderne und innovative Technologien in allen Bereichen der Haus- und Versorgungstechnik. Das Familienunternehmen bietet mit seinen mehr als 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dienstleistungen und Service rund um die Heizungs- und Sanitärtechnik für Privatkunden, Hausverwaltungen und die Industrie an.

Dorothee Frankenstein ist verantwortlich für das Personalmanagement bei der mf Mercedöl GmbH und war die Ansprechpartnerin im Projekt WB-INNO.

Dorothee Frankenstein über die Erkenntnisse in WB-INNO:

„Ich halte das Projekt für sehr zukunftsweisend. Jeder lernt täglich im Leben unbewusst etwas dazu. Somit ist es großartig, dass mit diesem Projekt die Lernprozesse bewusster gemacht wurden und somit auch gezielter eingesetzt und gesteuert werden können. Bei uns hat sich vor allem für das Team, was darin sehr stark involviert war, das Bewusstsein gestärkt, das Lernen am Arbeitsplatz ein täglicher Prozess ist, auf den wir immer wieder reflektieren sollten. Das heißt, wir schauen immer wieder was es für Veränderungen gibt und wie wir uns dahingehend anpassen können. Nur so können wir dem sehr schnellen Wandel unseres Umfeldes folgen.“

Weiterbildungskultur

Für das Traditionsunternehmen mf Mercedöl GmbH ist ein vertrauensvolles, offenes und kooperatives Miteinander mit Kunden und seinen Beschäftigten sehr wichtig. In mehreren Gesprächen mit Verantwortlichen der Geschäftsleitung wurde gemeinsam das Thema „Beschwerdemanagement“ als weiterbildungsrelevanter Prozess bzw. „Impulsgeber“ einer arbeitsprozessorientierten Weiterbildungskultur identifiziert. In diesem Zusammenhang wurden Stolpersteine im Reklamationsprozess betrachtet und dienten als Lern- und Weiterbildungsanlässe.

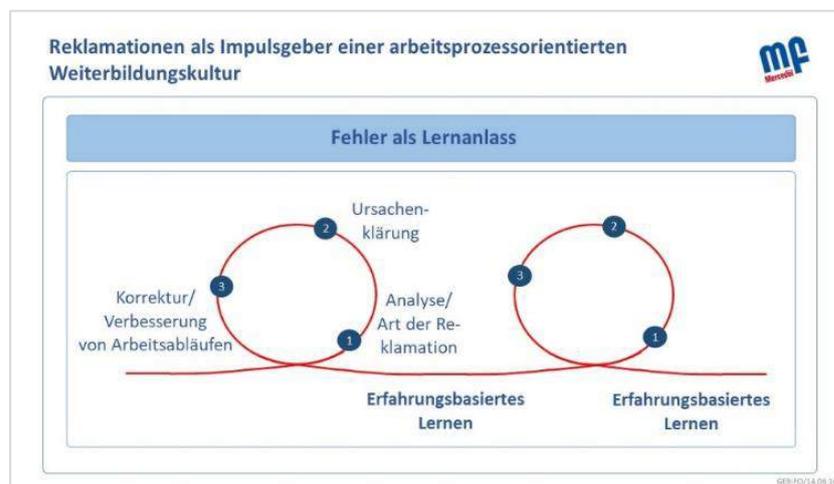


Abb. 4.6: Impulsgeber einer arbeitsprozessorientierten Weiterbildungskultur

¹³ <https://www.mercedoel.de>

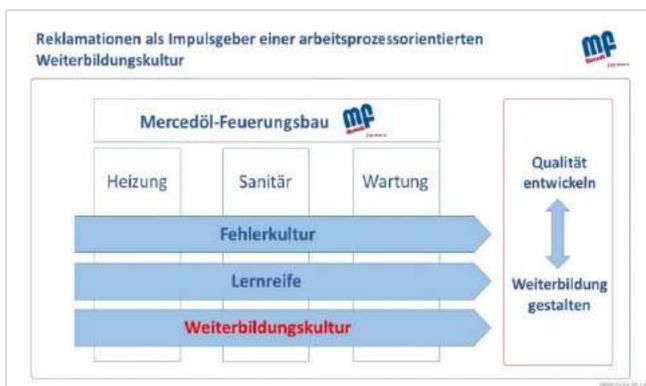


Abb. 4.7: Von der Fehlerkultur zur Weiterbildungskultur

Zunächst wurde 2016 in dem Handwerksbetrieb ein „Arbeitskreis Reklamation“, im Sinne eines **Qualitätszirkels**, etabliert mit dem Ziel, dass die „Qualitätsentwickler“ als Weiterbildungsinnovatoren fungieren können. Die bereichs- und hierarchieübergreifende Gesprächsgruppe mit Beteiligten aus den Bereichen Qualitätsmanage-

ment, Bauleitung, Assistenz der Geschäftsführung, Buchhaltung und Kundendienst traf sich in regelmäßigen Abständen, um den Reklamationsprozess zu analysieren und gemeinsam Lösungs- und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

Die Zusammenarbeit im Qualitätszirkel hat, als Form des kooperativen Lernens, die Kommunikation der Mitarbeiter verbessert und den Reklamationsprozess optimiert. Durch den Informations- und Wissensaustausch konnten sich die Beschäftigten fachlich und persönlich weiterentwickeln. Wesentlich für die erfolgreiche Zusammenarbeit des Arbeitskreises Reklamation war die bei mf Mercedöl vorherrschende Kultur – eine positive Kommunikations-, Fehler- und Verantwortungskultur.

Ein Teilschritt der Analyse bestand in der Entwicklung bzw. Aktualisierung von Kompetenzprofilen für am Prozess beteiligte Mitarbeitende. Grundlage hierfür waren **Aufgaben- und Anforderungsradare**, die von den Gruppenleitern/ Disponenten der drei Kundenfelder ausgefüllt wurden. Die zusammengefassten Selbsteinschätzungen zu „herausfordernden Aufgaben und Anforderungen“ der Beschäftigten wurden den vorhandenen Stellenbeschreibungen gegenübergestellt. Aus diesem Soll-Ist-Vergleich wurden Kompetenzprofile sowie individuelle Entwicklungsbedarfe der Beschäftigten abgeleitet.

Mentorenmodell

Über die Zusammenarbeit im „Arbeitskreis Reklamation“ kristallisierte sich ein weiterer Weiterbildungsanlass für mf Mercedöl heraus: Die Nutzung der Software KWP. Mit dieser kaufmännischen Software, speziell für Handwerksbetriebe, lassen sich alle Kern- und Hilfsprozesse des Unternehmens abbilden. Mit verschiedenen Bausteinen bietet die Software eine effiziente Gestaltung der Arbeitsprozesse von der Auftragsabwicklung, über die Rechnungslegung bis hin zur Reklamation. Nur nutzen die Beschäftigten die Möglichkeiten und Funktionalitäten des Programms bisher nicht vollständig bzw. optimal. Gründe dafür sind die Komplexität des Programms sowie das fehlende Bewusstsein für den Mehrwert der Software. Zielsetzung der weiteren Begleitung war es, den Nutzungsgrad der Software über alle Abteilungen hinweg zu erhöhen und damit verbunden betriebliche Lernprozesse voranzubringen.

Zunächst wurde eine IST-Analyse über das gesamte Unternehmen hinweg durchgeführt, um den Wissensstand der einzelnen Abteilungen und Mitarbeiter festzustellen. Dabei wurden zugleich Arbeitsabläufe dokumentiert, die eine einheitliche Bedienung des Programms erfordern. Im nächsten Schritt fanden Workshops mit dazwischenliegenden Praxisphasen statt, in denen die Mitarbeiter zur Nutzung von KWP befähigt wurden. Aus der Gruppe der Schulungsteilnehmer wurden **Mentoren** identifiziert, die ihre Kollegen bei der Anwendung der Software im betrieblichen Alltag unterstützen.



Abb. 4.8: KWP-Mentoren-Workshop

In der KWP-Mentorenschulung wurden sie 2018 auf ihre Rolle als Mentor und Prozessbegleiter für betriebliches Lernen vorbereitet. Im Fokus des Qualifizierungsmoduls stand, dass die Teilnehmer/innen sich ihrer Rolle und ihren Aufgaben als Mentoren bewusst werden. Mit Hilfe unterschiedlicher Arbeitsaufträge diskutierten die Mentoren den Mehrwert und Nutzen der KWP-Software für sich und für das Unternehmen. Ebenso bekamen sie Input zu Grundlagen und Tücken der Kommunikation, Fragetechniken sowie Methoden der Wissensweitergabe.

Dorothee Frankenstein über die Zusammenarbeit in WB-INNO:

„Insgesamt sind sehr gute Anregungen, Impulse und Veränderungen bei uns erfolgt. Für uns war das Umdenken im Bereich der Weiterbildung ganz spannend. Wir müssen nicht nach außen streben, sondern finden sehr viele Lösungen im eigenen Potential: In unseren Mitarbeitern, bei der Betrachtung des Unternehmens als Ganzheit, als auch in den einzelnen Arbeitsschritten. Um das jetzt ganzheitlich umzusetzen und nachhaltig zu implementieren, ist es zwingend erforderlich, dass die Geschäftsleitung den Prozess weiterhin intensiv unterstützt und es auch immer wieder Feedback und Reminder von „außen“ gibt. Bis unsere Mentoren ihre Rolle wirklich leben, ist es noch ein weiter Weg. Jetzt ist das Mentorenmodell eher noch ein kleines Pflänzlein, welches, wenn sich niemand darum kümmert, auch schnell wieder zusammenfällt.“

Methoden

Methode	Anwendungsgebiet	Details
Anforderungs-/Aufgabenradar	<ul style="list-style-type: none"> Bilden Grundlage für kompetenzorientierte Stellenbeschreibungen einzelner Positionen oder Mitarbeiter Bringen Erkenntnis über mögliche Qualifizierungsbedarfe 	<ul style="list-style-type: none"> Fragestellungen: <ul style="list-style-type: none"> + Welche Anforderungen/ Aufgaben gibt es? + Wie viel Zeit nehmen diese in Anspruch? + Wie leicht fällt es Ihnen diese Aufgaben zu erfüllen?
Qualitätszirkel	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßiger "Arbeitskreis", zu einem Thema/ Themenkomplex 	<ul style="list-style-type: none"> Abteilungsübergreifendes Team/ Arbeitsgruppe Analyse von „Problemen/ Schwierigkeiten“ und Entwicklung von Lösungsansätzen
Fehler als Lernanlass	<ul style="list-style-type: none"> Impulsgeber einer arbeitsorientierten Weiterbildungskultur und Grundlage für erfahrungsbasiertes Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> Betrachtung von „Stolpersteinen“ in der Prozesskette: <ul style="list-style-type: none"> + Festlegen von Zielen & Visualisierung & Analyse einzelner Prozessschritte und –beteiligter

Abb. 4.9: Ausgewählte Methoden bei mf Mercedöl GmbH

4.4 Gesundes Führen bei der Capita Customer Services (Germany) GmbH



Capita¹⁴ ist ein Dienstleistungsunternehmen mit insgesamt 70.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, davon sind rund 500 am Berliner Standort tätig, der damit das mitarbeiterstärkste der Referenzbetriebe in WB-INNO ist. Capitas Tätigkeitsfeld sind Outsourcing-Dienstleistungen, unter anderem Customer-Management für unterschiedlichste Branchen wie beispielsweise Telekommunikation, Energie, Finanzen, Versicherungs- und Verlagswesen.

Ansprechpartnerin im Projekt war **Babett Stähler-Kirsten**, HR, Managerin für Betriebliches Gesundheitsmanagement & BEM Deutschland bei Capita.

Babett Stähler-Kirsten über die Zusammenarbeit in WB-INNO:

„Unser Einstieg in WB-INNO lief sehr bedarfsorientiert. In mehreren Meetings mit Herrn Albrecht und Frau Zauritz konnten wir uns orientieren, wo die Reise hingehen soll und wo wir in unserem Unternehmen Weiterbildungsinnovatoren brauchen. Für uns war vor allem der „externe Blick“ auf unsere Arbeitsroutinen sehr wichtig. Die regelmäßigen Treffen, bei denen das Team mindestens einmal im Quartal im Haus war, belebten das Thema immer wieder neu. Gute Impulse bringen den Wandel und schaffen Nachhaltigkeit.“

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Bei Capita am Standort Berlin zeigte sich, dass das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (BGM) geeignetes Potenzial hat, um betriebsinterne Weiterbildungsprozesse anzustoßen und eine zukunftsorientierte Weiterbildungskultur im Unternehmen zu etablieren. Die Arbeit im Dienstleistungssektor bringt für die Belegschaft besondere Anforderungen und auch Belastungen mit sich.



Abb. 4.10: Gesundheitslotsen bei CAPITA

Aus diesem Grund hat Capita bereits 2011 ein betriebliches Gesundheitsmanagement implementiert und bietet unterschiedliche Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung an. Zielsetzung in der WB-INNO-Zusammenarbeit war es, von Unternehmensseite den Kenntnisstand und die Beteiligung an den Aktionen des BGM sowie das Bewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre eigene Gesundheit zu erhöhen. Zielgruppe im Rahmen des Projektes waren die Führungskräfte im Unternehmen. Speziell sollte es darum gehen, sie für den Einfluss ihres Führungsverhaltens auf die Gesundheit ihrer Teams zu sensibilisieren.

¹⁴ www.capita-europe.com/standorte/berlin

Ausgangspunkt waren zunächst Einzelinterviews und Gruppendiskussionen mit ausgewählten Führungskräften bei Capita zum Themenkomplex „Betriebliches Gesundheitsmanagement“. Mit Hilfe der erstellten **Wissenslandkarte** zum BGM konnten vorhandenes Wissen und „blinde Flecken“ in diesem Bereich identifiziert werden. Handlungsbedarfe zeigten sich beispielsweise bei der Beteiligung an den Angeboten des BGM sowie der Gesprächskultur und den Möglichkeiten zum Wissensaustausch zum Thema „Gesundes Führen“.

Gesundheitslotsen

In **hierarchieübergreifenden Meetings** von Team- und Projektleitern wurde 2017 gemeinsam das Konzept für die **Ideenwerkstatt „Gesundheitslotse Führungskraft“** entwickelt.

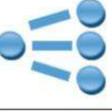
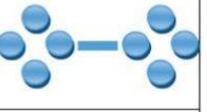
Betriebliche Lernformen für Gesundheitslotsen			
Individuelles Lernen Mitarbeiter lernen selbstständig.	Angeleitetes Lernen Mitarbeiter lernen unter "Anleitung" des Teamleiters bzw. werden begleitet (oder andersherum)		Kooperatives Lernen Teamleiter/Mitarbeiter lernen mit- und voneinander.
1	1:1	1:n	n:n
			
<ul style="list-style-type: none"> • Checklisten • Leitfäden • Gesundheitsinformationen (Intranet, Schwarzes Brett) • Webinar/ E-learning (z.B. Stuhl einstellen) • Firmenzeitung • Infos auf dem Bildschirm 	Gesundheitswissen an andere weitergeben: <ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensschulungen (z.B. Rückenfit) • Unterweisung (z.B. bewegte Pause, Entspannungsübungen, ...) → regelmäßig oder anlassbezogen • Hinweis auf Gesundheitsgefahren • „Gesundheitssprechstunde“ • Besuch externer Workshops z.B. von Krankenkassen → betriebliches Lernen über Multiplikatoren 		<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitszirkel (z.B. Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation werden erarbeitet) • Teammeetings • Austausch mit Kollegen anderer Standorte (z.B. Foren zu BGM im Intranet)

Abb. 4.11: Betriebliche Lernformen für Gesundheitslotsen

Bei der Ideenwerkstatt sollten Teamleiter als „Gesundheitslotsen“ im Handlungsfeld „Gesundes Führen“ qualifiziert werden. Ziel war es, die Gesundheitslotsen in ihrer Rolle zu stärken und zu motivieren, als Vorbild für ihre Teams zu agieren. Mit Hilfe der **Walt-Disney-Methode** trugen Teilnehmer aus der Sicht der „3 Rollen“ (Träumer, Realist, Kritiker) Maßnahmen zur Erhöhung der Gesundheitsquote zusammen. Ebenso diskutierten sie über den **Nutzen** von „gesundem Führen“ und sammelten gemeinsam verschiedene **betriebliche Lernformen** für Gesundheitslotsen.

Methoden

Methoden	Anwendungsgebiet	Details
Hierarchieübergreifende Teams	<ul style="list-style-type: none"> Bereichs- und hierarchieübergreifende Teams zur Bearbeitung von betrieblichen Problemstellungen 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenstellung von einem heterogenen Team von Mitarbeiter/innen aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen aus einem Unternehmen; Implementierung von regelmäßigen (moderierten) Treffen im Unternehmen
Walt-Disney-Methode	<ul style="list-style-type: none"> Kreativmethode zum Beleuchten eines "Themas" aus verschiedenen Blickrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> ein ausgewähltes "Thema" wird im Team von mehreren Blickpunkten besprochen/diskutiert Team schlüpft gedanklich nacheinander in folgenden Rollen: <ul style="list-style-type: none"> + Träumer + Realist + Kritiker
Wissenslandkarte	<ul style="list-style-type: none"> Visualisierung von Wissen, meist in großen/ komplex aufgebauten Unternehmen, in denen sich die Mitarbeitenden nur begrenzt kennen 	<ul style="list-style-type: none"> grafische Darstellung von Wissen in Organisation dienen vor allem der Identifikation von Wissen im Unternehmen, um Arbeitsabläufe effektiver und effizienter zu gestalten verweisen auf Expertenwissen, Teamwissen, organisationale Fähigkeiten und Abläufe sowie Handlungs- bzw. Entwicklungsbedarfe

Abb. 4.12: Ausgewählte Methoden bei Capita

Babett Stähler-Kirsten über die Erkenntnisse aus WB-INNO:

„Besonders nachhaltig für uns sind die Begrifflichkeiten, die sich im betrieblichen Alltag jetzt immer wieder finden: Die Führungskraft als Gesundheitslotse anstatt Weiterbildungsinnovator, die entwickelte Wissenslandkarte und das Zusammenbringen unterschiedlicher Führungsebenen unter dem Blickwinkel „gesundes Führen“. Methodisch war hier die Ideenwerkstatt ein super Instrument. Sie kann auf jede Thematik angewendet werden und macht „Betroffene zu Beteiligten“. Für uns brachten die Wissenslandkarte – in Bezug auf die Fragen „Wo stehen wir? Welche Maßnahmen haben wir schon? Und welche können sich daraus noch entwickeln?“ und der Input, welche Lernformen Führungskräfte im betrieblichen Alltag anwenden können, gute Impulse für die weitere Arbeit. Vor allem die hierarchieübergreifende Zusammenarbeit der Team- und Projektleiter kam bei uns gut an und schaffte mehr Klarheit für die Gesundheitsthemen bei unseren Führungskräften. Sie sehen sich nun als Lotsen, bringen Ideen ein und übernehmen mehr Verantwortung für das Thema. Das ist zukunftsorientiert und wir werden das weiter forcieren.“

4.5 Eigenes Beispiel: Datensicherung bei der GEBIFO mbH



Die Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung (GEBIFO)¹⁵ mbH ist ein familiengeführtes Unternehmen mit Sitz in Berlin.

Seit 1993 umfassen die Tätigkeitsfelder sowohl Projektmanagement und Personalentwicklung, also auch Bildungsforschung. GEBIFO koordiniert und begleitet geförderte Projekte in der beruflichen und betrieblichen Bildung und berät Unternehmen, insbesondere KMU, zu Strategien der Fachkräftesicherung.

GEBIFO ist Verbundkoordinator im Projekt WB-INNO und hat durch die Zusammenarbeit mit den Referenzunternehmen auch eigene innerbetriebliche Weiterbildungsprozesse angestoßen. Ansprechpartner für das beschriebene Bildungsprojekt waren die Auszubildende **Lea Sentner** und der Geschäftsführer **Peter Albrecht**.

Innerbetriebliche Datensicherung

Wir vernetzen Menschen: Nach diesem Motto richtet sich die Arbeit von GEBIFO. Das Unternehmen versteht sich als Projektmanager, Prozessbegleiter und Netzwerkstelle. Die Arbeit mit personen- und projektbezogenen Daten ist daher essentieller Bestandteil der Arbeit bei GEBIFO. Im Ausblick auf die Ablösung des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) durch die EU-Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) im Mai 2018 wurde ein ausbildungsrelevantes Bildungsprojekt entwickelt, mit dem Ziel die innerbetriebliche Datensicherung zu evaluieren und zu optimieren. Lea Sentner setzte die Projektidee als **Ausbildungsprojekt** im Rahmen ihrer Ausbildung zur Fachangestellten für Markt- und Sozialforschung um.

Umgang mit Daten

Zunächst wurde bei GEBIFO ein hierarchieübergreifendes Team aus Geschäftsführer, Ausbilderin und Auszubildender gebildet. In regelmäßigen Treffen formulierten die Beteiligten die Projektziele und tauschten sich zum aktuellen Stand des Ausbildungsprojekts aus.

Im Unternehmen wurden 2017 Dritt-Anbieter für die Organisation von Terminen (Google-Kalender) und den innerbetrieblichen Austausch (Trello) genutzt. Einige der Daten waren dadurch auf ausländischen Servern von Dritt-Anbietern gespeichert. Im Rahmen des Projektes sollten nun Möglichkeiten gefunden werden diese Daten an einem sicheren Speicherort im Unternehmen zu verwalten, um auf Anwendungen Dritter verzichten zu können und somit die optimale Sicherung der Daten zu garantieren. Ein weiterer, wichtiger Aspekt waren die rechtlichen Anforderungen bezüglich der Datensicherheit und des Datenschutzes. In einem ersten Schritt wurde eine umfassende

¹⁵ www.gebifo.de

Recherche zur EU-Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in einer Mindmap zusammengetragen, welche einen Überblick über die Kernaspekte und die Grundprinzipien des Datenschutzes darstellt.

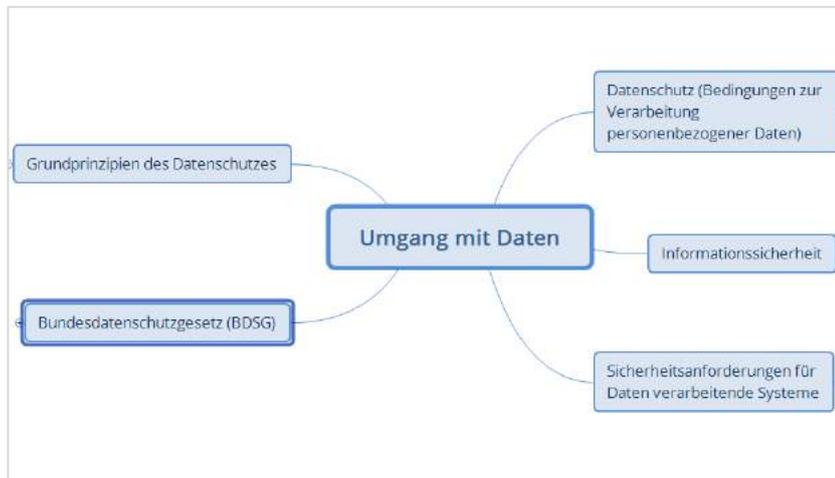


Abb. 4.13: Kernaspekte und Grundprinzipien des Datenschutzes

Der nächste Schritt war die Erarbeitung einer **Matrix** zu Dateitypen für Kontakte und Termine, die mit im Unternehmen vorhandener Soft- und Hardware kompatibel sind. Die **Schnittmengenanalyse** stellte ausgewählte Dateitypen verschiedenen (relevanten) Betriebssystemen und Software gegenüber. Anhand dieser Auflistungen wurde recherchiert welche Dateiformate allen Nutzungsanforderungen entsprechen.

Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit den Referenzunternehmen brachte Impulse für das Bildungsprojekt bei GEBIFO. Die Erfahrungen und Erkenntnisse der Unternehmen bei der Einführung von neuer Technik bzw. „Belebung“ von technischen Veränderungen werden für die Weiterführung des Ausbildungsprojektes genutzt.

Schlussendlich wird eine Social Intranet- und Collaboration-Lösung für kleine und mittlere Unternehmen bei GEBIFO eingeführt, die den beschriebenen Anforderungen und Wünschen aller Beteiligten im Unternehmen entspricht. In den nächsten Monaten wird das hierarchieübergreifende Team weitere, kleine Schritte zur kompletten Implementierung der Software vornehmen.

Lea Sentner über das Ausbildungsprojekt:

„Das Ausbildungsprojekt ist ein erster Grundstein für weitere Schritte im Unternehmen. Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse des Projektes bei einem innerbetrieblichen Team-Building-Workshop allen Mitarbeitenden des Unternehmens vorgestellt, um auf einen Wissensstand bezüglich der optimierten Datensicherung zu kommen.“

Methoden

Methode	Anwendungsgebiet	Details
Ausbildungsprojekt / ausbildungsgerechte Projektaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> • Formulierung einer komplexen Aufgabe im Rahmen der Ausbildung in unterschiedlichen Berufen und Ausbildungsjahren, um Selbstständigkeit und Handlungsfähigkeit zu erlangen 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhalte: <ul style="list-style-type: none"> + Aufgaben + Fragen + angestrebte Ergebnisse + übergeordnete Ergebnisse + Zielgruppe + Bezug zur Ausbildungsordnung • Anforderungen an die Aufgabe: <ul style="list-style-type: none"> + komplexe Aufgabe + Ergebnis brauchbar bzw. verwertbar + viele zu erlernende Teilfertigkeiten enthalten + verknüpft mit Kenntnissen und Fertigkeiten der entsprechenden Berufsbilder + alle Lernbereiche werden angesprochen (psychomotorisch, kognitiv und affektiv) <p>Die Aufgabe ist für Gruppenarbeit geeignet</p> <ul style="list-style-type: none"> + zeitlicher Rahmen festgelegt + Auszubildende führen die Arbeitsaufgabe selbständig, selbstkontrolliert und arbeitsteilig durch + Auszubildenden haben viel Raum zur Selbständigkeit bei Planung, Durchführung und Kontrolle + Unterstützung und Begleitung durch betriebliche Mentor/in + Erledigung der Arbeitsaufgabe folgt dem Modell der vollständigen Handlung (selbständiges Planen, Durchführen, Kontrollieren)
Schnittmengenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten/ Herausstellen von Gleichheiten und Ungleichheiten im Rahmen komplexer Sachverhalte 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenüberstellung und Vergleich von (teilweise) nicht zusammengehörenden Informationen in einer Matrix • Vergleich anhand von vorher definierten Kategorien • Stellt Überblick über komplexe Themengebiete dar (Übereinstimmungen)
Mindmapping	<ul style="list-style-type: none"> • Sammeln und Gliedern von Informationen zu einem Thema/ Fragestellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Visuelle Darstellung in Form von Ästen, Zweigen und Symbolen • Fördert die Vorstellungskraft und erleichtert die Erinnerung an Sachverhalte • Strukturierung von Wissensgebieten

Abb. 4 14: Ausgewählte Methoden bei GEBIFO mbH

5. Storytelling als betriebliche Lernform

Sigrid Reuter, Coach I Medien I Kommunikation

5.1 Was ist „Storytelling“?

Storytelling beginnt in unseren Kinderzimmern

Kinder machen es, sobald sie sprechen können. Erwachsene machen es alltäglich, mal besser, mal schlechter. Filme, Fernsehen und Werbung machen es meist multimedial und hoch professionalisiert: Geschichten erzählen. Eine gute Geschichte erzeugt bei jedem von uns Emotionen: staunende, lustige, spannende oder traurige. Die Emotionen sind der Grund dafür, warum wir Geschichten in Erinnerung behalten und uns die mit ihnen verbundenen Informationen einfacher und nachhaltiger merken können.

Von Hollywood lernen

Zu den erfolgreichsten Geschichtenerzählern gehört natürlich der Film: Kein anderes Medium ruft mit Bildern so starke Emotionen hervor. Hollywoodblockbuster oder Serienhighlights entführen uns in andere Welten und verführen unsere Wahrnehmungen.

Storytelling ist in Film, Fernsehen, Werbung, Print und Online so erfolgreich, dass Unternehmen dazu übergehen, das Erfolgsrezept Storytelling methodisch in ihre internen und externen Kommunikationsstrukturen einzusetzen. Dadurch vermitteln sie ihre Botschaften so attraktiv und erfolgreich wie einen Hollywoodblockbuster.

Storytelling als Methode

Business- Präsentationen, Vorträge, Bewerbungs- oder Verkaufsgespräche, Lehrveranstaltungen, Workshops, Trainings oder Kommunikations- Coachings haben eines gemeinsam: Sie wollen gezielte Botschaften (Informationen/ Wissen) an eine bestimmte Zielgruppe zu vermitteln. Sie nutzen das Phänomen „Geschichten erzählen“ oder als methodisches Werkzeug für erfolgreiche Kommunikation und Informationsvermittlung – als gezielte Methode, um unterhaltsamer, leichter und nachhaltiger ihre Botschaften zu vermitteln. Das ist Storytelling!

Wie funktioniert Storytelling?

Die grundlegende Methode Storytelling kann jeder lernen und anwenden. Jede gute Geschichte besteht aus vier Bausteinen:

1. Zielgruppenansprache
2. Held
3. Konflikt & Anliegen
4. Dramaturgie

Baustein 1: Zielgruppenansprache

„Zielgruppe abholen, wo sie steht“: Jede Geschichte braucht einen Inhalt, mit dem sich die Zielgruppe identifizieren kann. Das heißt: Die Geschichte sollte Erlebnisse, Bilder und Emotionen aus der Erfahrungswelt ihrer Zielgruppe beinhalten.

Beispiel

Jugendliche interessieren sich weniger für Familienplanung, Autoversicherungen oder Bausparverträge, denn diese Themen kommen in ihrer Erfahrungswelt (noch) nicht vor.

Eltern wiederum interessieren sich vermutlich weniger für die neueste Nintendo-Spielkonsole, iPhone Apps, Hausaufgaben oder wie man seinen Schulschwarm für sich gewinnt.

Beide, Eltern und Jugendliche, haben auch gemeinsame Erfahrungswelten, für die sie sich interessieren: Familie und Freundschaften, Kino oder Sport. Gemeinsame Hobbys können eine Erfahrungswelt abbilden.

Einen leichten Zugang zu gemeinsamen Erfahrungs- und Gefühlswelten bekommen Sie schnell und einfach mit einer möglichst bildhaften Sprache.

Beispiel

Jeder versteht „Mein Kollege bringt mich zur Weißglut“ besser, schneller und ohne Erklärung als eine vergleichbare Aussage wie „Mein Kollege verärgert mich“. Die Aussage „Zur Weißglut bringen“ transportiert Emotionen ganz einfach mit einem Bild.

Baustein 2: Der Held

Jede Geschichte braucht einen Helden bzw. einen Protagonisten, der stellvertretend für die Zielgruppe agiert. Helden oder Protagonisten sind wichtig, um die Geschichte für Ihre Zielgruppe erfahrbar zu machen. Sie kann sich mit dem Helden bzw. Protagonisten identifizieren, ihn auch leidenschaftlich ablehnen, und mit ihm gemeinsam durch die Geschichte gehen.

Wichtig: Der Held verändert bzw. wandelt sich innerhalb der Geschichte. Nur dann gibt es auch einen Grund bzw. einen Konflikt, warum diese Geschichte eine Geschichte ist (siehe Baustein 3).

Baustein 3: Konflikt & Anliegen

„Der Grund warum eine Geschichte erzählt wird“: Oft wird im Zusammenhang von „Storytelling“ nur vom „Konflikt“ gesprochen. Der Begriff kann aber um die Beschreibung „Herausforderung“ und/oder „Anliegen“ erweitert werden. Denn: Ein Konflikt bzw. ein Anliegen liefert den Grund, aus dem eine Geschichte erzählt wird.

Beispiel

Die *Information* „Der König ist tot“ ist noch keine Geschichte, während „Der König ist tot, weil ihn seine Schwester heimlich vergiftete, um Königin zu werden“ eine Geschichte ist. In diesem Beispiel werden Emotionen genutzt, um einen Spannungsbogen aufzubauen. Neugierde wird geweckt: Welche Geschichte verbirgt sich hinter dieser Information?

4. Baustein: Dramaturgie

Dramaturgie bezeichnet die Struktur oder auch Erzählordnung einer Geschichte, die der Zuschauer, Zuhörer oder Leser braucht, um die Geschichte zu verstehen.

Das 3-Akt-Paradigma NACH Syd Field

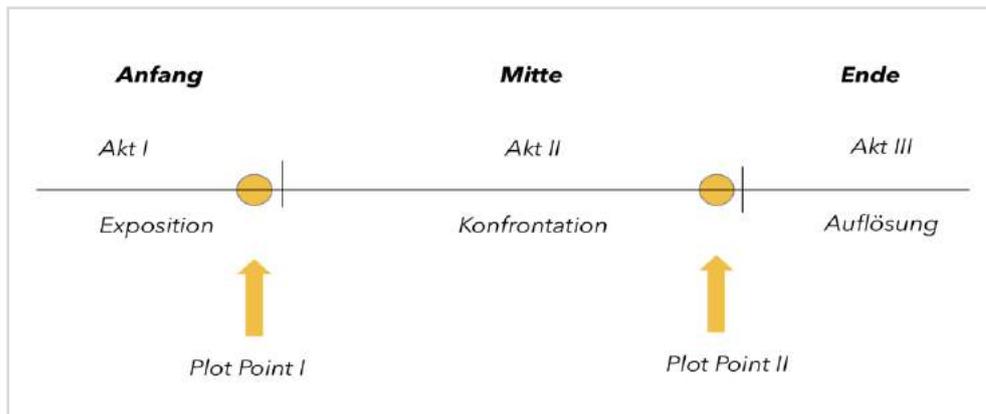


Abb. 5.1: 3-Akt-Paradigma nach Syd Field

1. Akt: Anfang

- Vorstellung der Personen, einschließlich der Protagonisten
- Verortung: Wo spielt die Geschichte?
- Wie sind die Lebens- und Leidensumstände?
- Gibt es einen Konflikt, ein Anliegen bzw. eine Herausforderung?

Plotpoint 1: Eine Wendung tritt in der Geschichte ein und lenkt sie in eine andere Richtung. Beispiel: Im „Tatort“ ist es der Mord.

2. Akt: Mitte

- Auseinandersetzungen mit dem Konflikt
- Handlung, Kampf, Erfolg und Rückschläge
- Wandlungen, Veränderungen, Gut & Böse treten auf
- Hindernisse werden ausgemacht & überwunden

Plotpoint 2: Ein erneuter Wendepunkt, der zur Auflösung der Geschichte führt. Beispiel: Im „Tatort“ findet sich der Mörder.

3. Akt: Ende

- Die Lösung
- Der Konflikt ist behoben und das Anliegen geklärt

ZUSAMMENFASSUNG

Die drei Akte einer Geschichte machen den Inhalt für Ihre Zielgruppe leicht verständlich. Überprüfen Sie Ihre Kommunikation, Seminarinhalte, Konzepte und Strategien zukünftig nach dieser Dramaturgie. Haben Sie zu Beginn alle Fakten, die zum Verständnis der Geschichte notwendig sind, auch genannt? Erklären Sie zunächst das Umfeld, erst

danach begeben Sie sich zu den Inhalten - dem sogenannten Konflikt, Anliegen bzw. der Herausforderung - und kommen so zur (möglichen) Lösung. Jede gute Geschichte braucht diese vier Bausteine des Storytellings, um für Ihre Zielgruppe zu funktionieren bzw. von ihr verstanden zu werden. Erfolgreiches Storytelling beinhaltet immer eine Zielgruppenansprache, einen Helden, ein Anliegen und eine Dramaturgie.

5.2 Storytelling in der betrieblichen Wissensvermittlung

In der betrieblichen Wissensvermittlung gibt es eine ganze Reihe von verschiedenen Lernformen, die sich nach Qualifizierungsbedarf, Zielgruppen und Unternehmensstrukturen unterscheiden.

Anwendungsgebiete in der betrieblichen Wissensvermittlung

- Weiterbildung am Arbeitsplatz: Informelles Lernen, Unterweisung durch Vorgesetzte, Spezialisten oder Kollegen, sowie das Lernen durch Arbeitsmittel und andere Medien
- Teilnahme an Fachvorträgen, Fachtagungen, Kongressen, Symposien, Kolloquien, Fachmessen, Erfahrungsaustauschkreisen sowie an Informationsveranstaltungen
- Gezielte Weiterbildung durch Jobrotation bzw. Austauschprogramme mit anderen Unternehmen in Qualitätszirkeln
- Teilnahme an Lern- und/oder Qualitätszirkeln
- Selbstgesteuertes Lernen durch Fernunterricht, audiovisuelle Hilfen (wie Videos), computergestütztes Lernen und Internet

Abb. 5.2: Anwendungsgebiete in der betrieblichen Wissensvermittlung

DIE KRAFT DES STORYTELLINGS IN DER BETRIEBLICHEN WISSENSVERMITTLUNG

Storytelling eignet sich für jede Form der betrieblichen Wissensvermittlung und Weiterbildung! Die Kraft der Methode liegt dabei in dem positiven, unterhaltsamen Zugang, der das Erfahrungswissen der Teilnehmer mit kreativen Geschichtenerzählen verbindet. Dabei wird bewusstes und unbewusstes Wissen aktiviert und informelles Lernen gestärkt. Die sichtbar gewordenen „Storys“ können analysiert und ggf. neu, anders und stimmig für alle erzählt bzw. reframt werden. Storytelling in der betrieblichen Wissensvermittlung steht für lösungsorientiertes Arbeiten: Jede Story kann um erzählt werden!

Tipps für Ihr Storytelling

1. Stellen Sie sich Ihren Inhalt oder Ihre Botschaft als Film oder als Fotostory vor. Das macht es Ihnen leichter in Geschichten zu denken. Wie wäre die Einführung des Kassensystems in Ihrem Unternehmen als Actionfilm?
2. Überlegen Sie, welche gemeinsamen Erfahrungswelten/Alltag/ Arbeitswelt Ihre Zielgruppe hat und suchen Sie daraus Motive und Geschichten. Neben der Zugehörigkeit zum Unternehmen, welche Erfahrungswelten gibt es? Familie? Urlaub? Gesundheit? Freizeit? Fußball? Autos?
3. Für eine bildhafte Sprache suchen Sie nach Metaphern oder Parabeln, die diesen Inhalt oder die Mechanik des Inhalts zum Thema haben. Bezogen auf die Ablehnung der Mitarbeiter gegenüber dem neuen Kassensystem: Was der Bauer nicht kennt, (fr)isst er nicht.
4. Und ganz wichtig: Trauen Sie sich, kreativ zu sein!

Abb. 5.3: Tipps für Ihr Storytelling

6. Visualisierung von Wissen und Kompetenz im Betrieb

Bettina Ritter-Mamczek und Andrea Lederer, splendid-akademie GmbH

Im Rahmen von WB-INNO ist ein Konzept und Methodenset zur Unterstützung von Weiterbildungsinnovatoren im Umgang mit Wissen und Kompetenz im Betrieb entstanden. Das Konzept beinhaltet Methoden, eine Auswahl an Praxisbeispielen, Erfolgsfaktoren sowie Tipps zur Umsetzung eines Wissensmanagement-Projektes. Ein Auszug aus dem Konzept wird im folgenden Kapitel beschrieben.

6.1 Überblicken - Ziele und Struktur

Ziel des Konzepts und Methodensets ist, Weiterbildungsinnovatoren in Betrieben zu unterstützen, um die Anforderungen der DIN ISO 9001:2015 zu erfüllen. Dabei steht vor allem die Klärung folgender Fragen im Fokus:

- Welches Wissen und welche Kompetenzen sind an welchen Stellen im Betrieb vorhanden?
- Wie werden Wissen und Kompetenzen im Betrieb für alle Mitarbeiter/innen sichtbar gemacht und bereitgestellt?



Abb. 6.1: Ziele und Struktur

6.2 Basis schaffen: Neue DIN ISO und Kompetenzen und Wissen

Die neue ISO 9001:2015 Norm

Am 15. September 2015 wurde die 5. Revision der ISO-Norm 9001 gültig gezeichnet. Unternehmen, die bereits ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt haben, müssen innerhalb von drei Jahren – bis 14. September 2018 – ihr System auf die neue Norm umgestellt haben.

Inhaltlich stellt die überarbeitete Norm unter anderem den **Umgang mit Wissen und Kompetenzen** stärker hervor. Konkret heißt dies, dass nun ein systematischer Umgang mit der Ressource **Wissen** in einer Organisation gefordert wird. Dazu soll folgendes sichergestellt sein:

Umgang mit Wissen:

- Das Wissen, das eine Organisation benötigt, um den normalen Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten, soll bestimmt werden.
- Das notwendige Wissen muss aktuell gehalten und beständig weiterentwickelt werden.
- Das Wissen muss weitergegeben werden, so dass es in der Organisation wirksam werden kann.
- Es muss neues Wissen erlangt werden, um Veränderungen, neue Rahmenbedingungen und Trends berücksichtigen zu können.

Abb. 6.2: Umgang mit Wissen

Neben dem Wissen wird in der neuen Revision der Norm auch der Umgang mit der Ressource **Kompetenz** gefordert, dazu muss im Unternehmen folgendes sichergestellt sein:

Umgang mit Kompetenzen:

- Die erforderlichen Kompetenzen von Personen, die die Qualitätsleistung der Organisation beeinflussen, müssen bestimmt werden.
- Die Kompetenz dieser Personen müssen auf Basis angemessener Ausbildung, Schulung oder Erfahrung sichergestellt werden.
- Falls erforderlich: Müssen Maßnahmen eingeleitet werden, um die benötigte Kompetenz zu erwerben sowie die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen müssen bewertet werden.
- Die Kompetenznachweise müssen dokumentiert und aufbewahrt werden.

Abb. 6.3: Umgang mit Kompetenzen

Im Fokus der Qualitätsmanager und der Weiterbildungsinnovatoren steht das bestehende Wissen der Organisation und der dort tätigen Personen und die vorhandenen Kompetenzen der Personen müssen sichtbar gemacht und weitergegeben werden.

Kompetenzen und Wissen¹⁶

Für Kompetenz gibt es bis heute keine allgemein anerkannte Definition, es haben sich jedoch vier deutlich unterscheidbare Verständnisse von Kompetenz als Handlungsfähigkeit herausgeschält (vgl. Arnold/Erpenbeck 2014):

Vier Verständnisse von Kompetenz als Handlungsfähigkeit:

- (1) „Kompetenz wird als Teil der Fähigkeit zum umfassenden Bildungshandeln aufgefasst, oft mit Bezug auf das Humboldtsche Bildungsideal. (...)“
- (2) Kompetenz wird als generalisierte Handlungsfähigkeit verstanden, wie im Europäischen und im Deutschen Qualifikationsrahmen ausgeführt.
- (3) **Kompetenz wird als die Fähigkeit zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in (zukunfts-)offenen Situationen begriffen.** Dies ist die von Berufsbildung, Unternehmen und Organisationen heute ganz überwiegend geteilte Sicht.
- (4) Kompetenz wird als die Fähigkeit zum vorwiegend kognitiven Handeln gefasst.“

Abb. 6.4: Vier Verständnisse von Kompetenz als Handlungsfähigkeit

¹⁶ Vgl. #PIAAC, Stichwort »Kompetenzen«, John Erpenbeck, DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, 3/2014.

Für das Konzept wird der Kompetenzbegriff 3) als Basis verwendet. Nach *Erpenbeck, von Rosenstiel, Kauffeld* kann der Kompetenzbegriff in vier Dimensionen unterteilt werden:

1. **Fachkompetenz** beinhaltet die Fähigkeit, die fachlichen Fertigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen und anzuwenden.
2. **Methodenkompetenz** ist die Fähigkeit zur Anwendung von Verfahrensweisen, Lernstrategien und Arbeitstechniken.
3. **Sozialkompetenz** zeigt sich im Umgang mit anderen Menschen durch kommunikative, integrative und kooperative Fähigkeiten.
4. **Personale Kompetenz** ist die Fähigkeit, überlegt und selbstorganisiert auf die Anforderungen der Umwelt zu reagieren.



Abb. 6.5: Vier Dimensionen des Kompetenzbegriffs

Wissen und Wissensmanagement

„Beim Wissensmanagement geht es darum, das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter und im Betrieb insgesamt zu erschließen. Demnach müssen neben technischen Grundlagen auch die Mitarbeiter und die Unternehmensorganisation in die Betrachtung einbezogen werden. Dies gelingt in der Regel durch die Kombination von technischen Hilfsmitteln wie Vorlagen, Intranet, Wikis u. ä. mit mitarbeiterorientierten Maßnahmen wie Partizipation, Anreizen und Qualifizierung.“

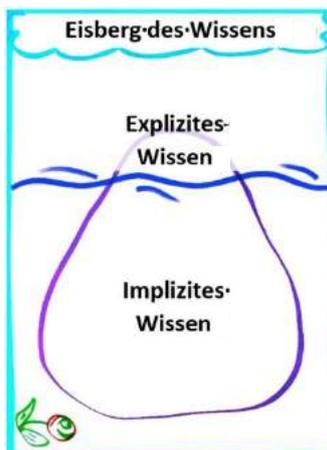


Abb. 6.6: Eisberg des Wissens

Beim Wissen wird nach explizitem und implizitem Wissen unterschieden:¹⁷

Explizites Wissen – kann kommuniziert und dokumentiert werden, z.B. Konstruktionspläne, Anleitungen, FAQs, Datenbanken, Berichte, Tabellen etc.

Implizites Wissen – kann nicht einfach sprachlich ausgedrückt werden, z.B. „Fingerspitzengefühl“ „Taktgefühl“. Implizites Wissen ist Teil der Person, das sie sich über Erfahrungen, persönliche Entwicklung angeeignet hat.

¹⁷ Vgl.: „Fit für den Wissenswettbewerb - Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen“, Leitfaden des BMWi, Nov 2013

6.3 Wissen und Kompetenzen identifizieren und visualisieren

Methoden und Tools

In den folgenden Übersichten sind Methoden und Tools zusammengestellt, die vorwiegend Wissen und Kompetenzen identifizieren und strukturieren sowie Wissen und Kompetenzen visualisieren und weitergeben. Aufgrund der Vielzahl an Methoden wurden für die vorliegende Publikation nur ausgewählte Methoden genauer beschrieben.

Wissen und Kompetenzen identifizieren und strukturieren

Methoden und Tools	Ziel und Nutzen
FAQ, Lerncard	<p>Eine Methode, die nach dem Frage-Antwort-Prinzip arbeitet. Auf der Vorderseite befindet sich die formulierte Frage und auf der Rückseite eine Antwort oder auch mehrere Antworten für unterschiedliche Kontexte.</p> <p>Ziel ist die Dokumentation von Fragen/Antworten-Paaren, schnelles Bereitstellen von häufig gestellten Fragen. Lerncards können neben Texten auch Fotos/Grafiken/Zeichnungen enthalten oder als virtuelle Variante Videos, Audiofiles.</p>
Wissensorientiertes Mitarbeitergespräch	<p>Ein Wissensorientiertes Mitarbeitergespräch ist ein Mitarbeitergespräch, in dem Wissensziele und wissensorientiertes Verhalten insbesondere betrachtet werden. Ziel ist bei einzelnen Mitarbeitern das Bewusstsein zum pfleglichen Umgang mit seinem Wissen (z.B. zum Aufbau, zur Vertiefung, zur Weitergabe) zu wecken und zu stärken.</p> <p>Anwendung: Das übliche Mitarbeitergespräch wird erweitert um Vereinbarungen von Wissenszielen wie z.B. die Durchführung von kurzen Wissenstransfer-Veranstaltungen (Microtrainings) für Kollegen zum Spezialwissen des Mitarbeiters. Im Rahmen des gegenseitigen Feedbacks innerhalb des Gesprächs besprechen Führungskraft und Mitarbeiter inwieweit sie wissensorientiertes Verhalten und wissensorientierte Fähigkeiten weiterentwickelt haben.</p> <p>Wissensorientiertes Verhalten: z.B. aktiv nach Hilfe fragen, Gelerntes routinemäßig sichern und gezielt an andere weitergeben, aktives Reflektieren wie Verhalten beim nächsten Mal verbessert werden kann. Wissensorientierte Fähigkeit: z.B. Erfahrungswissen anderen Kollegen verständlich erklären, aktiv zuhören (d.h., die Technik des aktiven Zuhörens leben), komplexe Sachverhalte kurz und prägnant auf den Punkt bringen, Zusammenhänge grafisch übersichtlich aufbereiten können (visualisieren können).</p> <p>Abschließend vereinbaren sie Maßnahmen zur Entwicklung dieser Fähigkeiten und Fertigkeiten, wo Weiterentwicklungsbedarf/Potenzial erkannt wurde.</p>
Weitere Methoden sind:	
<p>Balanced Scorecard, Erklärvideos und How-To-Do-Videos, Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement (GPO-WM), Lerntagebuch (individuell und in der Gruppe), Mindmapping, Projektskizzen, Wissensbilanz (made in Germany), Wissensanwendungskarten, Wissensentwicklungskarten, Wissensträgerkarten, gelbe Seiten/Blaue Seiten</p>	

Abb. 6.7: Ausgewählte Methoden zur Identifizierung und Strukturierung von Wissen

Wissen und Kompetenzen visualisieren/transparent machen und weitergeben

Methoden und Tools	Ziel und Nutzen
Aktionslernen/ Praxis- oder Transfer-Werkstätten	<p>Die am Aktionslernen teilnehmenden Mitarbeiter arbeiten an konkreten Fällen aus ihrer unmittelbaren Arbeitsumgebung und nutzen gleichzeitig die Erfahrung der anderen, die aus möglichst unterschiedlichen Organisationseinheiten stammen. Lernen und Handeln werden dabei zu einer Einheit verschmolzen.</p> <p>Wichtig: Methodisch-didaktische Moderation des Lernens/Werkstätten, begleitet durch Übungen u.a. der Ermöglichungsdidaktik wie: „Marktplatz der Ideen“, „Lerninseln“, „Schatzkiste“, „Scrabble“, u.v.m.</p> <p>Siehe splendid Methodenperlen: www.splendid-akademie.de/methoden-perlen.html</p>
Lessons Learned	<p>Lessons Learned Prozesse ermöglichen Unternehmen, aus Erfolgen und Misserfolgen systematisch zu lernen und ihre Prozesse zu optimieren.</p> <p>Das Vorgehen umfasst die Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren und Aufbereiten von positiven und negativen Erfahrungen die im Rahmen eines Projektes/Lösung eines Problems gemacht wurden. • Das Umsetzen von davon abgeleiteten Maßnahmen und • die nachhaltige Integration des Gelernten durch Verbesserung der Prozesse, Vorgehensweise im Unternehmen.
Stellvertreterregelung/ Tandems	<p>Laut Definition ist die Stellvertreterregelung die Übernahme der Aufgaben eines Stelleninhabers durch einen anderen Handlungsträger zur Gewährleistung der Aufgabenerfüllung in den Fällen, in denen der Vertretene aus bestimmten Gründen nicht selbst handeln kann oder will.</p> <p>Der Stellvertreter nimmt die formale Kompetenz im Namen und im Sinn des Vertretenen, aber in eigener Verantwortung wahr.</p> <p>Stellvertretung gelingt dann, wenn die Innen- und Außenwirkung der praktizierten Stellvertretung für alle Beteiligten positiv und klar ersichtlich sind. Kollegen, Mitarbeiter und andere Abteilungen nehmen die Stellvertretung dann als selbstverständlich wahr, wenn sie gut geplant ist und reibungslos funktioniert.</p> <p>Vereinbarung von Tandem-Regelungen, Übergabeprozessen für Abwesenheitszeiten, kontinuierliche Feedback-Gespräche und Erfahrungs- und Wissenstransfer sind wichtige Bausteine bei der Einführung /dem Praktizieren von erfolgreichen Stellvertreterregelungen und Tandems.</p>
Weitere Methoden sind:	
<p>Expert Debriefing, Job Rotation, Lerntag (geht auch kürzer) z.B. „Lernen um 12..“, Marktplatz der Ideen/Ergebnisse, Mentoring, Narrativer Wissenstransfer, Projektlernen, Sechs Denkhüte, Wissensmeeting</p>	

Abb. 6.8: Ausgewählte Methoden zur Visualisierung von Wissen

Verwendete Literatur:

Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/>

Mittelmann, A.: Werkzeugkasten Wissensmanagement, 2011.

Ritter-Mamczek, B./Lederer, A.: Heiter weiter mit Transfermethoden. Wie Sie die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Trainingsinhalte sichern. 2015.

Studie zu Wissensmanagement in der Norm ISO 9001:2015, S 29ff.

7. Rahmenbedingungen moderner Bildungsarbeit in KMU: Betriebliche Lernkultur

Manuela Zauritz, GEBIFO mbH

Der Arbeitsplatz bzw. Arbeitsprozess als Grundlage für arbeitsgebundene Lernprozesse eröffnet KMU viele Möglichkeiten zur Bewältigung der Herausforderungen in Folge des Wandels der Arbeitswelt. Wichtiges Kriterium hierbei ist, dass betriebliche Weiterbildungsarbeit an reale Problemsituationen und Entscheidungsprozesse am Arbeitsplatz gebunden ist. Gibt es bspw. eine neue Software, die im Unternehmen eingesetzt werden soll, so müssen die Mitarbeiter zunächst darüber informiert und in die Handhabung eingearbeitet werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Mitarbeiter den Mehrwert bzw. den Nutzen (bspw. eine mögliche Arbeitserleichterung für den Einzelnen / das Team / das Unternehmen) verstehen. Erst dann geht die Anwendung sukzessive in das Bewusstsein der Mitarbeiter über. Hier ist es wichtig, dass der WBI mit seiner Fachexpertise für Fragen zur Verfügung steht, die korrekte Anwendung der Software im Blick hat und immer wieder den Mehrwert verdeutlicht. Erst nach Erreichen der „Bewusstseinsstufe“ bei den Mitarbeitern ist ein Lernen möglich, das zu einer Verhaltensänderung führt. Der WBI begleitet diesen Lernprozess.

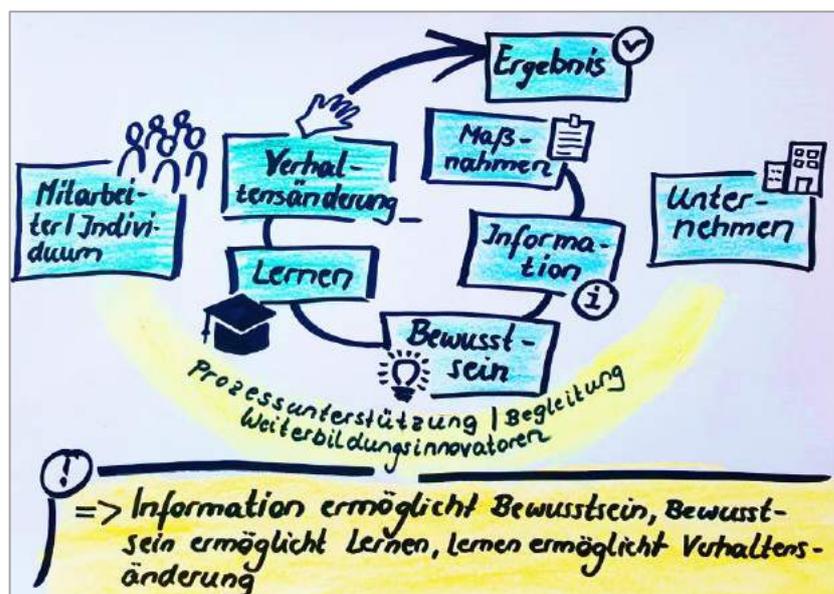


Abb. 7.1.: Prozessunterstützung durch Weiterbildungsinnovatoren

Dafür bedarf es jedoch auch bestimmter Voraussetzungen im Unternehmen, vor allem einer lernförderlichen Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur charakterisiert die Gesamtheit der Normen, Denkhaltungen und Wertvorstellungen in einem Unternehmen, die sich in entsprechenden Handlungsweisen, dem Einsatz von bestimmten Instrumenten und Methoden sowie entsprechenden Einrichtungen, Institutionen und Strukturen zeigen.¹⁸ Lernkultur kann als ein Aspekt der Unternehmenskultur verstanden werden, als Gesamtheit von Gegebenheiten, Sinn- und Wertgehalten in Bezug auf

¹⁸ Vgl. ALBRECHT & ALBRECHT 2011, S. 21.

Lernen, also wie das Unternehmen lernt und wie die Mitarbeiter im Unternehmen lernen. „Lernkulturen umfassen die Bedingungen des Lernens und geben Grundlagen und Hintergründe des Lernens an.“ (DEHNBOSTEL & GILLEN 2005, S. 33)

Mitarbeiter, die eine positive Einstellung gegenüber betrieblichen Lernprozessen haben oder entwickeln sollen, benötigen ein aufgeschlossenes Arbeitsklima und eine Unternehmenskultur, in der Kommunikation erwünscht ist, Freude an der Arbeit wachsen und Lust am Lernen entstehen kann. In einer solchen positiven Lernkultur besitzt Lernen einen hohen Stellenwert im Unternehmen und Lernaktivitäten werden von Vorgesetzten und Kollegen unterstützt.¹⁹ Führungskräfte können Lernen dabei durch verschiedene Formen der Einflussnahme fördern. Am effektivsten sind dabei die Strategien, die den Mitarbeitern Autonomie und Freiheitsgrade gewähren, d. h. die Führungskraft räumt ihren Mitarbeitern Mitsprachemöglichkeiten ein und überträgt ihnen Entscheidungskompetenzen. Außerdem ist es hilfreich, wenn die Führungskraft zum Lernen und zur Nutzung von Lernchancen anregt und motiviert, dafür notwendige Ressourcen zur Verfügung stellt, die erforderliche Zeit und Freiräume für Lernprozesse bietet und Erfolge anerkennt.²⁰

Lernen wird außerdem durch eine Fehlerkultur gefördert, in der das Ausprobieren neuer Vorgehensweisen zulässig ist. Fehler, die dabei auftreten, werden konstruktiv genutzt. „So können Fehler dazu beitragen, Handlungsgewohnheiten umzustrukturieren und neue Handlungsweisen hervorzubringen. Sie bieten eine Chance für das Individuum wie die gesamte Organisation zu lernen und sind mitunter Ausgangspunkt für deutliche qualitative Verbesserungen und Innovationen.“ (LOHAUS & HABERMANN 2011, S. 126) Werden in einem Unternehmen Fehler eher bestraft, sind betriebliche Lernprozesse nicht zu erwarten und auch nicht erfolgversprechend.

Zu einer betrieblichen Lernkultur gehört auch, dass Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Erfahrungen anderen zur Verfügung stellen. Vor dem Hintergrund, dass Lernen ein sozialer Prozess ist, braucht es vor allem auch Kommunikation mit anderen (innerhalb und zwischen den Hierarchieebenen und Abteilungen), also Konzepte, die den Austausch sowie die Erweiterung von Wissen durch kommunikative Strukturen, Partizipation und Kooperation fördern.²¹ „Über den kollegialen Austausch, der in den Facetten eines vertrauensvollen Zusammensitzens bis zu einer [...] kollegialen Auseinandersetzung mit den zu lösenden Arbeitsaufgaben praktiziert wird, entstehen in KMU zugleich betriebliche Strukturen der gemeinsamen Wissensgenerierung und der Wissensweitergabe.“ (MOLZBERGER 2008, S. 10) Das setzt im Unternehmen eine Grundhaltung des Mit- und Füreinanders voraus. Zugleich ist eine innovative Lernkultur dadurch gekennzeichnet, dass Begleiter und Mitgestalter zur Verfügung stehen, die die Lernprozesse unterstützen und fördern.²² Mit einem Ansprechpartner wie dem WBI ist diese Voraussetzung erfüllt.

¹⁹ Vgl. LOHAUS & HABERMANN 2011, S. 134.

²⁰ Vgl. LOHAUS & HABERMANN 2011, S. 127.

²¹ Vgl. Frieling, Schäfer & Fölsch 2007, S. 29.

²² Vgl. DEHNBOSTEL & GILLEN 2005, S. 34.

Merkmale einer modernen, betrieblichen Lernkultur

- Es gibt bei Mitarbeitern und Führungskräften eine positive Haltung zum Lernen.
- Es herrschen Offenheit, Vertrauen und ein aufgeschlossenes Arbeitsklima.
- Freiheitsgrade und Autonomie werden gewährt.
- Ressourcen und Freiräume für Lernprozesse werden gewährt und genutzt.
- Es gibt Ansprechpartner, die betriebliche Lernprozesse begleiten.
- Wissen und Informationen werden weiter gegeben.
- Fehler werden als Lernchance verstanden.
- Kommunikations- und Kollaborationsräume fördern das Mit- und Füreinander.
- Es erfolgt eine Wertschätzung der Mitarbeiter und ihrer Lernerfolge.

Abb. 7.2.: Merkmale einer betrieblichen Lernkultur

Verwendete Literatur:

Albrecht, G. & Albrecht, P. (2011). Unternehmenskultur neu denken. In: Albrecht, G. & Unger, A.-M. (Hrsg.). *Betriebliches Ausbildungspersonal im (demografischen) Wandel*. Konstanz: Christiani, S. 19-24.

Dehnbostel, P. & Gillen, J. (2005). Kompetenzentwicklung, reflexive Handlungsfähigkeit und reflexives Handeln in der Arbeit. In: Gillen, J.; Dehnbostel, P.; Elsholz, U.; Habenicht, T.; Proß, G. & Skroblin, J.-P. (Hrsg.). *Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen. Konzepte arbeitnehmerorientierter Weiterbildung*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 27-42.

Frieling, E.; Schäfer, E. & Fölsch, T. (2007). Konzepte zur Kompetenzentwicklung und zum Lernen im Prozess der Arbeit. Münster: Waxmann.

Lohaus, D. & Habermann, W. (2011). Weiterbildung im Mittelstand. Personalentwicklung und Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen. München: Oldenbourg Verlag.

Molzberger, G. (2008). Informell und reflexiv: Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen. In: BIBB (Hrsg.). *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*. Heft 2/2008, S. 9-12.

8. Abschluss: Ein Fazit mit Ausblick

Peter Albrecht und Manuela Zauritz, GEBIFO mbH

Die durch die Digitalisierung und globale Arbeitsteilung forcierten Veränderungen führen zunehmend zu neuen Produkten, Dienstleistungen und Arbeitsprozessen. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, das Kompetenzprofil der Mitarbeiterschaft stetig an die sich rasch wandelnden betrieblichen Anforderungen anzupassen. Unbestritten ist in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit der Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit. Diese muss insgesamt verstärkt in den Fokus rücken und dabei an reale Problemsituationen und Entscheidungsprozesse am Arbeitsplatz sowie an die gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsaufgaben gebunden werden. Aus diesem Grund erlebt das Lernen im Prozess der Arbeit eine Hochkonjunktur, da es das Lernen in einen unternehmerischen Zusammenhang stellt und an den betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozessen selbst ansetzt. „Die Arbeit selbst wird zum Lerngegenstand, das Unternehmen zum Lernort.“ (Zauritz 2011, S. 138)

Zusammengefasst: Das Lernen am Problem des Arbeitsprozesses sollte zunehmend die betrieblichen Lernstrategien in innovativen KMU charakterisieren. Weiterbildung soll so praxisnah wie möglich sein. Darüber hinaus sollte sich Weiterbildung nicht auf kurzfristige Einzelmaßnahmen beschränken, sondern muss stetiges Lernen sein, um nicht nur als ein Instrument zur Deckung von ad-hoc-Bedarfen, sondern darüber hinaus als strategischer Faktor zur Unterstützung der Unternehmensstrategie verstanden zu werden.²³

Als Fazit kann auch mit Stiefel (2015) festgehalten werden: „Klein- und Mittelbetriebe brauchen [...] nicht mehr und bessere Kurse, sondern müssen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit mehr Lernen in ihren Unternehmen verankern.“ (S. 6) „Gefragt sind neue betriebliche Konzepte, die anwendungsbezogenes und arbeitsplatznahes Lernen und die Schaffung einer lernförderlichen Arbeitsorganisation beinhalten.“ (Reinecke & Schröder 2008, S. 53)

Bezüglich der Frage der innerbetrieblichen Organisation müssen Lösungen für den jeweiligen Einzelfall gefunden werden, z. B. die Einrichtung eines Stundenkontingents für WBI. Jedes Unternehmen muss für sich ausloten, wie viel Freiraum unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen von Produktion bzw. Dienstleistung und Wettbewerb für betriebliche Lernprozesse geschaffen werden kann.²⁴ Die Gestaltung der betrieblichen Bildung ist abhängig von der Unternehmensgröße und der Unternehmensstruktur. Dies betrifft auch die Frage auf welcher betrieblichen Hierarchiestufe der WBI verortet sein sollte. Es ist in Betracht zu ziehen, nicht nur einem, sondern mehreren Beschäftigten im Unternehmen die Rolle des WBI zuzuschreiben und entsprechend zu qualifizieren.

²³ Vgl. Freiling & Sack 2006, S. 171.

²⁴ Vgl. Rohs & Käpplinger 2004, S. 20.

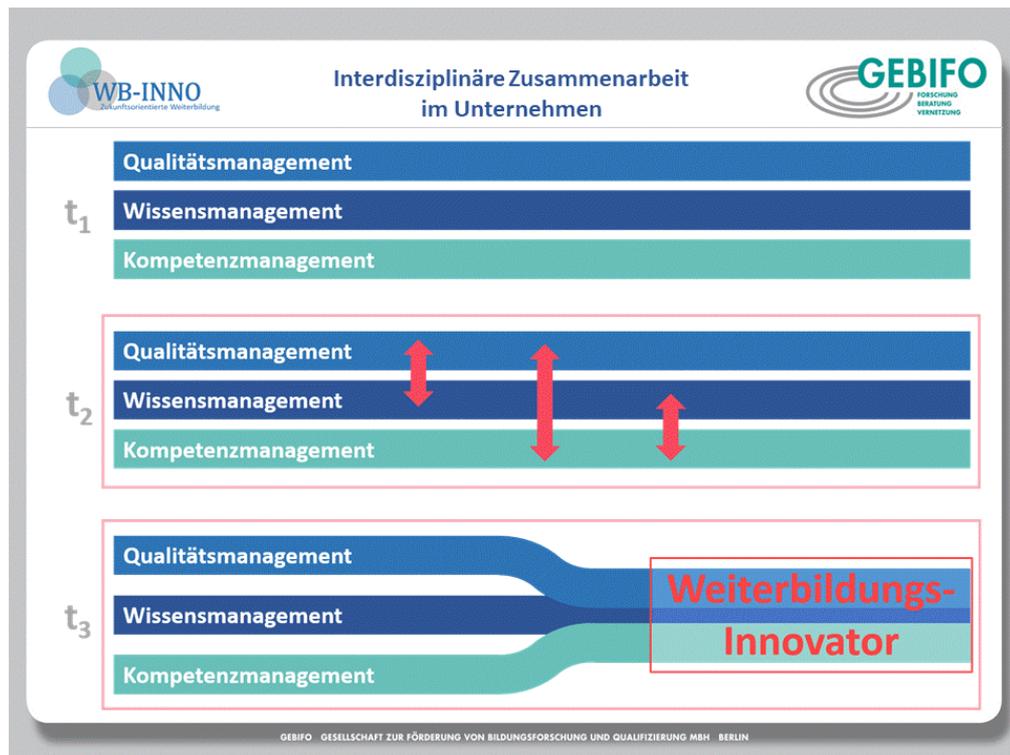


Abb. 8.1: Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Unternehmen

Die Verortung der Kompetenzen eines WBI an relevanten Schnittstellen des Unternehmens, wie dem Qualitätsmanagement, kann dazu beitragen, auch äußeren Anforderungen gerecht zu werden. Die DIN ISO 9001:2015 fordert u.a. einen Überblick über das Wissen und die Kompetenzen des Unternehmens als wichtige strategische Ressource. Durch diese Verbindung von Qualitäts- und Personalentwicklung kann auch das Kosten-Nutzen Verhältnis von Weiterbildung besser beurteilt werden.

Mit Blick auf die Zukunft ist davon auszugehen, dass die Bedeutung betrieblicher Lernprozesse zunehmen und sich der Trend zum Lernen in der Arbeit fortsetzen wird. Für Unternehmen wird betriebliches Lernen mehr und mehr zu einem Instrument für Innovation. Dazu hat WB-INNO einen wesentlichen Beitrag geleistet. Die gesellschaftlichen, demografischen und wissenschaftlich-technischen Veränderungen implizieren ein neues Verständnis der Wechselwirkung von arbeitsorientiertem Lernen und lernorientiertem Arbeiten. Je besser die Firmen und Mitarbeiter ihre Arbeitsprozesse als Lernanlässe verstehen und ihre Organisation darauf einrichten, umso besser werden sie auch in Zukunft am Markt bestehen und alle Herausforderungen infolge aktueller und künftiger Megatrends erfolgreich meistern.

Verwendete Literatur:

Freiling, T. & Sack, C. (2006). Selbstorganisiertes Lernen im Betrieb. Nutzenpotenziale für Unternehmen durch neue Formen der Qualifizierung. In: Loebe, H. & Severing, E. (Hrsg.). Weiterbildung auf dem Prüfstand. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 161-177.

Rohs, M. & Käpplinger, B. (2004). Lernberatung - ein Omnibusbegriff auf Erfolgsweg. In: Rohs, M. & Käpplinger, B. (Hrsg.). Lernberatung in der beruflich-betrieblichen Weiterbildung. Münster: Waxmann, S. 13-27.

Reinecke, N. & Schröder, F. (2008). Bildungsberatung in Berliner KMU: Ansätze und Erfahrungen. In: Loebe, H. & Severing, E. (Hrsg.). Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 49-62

Stiefel, R. T. (2015). Personalentwicklung in KMU. Innovationen durch praxiserprobte Konzepte. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Zauritz, M. (2011). Ausbildungsbedingungen im „wind of change“. In: Albrecht, G. & Unger, A.-M. (Hrsg.). Betriebliches Ausbildungspersonal im (demografischen) Wandel. Konstanz: Christiani, S. 135-149.

Dank

Wir danken den Referenzbetrieben für die Möglichkeit der gemeinsamen Arbeit, Forschung und Lösungsentwicklung.

Darüber hinaus geht auch ein Dank an die zahlreichen KollegInnen und ExpertInnen die uns durch Austausch und Hinweise bei unserer Arbeit unterstützt haben.

Herausgeber:

GEBIFO
Gesellschaft zur Förderung
von Bildungsforschung
und Qualifizierung mbH
Berliner Straße 10A
13127 Berlin
Telefon: +49 (0) 30 32669191
www.gebifo.de



Layout:

Charlot Meyer-Jantzen (Friedrich-Schiller-Universität Jena)
Lisa Lorenz (GEBIFO mbH)

Redaktion:

Peter Albrecht, Julia Bansen, Manuela Zauritz (GEBIFO mbH)

© November 2018

