

# 4. Arbeitsbezogenes Lernen

## 4.1 Kompetenzorientierte Bildungsbedarfsanalyse

### Einleitung

Seit Beginn der 1990er Jahre wird dem Lernen in der Arbeit wieder verstärkte Beachtung geschenkt. Es hatte sich gezeigt, dass arbeitsplatzferne Formen der Weiterbildung wie Seminare oder Kurse oft zu wenig Bezug zur betrieblichen Wirklichkeit bieten. Sie reichen daher allein nicht aus, um berufliche Handlungskompetenz zu erlangen und zu erhalten. Arbeitsbezogene Formen des Lernens haben seither an Bedeutung gewonnen. Allerdings müssen auch sie organisiert und strukturiert werden, etwa indem Lernzeit zur Verfügung gestellt wird. Zudem stellt sich die Frage, wie geeignete Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung aussehen können, die den Interessen der Beschäftigten und des Unternehmens gleichermaßen Rechnung tragen. Hierzu wird nachfolgend zunächst in Abschnitt 4.1 eine kompetenzorientierte Bildungsbedarfsanalyse vorgestellt, die die Beschäftigten einbezieht und beteiligt. In Abschnitt 4.2 wird dann eine Möglichkeit vorgestellt, wie auf der Grundlage einer Bildungsbedarfsanalyse konkrete Verabredungen zu deren Umsetzung getroffen werden können. Dabei werden insbesondere arbeitsbezogene Formen des Lernens berücksichtigt.

### Kurzbeschreibung

Bevor Lernprozesse zielgerichtet eingeleitet werden können, ist es notwendig, den Bedarf an Bildung und Lernen zu ermitteln. Doch findet eine systematische Erhebung des Bildungsbedarfs nur in den wenigsten Betrieben statt. Zudem wird der Bildungsbedarf bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen häufig einseitig allein an den Arbeitsplatzanforderungen bemessen. Was selten Beachtung findet, sind die persönlichen Entwicklungsinteressen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Anforderungen an die Beschäftigten werden zudem nur selten ausführlich benannt oder gar schriftlich festgehalten. Eine ausgewogene Ermittlung des Bildungsbedarfs muss aber die Interessen des Unternehmens und der Beschäftigten gleichermaßen berücksichtigen.

Nachfolgend wird ein Verfahren beschrieben, das die beiden Perspektiven aufnimmt und auf der Grundlage eines allseits akzeptierten Kompetenzprofils den Weiterbildungsbedarf für das Unternehmen und die Mitarbeiter erkennen lässt. Im Mittelpunkt dieser Vorgehensweise steht die Beteiligung aller Beschäftigten eines Bereiches oder einer Abteilung. Wesentlich ist auch, dass nicht nur seminaristisches Lernen in den Blick gerät, sondern gezielt arbeitsbezogene Formen des Lernens angesprochen werden.

### Anwendungsbereiche/Zielgruppe

Der Betriebsrat kann Initiator dafür sein, dass eine kompetenzorientierte Bildungsbedarfsanalyse durchgeführt wird und sich dabei auf den § 96 Abs. 1 BetrVG berufen. Auch bei der Ausgestaltung

und Modifikation der einzelnen Schritte ist er gefordert. Es ist zudem vorstellbar, dass ein versierter Betriebsrat sich selbst an der Durchführung beteiligt, etwa wenn ein schwieriges Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem dies erfordert. In der Regel wird der Betriebsrat jedoch vor allem die Rahmenbedingungen der Bildungsbedarfsanalyse mitgestalten.

Das beschriebene Verfahren ist im Prinzip in jedem Betrieb anwendbar und kann den betrieblichen Erfordernissen angepasst werden. Es erfordert einen gewissen Aufwand an Arbeitszeit, um die einbezogenen Mitarbeiter angemessen beteiligen zu können. Diesen Aufwand kann man vermindern, doch fördert die Beteiligung selber bereits die Kompetenzen der Mitarbeiter.

## **Ausführliche Beschreibung**

Die nachfolgenden Arbeitsschritte führen zu einem Anforderungsprofil an die Mitarbeiter und zu einer Reflexion über ihre individuellen Kompetenzprofile. Der betriebliche Bildungsbedarf wird auf diesen beiden Grundlagen erarbeitet. Jedoch bedarf es eines Moderators, der im Idealfall nicht dem Unternehmen angehört und so eine größere Vertraulichkeit im Umgang mit sensiblen Informationen, die in diesem Prozess erhoben werden, gewährleisten kann, als das bei einem Vorgesetzten oder einem Mitarbeiter der Personalabteilung möglich wäre. Die kompetenzorientierte Bildungsbedarfsanalyse vollzieht sich in mehreren Schritten:

### *Entwicklung eines allseits akzeptierten Kompetenzprofils*

Anforderungen an die Mitarbeiter werden von deren Vorgesetzten formuliert oder in Arbeitsplatzbeschreibungen niedergelegt. Die Sicht der Beschäftigten, die auch dazu beitragen kann, einen Aufgabenzuschnitt zu schärfen oder die Erfordernisse der Arbeitsabläufe zu präzisieren, wird in der Regel kaum beachtet. Dabei ist ein von allen Beteiligten formuliertes und damit akzeptiertes Anforderungsprofil ein guter Beitrag zur Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung und Optimierung der Arbeitsprozesse. Beteiligung – das sagen die Arbeitswissenschaftler – ist eine wesentliche Grundlage für die Motivation und das Engagement bei der Arbeit.

Für die Erarbeitung eines solchen Kompetenzprofils stehen drei Quellen zur Verfügung:

- Zunächst die schriftlich festgehaltenen Anforderungen, z.B. in Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen, aber auch Darstellungen der Unternehmensziele.
- Diese werden ergänzt durch Informationen, die die Vorgesetzten beisteuern. Eine strukturierte Befragung kann hier helfen, die Informationen systematisch aufzunehmen. In einer solchen Befragung können auch andere Themen angesprochen werden, etwa der Weiterbildungsbedarf oder die Lernmöglichkeiten in der Arbeit. In Material 1 wird ein Leitfaden vorgestellt, mit dem Vorgesetzte zu den Anforderungen an die ihnen unmittelbar zugeordneten Mitarbeiter befragt werden können.
- Des Weiteren – und das ist ganz wesentlich – kommen die Einschätzungen der Mitarbeiter selbst hinzu. Dies kann im Rahmen eines Workshops geschehen, in dem die Anforderungsprofile vorgestellt und diskutiert werden. Dadurch wird ein hohes Maß an Transparenz ermöglicht. Die Rückmeldung der Mitarbeiter kann aber auch einzeln und schriftlich erfolgen. Wichtig ist, dass sich die vorgeschlagenen Ergänzungen und Veränderungen im Profil wiederfinden.
- Für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und der Arbeitnehmer sowie der Innovationsfähigkeit der Unternehmen ist es über die konkret sichtbaren

Anforderungen hinaus wichtig, eigene Routinen, Arbeitsabläufe und Kompetenzen zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Daher ist die Reflexion über Arbeitsprozesse und das Nachdenken über die eigene Kompetenzentwicklung notwendig und als Ziel in die Kompetenzprofile aufzunehmen.

### *Individuelle Entwicklungsgespräche*

Die *individuellen* Kompetenzprofile der Beschäftigten, ihre Stärken und Schwächen und ihre Lernbedürfnisse können in einem individuellen Gespräch erarbeitet werden. Ein solches Gespräch wird in zwei Arbeitsschritten vorbereitet und durchgeführt. Zunächst erhalten die Gesprächsteilnehmer ein Vorbereitungsformular, das zum Nachdenken über die persönlichen Stärken und Schwächen sowie Entwicklungsinteressen anregt. Das jeweilige Anforderungsprofil, das sich aus den Interviews mit den Vorgesetzten und im Informationsworkshop ergeben hat, ist dabei Bestandteil des Formulars, wie in Material 2 beispielhaft gezeigt wird. Die Vorbereitung umfasst daher zwei Perspektiven, zum einen die Sicht auf die Anforderungen, die sich am Arbeitsplatz ergeben und zum anderen die Perspektive persönlicher Interessen und Bedürfnisse, die über die momentane Tätigkeit hinaus gehen. Das Kompetenzprofil wird in diesem Schritt auf den einzelnen Arbeitnehmer bezogen, indem jeder Beschäftigte zunächst für sich prüft, ob und inwiefern die einzelnen Kompetenzanforderungen für ihn selbst relevant sind oder zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. In einem nächsten Schritt geht es dann darum zu überlegen, ob es zu dem konkreten Aspekt einen akuten oder mittelfristigen Bedarf an Weiterbildung gibt.

Es folgt ein individuelles Gespräch, wobei ein externer Gesprächsleiter eine größere Offenheit vorfindet als der direkte Vorgesetzte. Das Gespräch wird durch einen Leitfaden unterstützt, der der Logik des Vorbereitungsformulars folgt. Ein solcher Leitfaden findet sich in Material 3. Die wesentlichen Inhalte werden vom Gesprächsleiter notiert und dem Teilnehmer anschließend ausgehändigt. Eine Kopie bleibt zum Zwecke der Auswertung beim Gesprächsleiter und wird anschließend vernichtet. Vorgesetzte und die Personalinstitutionen haben keinen Zugriff auf die Gesprächsinhalte, wenn diese Variante der höchsten Vertraulichkeit gewählt wird. Wird das Gespräch jedoch von einem unternehmensinternen Moderator geführt (der Vorgesetzte selbst oder ein Personalmitarbeiter) kann das dazu führen, dass wichtige persönliche Einschätzungen unerwähnt bleiben.

### **Auswertung**

Die in den Gesprächen angesprochenen Bildungserfordernisse können nun vom Gesprächsleiter zusammengefasst und häufig genannte oder ähnliche Bedarfe entsprechend zusammengeführt werden. Für die Auswertung wird wiederum ein beteiligungsorientiertes Verfahren vorgeschlagen, das im nächsten Kapitel (4.2 Entwicklungsworkshop) dargestellt wird.

Folgende Materialien sind angefügt:

**Material 1:** Leitfaden für die Erarbeitung des Kompetenzprofils: Gespräche mit Vorgesetzten

**Material 2:** Vorbereitungsbogen

**Material 3:** Leitfaden für das Entwicklungsgespräch

## 4.1 Kompetenzorientierte Bildungsbedarfsanalyse

### Material 1: Leitfaden Gespräche mit Vorgesetzten

#### Leitfaden für die Erarbeitung des Kompetenzprofils: Gespräche mit Vorgesetzten

Der nachfolgende Leitfaden ist für Gespräche mit Vorgesetzten gedacht, die aus ihrer Sicht die Kompetenzanforderungen an die direkt unterstellten Mitarbeiter formulieren sollen. Besteht Personalverantwortung für mehrere Hierarchieebenen, ist die jeweils direkt untergeordnete Ebene gemeint, für die eine fachliche Verantwortung besteht. Gibt es in der Zuständigkeit des Gesprächsteilnehmers mehrere fachlich zu unterscheidende Bereiche, müssen die entsprechenden Fragen jeweils bereichsspezifisch bearbeitet werden.

#### Einstiegsfrage

1. Wie sieht eine typische Kernaufgabe Ihrer Mitarbeiter aus?

#### Allgemein gefragt: Fähigkeiten, über die Mitarbeiter verfügen sollten

2. Was muss ein Mitarbeiter in Ihrem Bereich können?
3. Welche Eigenschaften zeichnen einen guten Mitarbeiter aus?

#### Kooperation und Zusammenarbeit

4. Mit welchen vor- bzw. nachgelagerten Bereichen/Abteilungen müssen Ihre Mitarbeiter im Rahmen ihrer Aufgaben zusammenarbeiten?
5. Charakterisieren Sie diese Bereiche/Abteilungen hinsichtlich der Erwartungen, die von dort an Ihre Mitarbeiter gestellt werden, bzw. hinsichtlich der Erwartungen, die Ihre Mitarbeiter an diese haben müssten.
6. Welcher Mitarbeiter eines anderen Bereichs könnte Ihren Mitarbeitern etwas beibringen?
7. Wie können Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter unterstützen, damit diese ihre Aufgaben besser bewältigen können?
8. Wenn Führungsaufgaben bestehen: Was zeichnet einen guten Mitarbeiter mit Führungsverantwortung aus und was muss er (gewähr-)leisten, damit er seinen Bereich gut leitet?

#### Fachkompetenz

9. Benennen Sie die wesentlichen Fachkompetenzen, über die ein Mitarbeiter in Ihrem Bereich verfügen muss.
10. Sehen Sie diesbezüglich Defizite? Wie könnten sie behoben werden (intern/extern)?

### Ziele und Veränderungen im Unternehmen/in Ihrem Bereich

11. Welche (strategischen) Ziele sehen Sie für Ihre Abteilung in der laufenden/kommenden Planungsperiode (Planungshorizont/Zeitraum)?
12. Stehen organisatorische, technische oder personelle Veränderungen im Unternehmen/in Ihrem Bereich an?
13. Werden mit der Veränderung auch Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter geplant? Denken Sie dabei nicht nur an Seminarbesuche sondern auch an Maßnahmen, die das Lernen der Mitarbeiter erleichtern (z.B. Projekte, Teamarbeit oder ein erweitertes Aufgabenspektrum).
14. Fällt Ihnen etwas ein, das hinsichtlich des Lernens für die Veränderungen stärker berücksichtigt werden sollte?
15. Wenn alles gut läuft, was ist in Ihrem Bereich in einem Jahr anders als heute?

### Zukünftige Anforderungen an die Mitarbeiter

16. Welche Anforderungen kommen auf die Mitarbeiter in absehbarer Zeit zu und über welche Fähigkeiten und Kompetenzen sollten Ihre Mitarbeiter dann zukünftig vermehrt verfügen?
17. Gibt es im Hause bereits jemanden, dessen Expertenwissen man dabei zu Rate ziehen könnte?

### Weiterbildung und Lernchancen

18. Wenn Sie an die berufliche Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter denken, wo sehen Sie den wesentlichen Bedarf?
19. Wie könnte der Lernprozess Ihrer Mitarbeiter organisiert werden, wenn man vom klassischen Seminar einmal absieht?
20. Wie können Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter bei deren Lernprozessen unterstützen?

## 4.1 Kompetenzorientierte Bildungsbedarfsanalyse

### Material 2: Vorbereitungsbogen

#### I. Teil: Kompetenzprofil

Der Vorbereitungsbogen enthält im ersten Teil das zuvor erarbeitete allseits akzeptierte Kompetenzprofil an den Mitarbeiter. Als Beispiel wird nachfolgend ein Ausschnitt aus einem solchen Profil gezeigt, das im Rahmen eines Projektes in einer Aufsichtsbehörde in der öffentlichen Verwaltung entstanden ist. Im ersten Teil des Bogens werden die verschiedenen Kompetenzbereiche (Methoden-, Sozial-, Personal-, Fachkompetenz) reflektiert und danach gefragt, welche berufliche Bedeutung die einzelnen Mitarbeiter haben. Weiter soll dann der eigene Bildungsbedarf eingeschätzt werden. Im zweiten Teil des Vorbereitungsbogens stehen dann individuelle Interessen und Entwicklungsperspektiven im Vordergrund.

Kompetenzen und Fähigkeiten	Berufliche Relevanz				Weiterbildung/ Interesse		
	Hat große Bedeutung	Hat Bedeutung	Hat kaum Bedeutung	Kann/soll wichtig werden	Akuter Bedarf	Mittelfristiger Bedarf	Kein Bedarf
<b>Fachkompetenzen</b>							
Entscheidungen und andere Angelegenheiten im Arbeitsschutz treffen							
Beratung/Schulung von Behördenbediensteten oder Dritten zu Fragen des Arbeitsschutzes							
Kontrollprüfungen im Rahmen von Zulassungsverfahren durchführen können							
Analyse und Auswertungen von Ereignissen und Statistiken							
Beratung/Schulung zu Fragen des Gesundheitsschutzes							
usw.							



## Teil 2: Entwicklungsinteressen

Im ersten Teil der Vorbereitung ging es vornehmlich um die aktuellen Arbeitsplatzanforderungen. Der zweite Abschnitt soll ausdrücklich darüber hinausgehen und andere Lebensbereiche, eigene Interessen und Entwicklungsperspektiven stärker in den Blick nehmen.

Wenn Sie an Dinge denken, die Ihnen besonders gut gelingen, wo würden Sie sich da verbessern wollen? Welche Stärken möchten Sie weiter entwickeln?

---

---

---

Wenn Sie an Dinge denken, die Ihnen nicht so gut gelingen, wo würden Sie Ihren Weiterbildungsbedarf sehen? Welche Schwächen wollen Sie minimieren?

---

---

---

Wenn Sie an Ihre zukünftige berufliche Entwicklung denken, wo möchten Sie sich in fünf Jahren sehen?

---

---

---

Wenn Sie Ihre Berufstätigkeit gedanklich verlassen, welche Weiterbildungsbedürfnisse haben Sie im nicht-beruflichen Bereich?

---

---

---

Wenn Sie an die Form Ihrer Weiterbildung denken, wie würden Sie gerne lernen? Wer könnte Ihnen dabei helfen? Wo wäre der geeignete Lernort?

---

---

---

#### Leitfaden für das Entwicklungsgespräch

Name des Gesprächsteilnehmers \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

#### In das Gespräch einleitender Text:

Dieses Gespräch soll Hinweise ergeben, welchen Weiterbildungsbedarf Sie selbst sehen, wenn Sie an Ihre momentane oder zukünftige Berufstätigkeit denken. Außerdem sollen Anhaltspunkte für die Gestaltung dieser Weiterbildung gewonnen werden. Dabei spielen Ihre bisherigen Lernerfahrungen und die Möglichkeiten des Lernens in Ihrem unmittelbaren und weiteren Arbeitsumfeld eine Rolle. Das Kompetenzprofil, mit dem Sie sich bereits befasst haben, aber auch Ihre Stärken und Schwächen sowie Ihre persönlichen Entwicklungsziele bilden Anlässe, hierüber nachzudenken.

Ihr Gesprächsleiter wird diese Hinweise auswerten und für den Entwicklungsworkshop aufbereiten – natürlich ohne Namen zu nennen. In diesem Workshop haben auch Sie nochmals die Möglichkeit, Ihren Bildungsbedarf und Ihre Interessen einzubringen. Darum erhalten Sie dieses Protokoll am Ende des Gesprächs ausgehändigt. Eine Kopie wird für die Auswertung angefertigt und anschließend vernichtet. Alles, was in der nächsten Stunde besprochen wird, ist vertraulich.

#### Lernbiografie/Lernerfahrungen

- I. Wenn Sie an die Stationen Ihres beruflichen und privaten Werdegangs denken, wo und wann haben Sie sich wesentliche Qualifikationen und Kompetenzen angeeignet, die Sie heute brauchen?
- II. Wenn Sie sich diese Lernprozesse im Nachhinein anschauen:
  - a) Wie und wodurch haben Sie gelernt?
  - b) Was war daran gut und hat Ihr Lernen beflügelt?
  - c) Was war weniger gut oder hat Sie gar beim Lernen behindert?

#### Kompetenzprofil/Konsequenzen für die Weiterbildung

- III. Sie haben sich die methodischen, sozialen, persönlichen und fachlichen Kompetenzen und Fähigkeiten, die im Kompetenzprofil für die Mitarbeiter aufgeführt sind, angeschaut und hinsichtlich ihrer beruflichen Relevanz und des daraus entstehenden Weiterbildungsbedarfs geprüft.

Wir gehen die Liste (siehe Vorbereitungsbogen) nun durch und überlegen gemeinsam, welche Anforderungen sich daraus für Ihre Weiterbildung und für die Weiterbildungsgestaltung der Abteilung ergeben.

- a) Weiterbildungswünsche und -notwendigkeiten
- b) Anforderungen an die Weiterbildung im Dezernat (und darüber hinaus)

## Weiterbildungsbedürfnisse und Entwicklungsinteressen

- IV. Wenn Sie an Dinge denken, die Ihnen besonders gut gelingen, wo sehen Sie Ihre persönlichen Stärken?
- V. Welche Ihrer Stärken möchten Sie weiterentwickeln? Wie sollte das geschehen?
- VI. Wenn Sie an Dinge denken, die Ihnen nicht so gut gelingen, wo würden Sie eher Ihre Schwächen sehen?
- VII. Wo würden Sie hier Ihren Weiterbildungsbedarf sehen? Welche Schwächen wollen Sie minimieren? Wie sollte das geschehen?
- VIII. Wenn Sie an Ihre zukünftige berufliche Entwicklung denken, wo möchten Sie sich in fünf Jahren sehen?
- IX. Welchen Weiterbildungsbedarf sehen Sie hierbei?
- X. Wenn Sie Ihre Berufstätigkeit gedanklich verlassen, welche Weiterbildungsbedürfnisse haben Sie im nicht-beruflichen Bereich?
- XI. Stellen Sie sich vor, Sie müssten Ihre Lernbedürfnisse selbst erfüllen, wie könnte das am besten geschehen? Wer könnte Ihnen dabei helfen?
- XII. Wenn Sie unser Gespräch nochmals überdenken, wo würden Sie die beiden ersten Prioritäten für Ihre Weiterbildung setzen?
  1. Priorität:
  2. Priorität:
- XIII. Was könnten die nächsten Schritte sein, die Sie ab morgen selbst gehen könnten, um Ihren Weiterbildungszielen näher zu kommen bzw. sie zu verwirklichen?

## 4.2 Gestaltung arbeitsbezogenen Lernens

### Kurzbeschreibung

Den Bildungs- oder Lernbedarf eines Beschäftigten oder einer Mitarbeitergruppe festzustellen, ist oftmals schwierig genug. Daraus aber die richtigen Schlüsse zu ziehen und geeignete Maßnahmen abzuleiten, ist noch einmal eine Herausforderung für sich. Oft wird nach erfolgter Bedarfsermittlung das passende Seminar gesucht. Das kann sinnvoll sein. Eine andere Strategie Bedarfe zu decken, besteht darin, die Lernmöglichkeiten zu nutzen, die an den Arbeitsplätzen bestehen. Hier sitzen die Fachleute für ihren Arbeitsbereich, die auch andere daran teilhaben lassen könnten – wenn das gewünscht ist. Um die Möglichkeiten arbeitsbezogenen Lernens für die Weiterbildung und Kompetenzentwicklung zu erschließen, bedarf es der Beteiligung aller. Ein Weg, wie dies zu bewerkstelligen ist, wird hier vorgeschlagen.

### Anwendungsbereiche/Zielgruppe

Dieser Abschnitt richtet sich an Betriebsräte und Personalräte, Bildungsverantwortliche oder Vorgesetzte, die sich in der Verantwortung sehen, Lernprozesse im Unternehmen bzw. in der Verwaltung zu initiieren und zu begleiten.

### Ausführliche Beschreibung

Im vorangegangenen Beitrag dieses Handbuches wurde beschrieben, wie aus einem Vergleich der Anforderungen an die Mitarbeiter und deren persönlichen Kompetenzprofilen der Weiterbildungsbedarf ermittelt werden kann. Wenn dann eine Liste von Themen, Methoden und individuellen Entwicklungsbedürfnissen vorliegt, wird häufig gefragt: „Welches Seminar kann diesen Bedarf decken?“ Jedoch hat in den vergangenen Jahren das Lernen in der Arbeit an Bedeutung gewonnen. Die Nähe zur Arbeitspraxis beeinflusst dabei die Qualität der Lernprozesse. Das Gelernte wirkt nachhaltiger, weil es unmittelbar in die eigenen Tätigkeiten integriert werden kann. Hier ist das Potenzial, um Lernformen aus dem Arbeitsprozess abzuleiten, die letztendlich dazu führen, dass die berufliche Handlungskompetenz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gestärkt wird. Man kann daher auch fragen:

- Was können wir selber im Unternehmen bzw. in der Verwaltung tun, um voneinander und miteinander zu lernen?
- Wo in unserem Betrieb, in unserer Organisation könnte sich ein Blick über den Tellerrand des eigenen Arbeitsplatzes, der eigenen Abteilung oder der eigenen Werkstatt lohnen?

Dazu sind die Gestalter arbeitsintegrierter Lernformen auf die Beteiligung der Beschäftigten angewiesen – sowohl für die Konstruktion dieser Lernformen, als auch für die Verwirklichung der damit angestrebten Lernprozesse. Denn die Beschäftigten wissen nicht nur über den aktuellen Lernbedarf Bescheid, sondern auch darüber, wer „Lernhelfer“ aus dem Kreis der Kollegen, Vorgesetzten und betrieblichen Experten sein kann oder an welchen Stellen im Betrieb sie etwas lernen könnten. Allerdings ist es oft nicht einfach, dieses Wissen für den eigenen Lernprozess zu nutzen. Die alltägliche Arbeitsbelastung, schlicht lange Wege oder andere Zuständigkeiten verhindern, dass sich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer direkt gegenseitig beim Lernen unterstützen. Es müssen dafür konkrete Verabredungen getroffen werden.

Wir schlagen daher einen gemeinsamen Entwicklungsworkshop vor, an dem alle Mitarbeiter und Vorgesetzte eines Bereiches teilnehmen. Ein (bereichs-)externer Moderator ist hilfreich, jedoch nicht zwingend nötig. Wichtig ist, dass der Workshop von jemandem moderiert wird, der sensibel für arbeitsbezogene Lernmöglichkeiten ist.

### *Entwicklungsworkshop*

Im Workshop sollten der Bildungsbedarf, der sich aus den Arbeitsanforderungen ergibt, und die Bildungsbedürfnisse der Beschäftigten thematisiert werden. Es geht darum, gemeinsam zu überlegen, welcher Lernort geeignet, welche Lernzeit nötig ist und welcher Lernhelfer zur Verfügung steht. Diese Aspekte lassen sich häufig zu einem Bündel von Maßnahmen zusammenfassen. Natürlich kann dabei auch ein Seminarbesuch als geeignete Lernform in Frage kommen, sofern arbeitsbezogene Formen nicht ausreichen. Der Ablauf eines solchen Workshops kann entsprechend den örtlichen Gegebenheiten variieren, sollte aber einige Grundelemente enthalten, die in Material 1 beschrieben sind.

Arbeitsbezogenes Lernen kann und soll seminaristisches Lernen nicht ersetzen. Es ergänzt dieses aber in einer besonderen Weise immer dann, wenn es um spezifisches Wissen und Fertigkeiten geht, die den Arbeitsalltag unmittelbar betreffen. Oft geht es einfach darum, über die jeweiligen Arbeitsgebiete der anderen Mitarbeiter mehr zu erfahren. Oder es besteht ein Bedarf an Übungen und Training von Alltagsroutinen, die sich im Rahmen einer kollegialen Lernpartnerschaft verwirklichen lassen. Ein anderes Beispiel ist an der Schnittstelle zur formalisierten Weiterbildung angesiedelt. Es kann verabredet werden, zukünftige Seminar- und Messebesuche im Kollegenkreis vorzubereiten und über die Ergebnisse zu berichten. So haben alle etwas davon und nicht nur der Teilnehmer. Andere Maßnahmen haben einen eher arbeitsorganisatorischen Charakter, beispielsweise die Arbeitsstrukturen verständlich für andere auf den gemeinsamen Computer-Laufwerken abzubilden und dafür eine einheitliche Struktur zu verabreden.

Die Bandbreite möglicher Maßnahmen reicht von organisatorischen Verabredungen, über Einarbeitungsprozesse und die Gestaltung arbeitsnaher Lernformen am Arbeitsplatz bis zum klassischen Seminar. Eine besondere Herausforderung stellen die arbeitsintegrierten „kleinen“ Lernformen dar. Hier besteht in den Betrieben und Unternehmen viel Potenzial. Dennoch bedarf es der Phantasie, die geeigneten Lerninhalte zu identifizieren und einiger Anstrengung und Disziplin, sie auch zu verwirklichen. Das Gespräch am Arbeitsplatz hilft nur denen, die es auch tatsächlich führen, die kollegiale Hilfestellung kann nur da wirken, wo sie bereitwillig gegeben und auch angenommen wird. Hier liegt ein Potenzial, das wir mit den Beispielen und Konstruktionshinweisen in Material 2 erschließen wollen.

### *Wichtige Kooperationen entlang der Arbeitsprozesse*

Von großer Bedeutung sowohl für die Lernprozesse als auch für die Beantwortung der Frage, wer Lernhelfer sein könnte, sind die Schnittstellen der einzelnen Arbeitsplätze oder Abteilungen. Bei den dortigen Kolleginnen oder Kollegen ist möglicherweise das Wissen und Können vorhanden, das am eigenen Arbeitsplatz benötigt wird, um Prozesse und Betriebsabläufe besser zu verstehen und um damit die eigenen Aufgaben besser zu bewältigen.

Daher kann der Kontakt mit diesen Kooperationspartnern helfen, Lernformen zu gestalten. Die Schnittstellen haben aber eine unterschiedliche Reichweite, wie in Material 3 aufgezeigt wird. Es

kann hilfreich sein, das Schaubild im Entwicklungsworkshop zu verwenden, um die unterschiedlichen Kooperationsebenen entlang des Arbeitsprozesses zu verdeutlichen.

### *Reflexion der Umsetzung*

Jede Vereinbarung ist nur so gut wie ihre anschließende Umsetzung. Darum ist als Material 5 ein Reflexionsbogen hinterlegt, der die Beteiligten unterstützen soll, in gewissen Abständen über die getroffenen Vereinbarungen, die eigenen Lernziele und die erzielten Erfolge nachzudenken. Trotz des Namens „Monatsreflexion“ bleibt es natürlich jedem Einzelnen überlassen, den zeitlichen Abstand selbst zu bestimmen.

Folgende Materialien finden Sie im Anhang:

**Material 1:** Ablauf eines Entwicklungsworkshops

**Material 2:** Beispiele und Merkmale arbeitsintegrierter Lernformen

**Material 3:** Schaubild: Kooperationsebenen in der Arbeit

**Material 4:** Beispiel für einen Themenspeicher

**Material 5:** Monatsreflexion

#### Ablauf eines Entwicklungsworkshops

##### 1. Visualisierung des Bildungsbedarfs

Der für den Workshop Verantwortliche (Vorgesetzter, Mitarbeiter der Bildungsabteilung o.ä.) hat die aus seiner Sicht wesentlichen Aspekte des Bedarfs herausgearbeitet. Wenn die Bedarfsanalyse von einem externen Moderator erarbeitet wurde, ist er gefordert, diese Sicht von außen an der Pinnwand darzustellen.

##### 2. Ergänzung durch die Teilnehmenden

Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer erhält nun die Möglichkeit, eigene Bedürfnisse zu ergänzen und die bereits festgehaltenen Vorschläge aufzugreifen und weiterzuentwickeln. Wichtig ist, dass alle Vorschläge festgehalten werden. Jeder Lernbedarf und jedes Lernbedürfnis ist zunächst uneingeschränkt wichtig.

##### 3. Festlegung der Prioritäten

Nun muss in der Gruppe festgelegt werden, welche der Vorschläge vordringlich bearbeitet werden sollen. Kriterien hierfür können sein:

- Dringlichkeit
- Schnelle Realisierbarkeit
- Aktuelle Gelegenheit zur Realisierung (z.B. eine anstehende Fachmesse)

##### 4. Verabredungen

Zu den als dringlich oder gerade besonders wichtig erachteten Vorschlägen müssen nun die geeigneten Lernformen gefunden werden. Hier ist jeder gefordert, sowohl als Lernender als auch als potenziell „Lehrender“, der anderen mit seinem Wissen und Können zur Verfügung stehen möchte. Wichtig ist jedoch, dass die Verabredungen im Bereich der „Verwirklichung aus eigener Kraft“ liegen. Es kann allerdings auch sein, dass weitere Unterstützung erforderlich ist. Dann muss verabredet werden, wer die Unterstützung anfordert und koordiniert.

##### 5. Ergebnisse des Workshops

- a) Aus Schritt 2 entsteht ein von allen getragener Themenspeicher für den Lern- und Weiterbildungsbedarf, der auch zu einem späteren Zeitpunkt wieder geöffnet werden kann. Auch Vorschläge mit momentan geringerer Priorität gehen so nicht verloren. Ein Beispiel für einen Themenspeicher ist in Material 4 dargestellt.
- b) Aus Schritt 4 entsteht eine Liste von Verabredungen, die den Sachverhalt, den Hauptverantwortlichen, die anderen Beteiligten und einen Zieltermin benennen sollte.

Benötigtes Material: Pinnwände, Metaplankarten, Stifte und/oder Flipchart

#### Beispiele arbeitsintegrierter Lernformen

##### Beispiel A: Exkursion ins Klärwerk

Ein erstes Beispiel bezieht sich auf die Exkursion in ein Klärwerk in einem Unternehmen der chemischen Industrie. Störfälle, aber auch kleinere Abweichungen im Produktionsbetrieb, können an anderer Stelle der Prozesskette schädliche Folgen haben, ohne dass dies den Bedienmannschaften unmittelbar bewusst wird. Ein solches Beispiel ist die Belastung von Abwasser mit Schadstoffen und die damit zusammenhängenden Probleme, die im Klärwerk des Unternehmens auftreten können. Eine Exkursion in das Klärwerk kann dazu beitragen, dass die Produktionsmitarbeiter ein größeres Verständnis für die Auswirkungen ihres Arbeitshandelns entwickeln. Der Fachexperte des Klärwerks erläutert ihnen dann, welche Verunreinigungen des Abwassers welche Folgen für eine Klärung haben und wann besondere Maßnahmen ergriffen werden müssen. Die Mitarbeiter erhalten so Hintergrundwissen darüber, welche Folgen ihr Arbeitshandeln haben kann. Die Exkursion, die aus einem betrieblichen Anlass (oder Problem) entstanden ist, bietet die Möglichkeit, konkrete Verabredungen für zukünftige problematische Situationen zu treffen. Im hier dargestellten Fall wurde beispielsweise eine zügige Information des Klärwerks vereinbart, sofern bestimmte Abwasserbelastungen zu befürchten sind.

##### Beispiel B: Tag des offenen Labors

Ein zweites Beispiel stammt ebenfalls aus einem Unternehmen der Chemieindustrie und ist das Ergebnis von Mitarbeitergesprächen zur Weiterbildung und Kompetenzentwicklung. Für die Beschäftigten besteht die Möglichkeit sich in einem vereinbarten Zeitraum – z.B. an einem Nachmittag – in einem Labor über die Aufgaben und Arbeitsweisen der Kollegen zu informieren, mit denen sie normalerweise wenig direkten Kontakt haben, deren Arbeit sich aber auch auf ihre Tätigkeiten auswirkt. Die dort Beschäftigten gehen weiter ihrer Arbeit nach, nehmen sich aber die Zeit, die eigenen Tätigkeiten und typische Probleme zu erläutern. Die beteiligten Mitarbeiter erarbeiten sich geeignete Präsentationsmöglichkeiten und reflektieren in der Vorbereitung auf den Tag des offenen Labors auch ihre eigene Tätigkeit. Durch Gespräche, die ggf. durch Präsentationen oder Demonstrationen ergänzt werden, können gleichermaßen fachliche Aspekte der Tätigkeiten als auch Kooperationsnotwendigkeiten über Abteilungsgrenzen hinweg besprochen werden. Dadurch wird innerbetrieblich Transparenz geschaffen und das Verständnis für die Arbeitsabläufe der anderen Mitarbeiter gestärkt.

#### Merkmale arbeitsintegrierter Lernformen

Für diejenigen, die in den Betrieben und Organisationen solche Lernformen gestalten wollen, dienen die folgenden Merkmale als Hilfe zum genaueren Verständnis dessen, was als arbeitsintegrierte oder „kleine“ Lernform verstanden werden könnte.

- Es handelt sich um Lernen, das sich auf Arbeit und Arbeitsprozesse bezieht. Lernort und realer Arbeitsplatz sind manchmal identisch, in jedem Fall besteht zwischen ihnen eine direkte räumliche und organisatorische Verbindung. Der Lernort befindet sich im Unternehmen.

- Die Lerninhalte ergeben sich aus den Prozessen und Arbeitsabläufen und erweitern die Perspektive der Mitarbeiter auf die Zusammenhänge, in die ihre Tätigkeit eingebunden ist. Kenntnisse über vor- und nachgelagerte Arbeitsschritte, der Blick über Schnittstellen hinweg, interne und externe Kundenanforderungen ordnen die eigenen Aufgaben in die größeren Abläufe entlang der Prozesskette ein.
- Im Unterschied zu informellem Lernen in der Arbeit, bei dem nicht bewusst und gezielt gelernt wird, bei dem also Arbeiten und Lernen verschmelzen, steht bei diesen Lernformen Lernzeit zur Verfügung. Die Nutzung dieser Zeit wird von den Vorgesetzten ausdrücklich gewünscht und von den Mitarbeitern wahrgenommen.
- Die Lerninhalte entstehen aus den Anforderungen, die an die Beschäftigten gestellt werden und ihren eigenen Lernbedürfnissen. Die Anforderungen sind für die Mitarbeiter transparent und werden zwischen ihnen und ihren Vorgesetzten kommuniziert.
- Die Lernformen benötigen einen gewissen Grad der Strukturierung, der aber keinesfalls so weit geht, dass eine strukturierte und zu diesem Zweck konstruierte Lernumgebung kontinuierlich zur Verfügung steht.
- Als „Lehrende“ fungieren Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte – und zwar abhängig davon, wer jeweils Expertin oder Experte für ein bestimmtes Thema oder den spezifischen Arbeitsablauf ist.

## 4.2 Gestaltung arbeitsbezogenen Lernens

### Material 3: Schaubild Kooperationsebenen in der Arbeit

Wissen und Können, das für die eigene Kompetenzentwicklung hilfreich ist, befindet sich möglicherweise ...



## 4.2 Gestaltung arbeitsbezogenen Lernens

### Material 4: Beispiel für einen Themenspeicher

	<b>Lernförderliche Maßnahmen in der Arbeit</b>	<b>Arbeitsintegrierte Lernformen</b>	<b>Seminare /externe Leistungen</b>
Arbeitsorganisation	Kleine Besprechungen im Arbeitsgebiet Interne Arbeitsorganisationsfragen Infotafel Einheitliche Bezeichnung und Struktur von Dateiodnern und Dateien	Lernpartnerschaften verabreden	Zeitmanagement Arbeitstechniken Projektmanagement
Reflexionsprozesse	Störungs-Briefkasten Diskussion in der Abteilungsbesprechung	Seminarbesuche und andere Veranstaltungen vor- und nachbereiten	Feedbackgespräche ggf. mit Coach
Führen	Führungsinstrumente (MA-Gespräche, Zielvereinbarungen) nutzen Einarbeitungen u.ä. organisieren/ reflektieren	Über die Führungsinstrumente und deren Anwendung reflektieren	
Präsentieren und darstellen		Themenpräsentationen in der Abteilungsbesprechung Kleine Module präsentieren (üben); methodische Rückmeldung zum Vortrag durch die Zuhörer; Lernen durch Lehren	Präsentationstechniken u.a. Power-Point: Seminarinhalte vorklären
Vernetzung		Infoveranstaltungen anbieten Netzwerklandkarten	
Fachenglisch		Englischgesprächskreis (regelmäßig) Englische Plauderstunde einmal pro Woche	

## 4.2 Gestaltung arbeitsbezogenen Lernens

### Material 5: Monatsreflexion

Monatsreflexion für den Monat: \_\_\_\_\_

#### Ausblick

Was nehme ich mir für den kommenden Monat vor (aus den gemeinsamen Vereinbarungen des Entwicklungsworkshops und meinen persönlichen Lerninteressen)?

---

---

---

#### Rückblick

Welche von meinen Vorhaben wurden nicht realisiert? Warum nicht? Was folgt daraus?

---

---

---

Welche meiner Vorhaben wurden realisiert?

---

---

---

Was habe ich gelernt? Wie bewerte ich den Lernerfolg?

---

---

---

Welche Aspekte des Gelernten kann ich nutzen?

---

---

---

Gibt es neue Bedarfe für Weiterbildung/neue Ideen für weitere Lernarrangements?

---

---

---