

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

12,50 EURO

3 MAI / JUNI 2016

www.personal-manager.at

Workplace Learning

So fördern Sie
das selbstorganisierte Lernen
am Arbeitsplatz

Musterbrüche im Management

Hans A. Wüthrich beschreibt die Erfolgsgeheimnisse unkonventioneller Unternehmenslenker

Brauchen wir eine Personalabteilung?

Zwei Kenner der HR-Szene beleuchten die Pro- und Kontra-Position

Das Büro der Zukunft

Wo arbeiten wir am besten? Wir beschreiben neue Erkenntnisse für das Workplace Design



Hans A. Wüthrich
Hochschulprofessor
und Managementforscher



ISSN 1612-2836
Verlagsort 1230 Wien
P.b.b. 10Z038386M



www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich

Weiters möchte ich Ihnen unser Interview mit dem Managementforscher Hans A. Wüthrich zu Musterbrüchen in der Unternehmensführung (S. 8), unseren Schwerpunkt zum Thema „New Office“ (S. 32 ff.) und unser Special „Zeiterfassung und Zutrittskontrolle“ (S. 58 ff.) ans Herz legen.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Ihre

Bettina Geuenich

Liebe Leserinnen und Leser,

wie werden wir in Zukunft lernen? Auf diese Frage gibt es derzeit spannende Antworten, denn die betriebliche Weiterbildung durchlebt gerade diverse Paradigmenwechsel: vom Lernen auf Vorrat zum Lernen nach Bedarf, von der formalen Fortbildung im Seminar zum informellen Kompetenzerwerb am Arbeitsplatz. Immer mehr Menschen stellen die Grenzen zwischen Lehren und Lernen in Frage. Die betrieblichen Weiterbildungskonzepte, mit denen die Babyboomer noch groß geworden sind – Lernen in Kursen, fern des Arbeitsplatzes, meist frontal und fremdgesteuert – erscheinen zunehmend veraltet, weil sie nicht mehr zu unserer vernetzten und schnelllebigen Arbeitswelt passen.

In dieser Ausgabe werfen wir einige Schlaglichter auf diese Entwicklungen. So beschreibt unser Autoren-Trio John Erpenbeck, Werner Sauter und Simon Sauter, wie Unternehmen den Schritt von der „Belehungs- zur Ermöglichungsdidaktik“ gehen und den selbstbestimmten Kompetenzerwerb am Arbeitsplatz unterstützen können (S. 12). Bernhard Ertl von der Universität der Bundeswehr in München und Elke Lantschik von der Donau-Universität Krems erklären, welche Rahmenbedingungen den informellen Wissenserwerb fördern und welche Tools sich eignen, um dieses Wissen zu dokumentieren (S. 16). Wie Führungskräfte ihre Entwicklung selbst in die Hand nehmen können, zeigen die Projektbeispiele des ÖAMTC (S. 19) und der Österreich Werbung (S. 24). Dass arbeitsplatznahes und selbstbestimmtes Lernen aber auch mit Geringqualifizierten möglich und sinnvoll ist, belegt das Projekt KeCK von abz austria (S. 22).

DREI FRAGEN AN ...



Foto: Schulz

Inge Schulz,

Personalchefin,
Allianz Österreich

Wie entwickelt sich die Jobzufriedenheit in Österreich?

Wir waren selbst von dem Ergebnis überrascht, denn eine von uns in Auftrag gegebene Studie – das Arbeitsbarometer 2015 – zeigt im Vergleich zu unserer Vorgängerstudie aus dem Jahr 2010 einen dramatischen Rückgang in der Zufriedenheit der Menschen mit ihrer Arbeitssituation – und zwar über alle Bundesländer und Altersgruppen hinweg. Im Jahr 2010 waren noch 82 Prozent der Österreicherinnen und Österreicher mit ihrem Beruf zufrieden oder sehr zufrieden. Heute sind das grad 63 Prozent und man fragt sich: Hat sich das restliche Drittel innerlich bereits vom Job abgemeldet?

Was nährt die Unzufriedenheit?

Ganz massiv ist die Unzufriedenheit mit dem Gehalt; aber auch mit Karrierechancen und Entwicklungsmöglichkeiten sind viele Arbeitnehmer nicht zufrieden. Für mich persönlich interessant war, dass die Gehaltszufriedenheit bei Männern und Frauen ungefähr gleich aufliegt – trotz der bekannten Bezahlungsunterschiede in Österreich. Tatsächlich hat es in den letzten fünf Jahren kaum Reallohnzuwächse gegeben. Besonders unzufrieden sind ungelernete Arbeiter mit dem Gehalt. Es gibt auch starke regionale Unterschiede – das Burgenland ist beispielsweise ganz dramatisch abgestürzt.

Was tut die Allianz gegen Jobunzufriedenheit im eigenen Haus?

Wir investieren viel Geld in Aus- und Weiterbildung, Talentförderung und leistungsgerechte Bezahlung. Außerdem ermöglichen wir Work-Life-Balance. Wir haben extrem flexible Arbeitszeiten, betreiben einen Betriebskindergarten und bieten Ferienbetreuung für Kinder unserer Mitarbeiter. Außerdem gibt es bei uns Gesundheitsangebote, die deutlich über das gesetzliche Mindestmaß hinausgehen. Das zahlt sich aus. Bei unserer letzten Mitarbeiterbefragung im Herbst 2015 haben 87 Prozent der Belegschaft bestätigt, dass sie stolz sind, bei der Allianz zu arbeiten.

news & trends

Neues aus der Personalwirtschaft 6

aktuelles interview

Managementforscher Hans A. Wüthrich über
Musterbrüche in der Unternehmensführung 8

hr-einsichten

SHT kürt vorbildliche Führungskräfte 10

titel/workplace learning

- ▶ Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess und im Netz 12
- ▶ Informelles Lernen fördern 16
- ▶ Expedition Führung:
ÖAMTC unterstützt eigenverantwortliches Lernen 19
- ▶ KeCK – Projekt ermöglicht arbeitsplatznahe
Weiterbildung für gering qualifizierte Frauen 22
- ▶ Österreich Werbung setzt auf Eigenverantwortung –
vom Lernkonsum zum TUN 24

recruiting

Refugeeswork.at:
Plattform bringt Flüchtlinge und Unternehmen zusammen 28

hr-organisation

Das HR-Businesspartner-Modell:
Herausforderungen bei der Einführung 30

Brauchen wir eine HR-Abteilung?
Pro-Position 34

Brauche wir eine HR-Abteilung?
Kontra-Position 36

new office

„Ein riesiges Change-Projekt“:
Mondi bezieht neues Headquarter 38

Wie die Umgebung unsere Arbeit verändert 41

Erste Campus – Bankzentrale führt Standorte zusammen 44

lohn & recht

Die 13 häufigsten Irrtümer rund um Leistungsprämien 47

Was Betriebsräte dürfen 50

service

HR-Anbieter/Seminar- und Veranstaltungstermine 53

Special: Zeiterfassung und Zutrittskontrolle

- Zeit und Zutritt: Was Unternehmen bei der Auswahl
einer Software beachten sollten 58
- Anbieterübersicht: Zeiterfassung und Zutrittskontrolle 61

Bücher im Blick: Erfolgsfaktor Candidate Experience 64

ausblick

Vorschau/Impressum 66

10



Foto: Hechinger

Die SHT Haustechnik AG sucht regelmäßig den „Supermanager“. Alle Jahre wieder kürt die Tochter des Frauenthal-Konzerns den „besten Leader“ mit einem hauseigenen Award. Dieser ist Teil eines ausgeklügelten Personalentwicklungsprogramms, wie Gerda Hechinger, Vice President Human Resources bei SHT, berichtet.

30



Das HR-Businesspartnermodell nach Dave Ulrich gehört zu den einflussreichsten Konzepten der Personalarbeit. Doch wie gut funktioniert es in der Praxis? Unser Schwerpunkt HR-Organisation beschreibt Stolpersteine bei der Einführung des Modells. Außerdem gehen wir der Frage nach, ob Unternehmen wirklich eine HR-Abteilung brauchen. Wir beleuchten Pro und Kontra.

38



Wo werden wir in Zukunft arbeiten? Einige Unternehmen finden gerade neue Antworten auf diese Frage. Im Themenbereich New Office beschreiben wir die Bürokonzepte von Mondi und Erste Bank. Wie sich die Umgebung auf Leistung, Wohlbefinden und Motivation auswirkt, verrät ein Beitrag von Stefan Rief vom Fraunhofer IAQ.

58



Wie entwickelt sich der Markt für Software im Bereich Zeiterfassung und Zutrittskontrolle? Welche Anforderungen haben die Kunden an entsprechende IT-Lösungen und was sollten sie bei der Auswahl beachten? Unser Special gibt Antworten auf diese Fragen und stellt Anbieter im Überblick vor.

Liebe Leserinnen und Leser, in unseren Artikeln verwenden wir das generische Maskulinum. Damit sprechen wir sowohl Frauen als auch Männer an.



Foto: Wüthrich

Hans A. Wüthrich untersucht Unternehmenslenker, die vieles anders machen als andere und damit erfolgreich sind. Der Managementforscher und Professor für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr in München hat gemeinsam mit den heutigen Beratern Stefan Kaduk und Dirk Osmetz die Musterbrecher-Initiative gestartet, die Führung jenseits des Mainstreams untersucht. Soeben ist der Film zur Initiative erschienen. Anlass genug für ein Gespräch über Musterbrüche im Management.

„Musterbrecher haben den Mut, eigene Wege zu gehen und ergebnisoffen zu experimentieren“

Was verbirgt sich hinter der Musterbrecher-Initiative?

Dirk Osmetz, Stefan Kaduk und ich haben 2001 das Forschungsprojekt Musterbrecher initiiert. Wir hatten den Eindruck, dass in der Führung vieles unreflektiert passiert. Wir reproduzieren Muster, die wir nicht hinterfragen. Das war der Ansporn, sich mit dem Thema wissenschaftlich auseinanderzusetzen. In einer ersten Phase haben wir die dominanten Muster analysiert, nach denen Management heute abläuft, um zu verstehen, auf welchen Grundlagen diese basieren und welchen Mehrwert sie stiften. Bei vielen Mustern haben wir dysfunktionale Effekte festgestellt.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Es ist völlig klar, dass Führung steuern muss. Von der Kybernetik, der Wissenschaft der Steuerung und Regelung wissen wir aber, dass komplexe Systeme, wie es Organisationen sind, nach dem trivialen Kausalitätsprinzip nicht steuerbar sind. Die zentrale Herausforderung von Führung besteht also heute darin, mit Widersprüchlichkeiten umzugehen. Ich muss das Unplanbare planen und das nicht Steuerbare steuern. Angesichts dieser Herausforderung ist eine einseitige Musterfokussierung dysfunktional und hat

gravierende Nebeneffekte. Wenn wir mechanistisch steuern, gehen Spaß und Leidenschaft verloren und Organisationen ersticken in der Überregulierung. Führung muss lernen, mit Paradoxien intelligent umzugehen.

Und wie?

Es beginnt mit einer Haltung der Bescheidenheit. Wir müssen akzeptieren, dass wir Organisationen irritieren, aber nicht linear-kausal und deterministisch steuern können. Stattdessen müssen wir stärker versuchen, gelenkte Selbstorganisation zuzulassen, die Potenzialentfaltung in Organisationen zu unterstützen und die Intelligenz im Kollektiv zu nutzen. Ansätze dafür haben wir bei Persönlichkeiten und Organisationen gefunden, die den „leisen“ Mut haben, dem Mainstream zu widerstehen, antrainierte Muster zu brechen und eigene Experimente zu wagen. Ihre Zugänge sind sehr unterschiedlich.

Dennoch haben sie einiges gemeinsam, oder?

Bei den mehr als 80 analysierten Musterbrechern haben wir drei „Muster des Musterbruchs“ gefunden. Das erste ist eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit – also immer wieder in der Lage zu sein, besser zu verstehen, wie Unternehmen funktionieren und

was der eigene Beitrag darin sein kann. Das zweite ist der Mut, eigene Wege zu gehen und vordergründigen Antworten nicht zu vertrauen. Damit meinen wir, ganz bewusst etwas auszuprobieren und zuzulassen, was dem antrainierten Menschenverstand widerspricht. Das dritte Element ist das In-Beziehung-Sein, sowohl bezogen auf die Mitarbeiter als auch bezogen auf Organisation und Kunden.

Was ist damit gemeint?

Dieses In-Beziehung-Sein hängt stark vom Menschenbild ab. Musterbrecher gehen davon aus, dass Menschen mündig sind, gute Leistungen erbringen wollen und in der Lage sind, sich selbst zu organisieren. Dieses Vertrauen in Menschen ist eine entscheidende Basis dafür, dass Musterbrecher Experimente zulassen und Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Potenziale zu entfalten. In den Leitbildern der meisten Unternehmen lesen wir heute die Botschaft der Mündigkeit, die gelebte Haltung und die eingesetzten Führungsinstrumente gehen aber von einem gegenteiligen Menschenbild aus – nämlich dem, dass Mitarbeiter nur begrenzt eigenverantwortlich handeln. Sie müssen geführt, von ihren Defiziten befreit, eingestuft und beurteilt werden.

Musterbrecher agieren hier anders. Ein Mittelständler reiste monatelang durch die Welt und überließ sein Unternehmen den Mitarbeitern. Als er zurückkam war er nach eigenem Bekunden arbeitslos ...

Dieser Führungsverzicht von Andreas Glemser, dem Gründer der Cocomin AG, ist ein radikales Experiment, das deutlich zeigt, dass die höchste Stufe von Leadership darin besteht, sich obsolet und nicht unersetzlich zu machen. Durch diese Haltung hat Glemser die Potenzialentfaltung in seiner Organisation forciert. Das wäre nie passiert, hätte er einfach gesagt, „Ich muss mehr delegieren“. Aufgrund seiner Abwesenheit musste sich die Führung anders organisieren und eine neue Erfahrungswelt wurde kreiert. Der Verzicht auf Führung führte paradoxerweise dazu, dass eine wirksamere Form der Führung entstand, weil Führungsaufgaben auf mehr Leute verteilt wurden und sich neue Konfigurationen herausbilden konnten.

Führungsverzicht als neues Rollenverständnis von Führung?

Führungskräfte können grundsätzlich im oder am System arbeiten. Bei der Arbeit im System nehmen Führungskräfte direkten Einfluss auf die Organisation. Mit Hilfe von Zielvorgaben, der Organisation von Prozessen und dem Einsatz von Instrumenten versuchen sie das System zu optimieren. Arbeit am System bedeutet: Als Führungskraft fokussiere ich mich auf die Gelingensvoraussetzungen für die Potenzialentfaltung, das heißt zutrauen, loslassen und experimentieren. Musterbrecher arbeiten primär am System, weil sie erkennen, dass damit die Hebelwirkung ihrer Führungstätigkeit wesentlich größer ist.

Wie könnte Arbeit am System im Personalbereich aussehen?

Nehmen wir das Beispiel W. L. Gore. Jeder Mitarbeiter hat dort zwei Führungskräfte – einen klassischen Vorgesetzten und einen Sponsor. Meinen Sponsor kann ich aus der Belegschaft selbst wählen. Seine Aufgabe ist es, den Sponsee in seiner Persönlichkeitsentwicklung zu begleiten. Dies ist für mich ein Beispiel für die Arbeit am System. Mit dem Sponsor-Ansatz werden Gelingensvoraussetzungen geschaffen, dass Mitarbeitende sich entwickeln und ihre Arbeitsmarktfähigkeit steigern können. Dadurch erhöht sich die

Wahrscheinlichkeit, dass sie Energie und Potenziale in die Organisation einbringen. Mit den klassisch-mechanistischen HR-Instrumenten lässt sich dieser Effekt nur begrenzt erreichen. So wage ich beispielsweise die These: Die Beurteilungslogik unterminiert jede Vertrauens- und Feedbackkultur.

Warum?

Beurteilung und Feedback sind zwei unterschiedliche Welten. Feedback beruht auf Wertschätzung, Beurteilung ist durch Macht legitimiert. Bei der Beurteilung gehe ich davon aus, dass es eine definierte Referenz gibt und ich den Zielerreichungsgrad objektiv messen kann. Beim Feedback bin ich mir bewusst, dass ich dem Feedbacknehmer durch Rückspiegeln einer subjektiv empfundenen Beobachtung einen Lernimpuls vermitteln kann. Lernen ist nur eigenmotiviert möglich.

W. L. Gore überlässt Aufgaben wie Personalentwicklung und Führung den Mitarbeitern ...

Ja, das Unternehmen geht nicht den Weg einer funktionsorientierten Arbeitsteilung. Diesen Ansatz finde ich interessant: Macht es wirklich Sinn, die Verantwortung für die Personalentwicklung einer Stelle beziehungsweise dem Vorgesetzten zu übertragen? Sollten wir nicht davon ausgehen, dass mündige Mitarbeitende am besten entscheiden können, wo ihr Entwicklungspotenzial liegt und wie sie damit umgehen möchten? Organisationen haben weder einen Therapieauftrag, noch können sie Mitarbeitende von ihren Defiziten befreien und zielgerichtet entwickeln.

Wie sinnvoll ist dann noch die Personalabteilung?

Eine berechtigte Frage. In vielen Organisationen sucht der Personalbereich nach seiner Legitimation. Analog zur Führung sehe ich auch für HR die zukünftige Rolle primär in der Arbeit am System. Als Promotor eines mündigen Menschenbilds und Impulsgeber für neue Erfahrungswelten gilt es den Übergang von der Ressourcenoptimierung zur Potenzialentfaltung zu unterstützen.

Musterbrecher investieren verschwendend in Menschen, war ein Ergebnis Ihrer Forschungen. Was ist damit gemeint?

In Organisationen dominiert heute das Primat der Effizienz. Musterbrecher dagegen betrachten eine „Verschwendung“ in Menschen als effiziente Investition. Sie schenken Vertrauen in fast naiv anmutendem Ausmaß und leben Wertschätzung.

Kann man den Musterbruch lernen?

Es ist völlig wirkungslos, den Musterbruch auf einer appellhaften Ebene zu adressieren. Das würde nur funktionieren, wenn der Appell mit meiner Erfahrungswelt übereinstimmt. Ist das nicht der Fall, werde ich mich nicht verändern. Der wirksamere Weg führt über das bewusste Provozieren von neuen Erfahrungswelten. Dazu eignen sich Führungsexperimente. Beim Experiment „Regelverzicht“ zum Beispiel verzichtet man bei einer ausgewählten Abteilung während eines Jahres auf Zielvorgaben oder Budgets. Mit dem Experiment entsteht eine neue Erfahrungswelt. Sie gibt uns Antworten auf die Fragen: Welche Effekte entstehen, wenn wir Dienstanweisungen durch Urteilskraft ersetzen? Leidet die Performance oder werden neue Opportunitäten genutzt? Mit Erfahrungen dieser Art erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen beginnen, ihre Haltung und ihr Verhalten zu ändern.

Also mehr Mut zum Experiment?

Absolut. Organisationen benötigen eine Lizenz zum Experimentieren. Basis dafür ist die Akzeptanz der Vorläufigkeit des Wissens. Und genau hier liegt das zentrale Problem. Die Rollenerwartung an Führungskräfte seitens der Geführten, aber auch die Erwartung der Führungskräfte an sich selbst, sieht es nicht vor, dass Vorgesetzte zugeben, die Lösung nicht zu kennen. Dieses Nicht-Wissen muss man sich erst eingestehen, um Experimente beginnen zu können und Organisationen als Prototyp zu verstehen.

Interview: Bettina Geuenich

MEDIENTIPPS

Musterbrecher, die Kunst, das Spiel zu drehen. Von Stefan Kaduk, Dirk Osmetz, Hans A. Wüthrich und Dominik Hammer. Murmann 2013.

Musterbrecher – Der Film. Von Dirk Osmetz, Stefan Kaduk und Hans A. Wüthrich. Murmann Verlag 2016 (erschienen auf DVD, 90 Min.).

WORKPLACE LEARNING



Foto: Erpenbeck

Autor

John Erpenbeck

Professor für Kompetenzentwicklung
an der SIBE – School of International
Business and Entrepreneurship



[www.hrm.de/profiles/
john-erpenbeck](http://www.hrm.de/profiles/john-erpenbeck)



Foto: Sauter

Autor

Simon Sauter

Geschäftsführer und Leiter
der Medienentwicklung der
Blended Solutions GmbH



Foto: Sauter

Autor

Werner Sauter

Professor und Dozent für Bankbetriebslehre
und Volkswirtschaftslehre sowie
Human Resource Management und Führung,
wissenschaftlicher Leiter der
Blended Solutions GmbH



[www.hrm.de/profiles/
werner-sauter](http://www.hrm.de/profiles/werner-sauter)

Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess und im Netz

Die überwiegende Mehrheit der Entwicklungsprogramme in Unternehmen basiert nach wie vor auf Seminaren, die viel Wissen darbieten und in Fallstudien, Rollenspielen oder anderen Übungen festigen sollen. Eines der größten Probleme dieser seminaristischen Trainings ist, dass sie zwar viele Informationen bereitstellen, aber kaum Kompetenzen entwickeln. Social Workplace Learning hingegen dient diesem selbstorganisierten Kompetenzerwerb, den Arbeitgeber gezielt unterstützen können.

Kompetenzen sind Fähigkeiten, die dazu beitragen, dass Menschen in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert handeln (Erpenbeck, Grote, W. und S. Sauter, von Rosenstiel 2016). Es handelt sich nicht um persönliche Eigenschaften, sondern um Fähigkeiten, die sich entwickeln lassen (Erpenbeck, Hasebrook 2011). Im Unterschied zum Wissen schlagen

sich Kompetenzen immer in Handlungen nieder. Kompetenzentwicklung setzt folglich voraus, dass die Lerner in realen Entscheidungssituationen Widersprüche, Konflikte oder Verunsicherungen schöpferisch verarbeiten und so neue Emotionen und Motivationen entwickeln.

Kompetenzen werden zu zentralen Zielen von Lernprozessen, die im Prozess der Arbeit, in Projekten und im Netz stattfinden.

Dank ihrer Kompetenzen können Mitarbeiter selbst in schwierigen Situationen erfolgreich agieren. Der betriebliche Bildungsbereich steht daher vor der Aufgabe, Lernsysteme zu entwickeln und Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Mitarbeitern und Führungskräften ermöglichen, ihre individuellen Kompetenzentwicklungsprozesse optimal selbstorganisiert zu gestalten. Dabei verändern sich die Rollen der Beteiligten – und damit auch der didaktisch-methodische Entwicklungsprozess – grundlegend.

Von der Belehrungs- zur Ermöglichungsdidaktik

Eine strenge Kausalität zwischen Lehren und Lernen lässt sich nicht aufrechterhalten (Schübler 2007). Deshalb ergeben Seminare mit ihrer skandalös geringen Lerneffizienz keinen Sinn. Lernen funktioniert dann besonders gut, wenn es sich um einen selbstorganisierten, konstruktivistischen Aneignungsprozess handelt – und nicht um belehrende, de facto nicht mögliche Wissensvermittlung (Arnold 2000).

Wie ein Lernarrangement auf einen Lernenden wirkt, wie er den Input aufnimmt und interpretiert, wie er verarbeitet, was er wahrgenommen hat, und wie viel davon später, wenn er sein Wissen anwenden möchte, überhaupt noch zur Verfügung steht, lässt sich nicht planen. Deshalb können wir Wissen und Kompetenzen nicht vermitteln. Wir können auch nicht den Anspruch erheben, Lernprozesse direkt beeinflussen zu können (Wahl 2006). Deshalb benötigen wir einen Wandel von der bisherigen „Belehrungsdidaktik“ zur Ermöglichungsdidaktik.

Ermöglichungsdidaktik hat zum Ziel, den Lernenden alles an die Hand zu geben, damit sie

ihre Lernprozesse problemorientiert und selbstorganisiert gestalten können.

Die Ermöglichungsdidaktik ist die pragmatische Antwort auf die wirtschafts- und bildungspolitisch propagierte Forderung nach „Lebenslangem Lernen“. Sie geht davon aus, dass wir die Lernsituation nicht mehr vom Inhalt her, sondern mit Fokus auf den Lernenden als Lernrahmen gestalten (Arnold 2000). Die Lernplanner konzentrieren sich nicht mehr auf die detaillierte Gestaltung eines gemeinsamen Lehr-/Lernprozesses (Planungsfixierung), sondern darauf, den Erwerb von Wissen und Kompetenzen in individuellen, selbstorganisierten Lernprozessen zu ermöglichen (Realisierungsfixierung). Der Trainer wird zum Lernbegleiter, der die Bedingungen für die Selbstorganisation der Lernenden schafft und damit Kompetenzaufbau ermöglicht.

Ermöglichungsrahmen

Es reicht für bedarfsgerechte Lernarrangements nicht aus, teilnehmerorientierte, kooperative Lernphasen in den Unterricht zu integrieren. Die Lerner müssen vielmehr die Freiheit erhalten, ihre individuellen Lernprozesse ausgerichtet auf ihre Herausforderungen in der Praxis selbst zu gestalten. Soziale Lernplattformen können diesen Prozess unterstützen. Welche Elemente dabei wichtig sind, zeigt Abbildung 1 auf Seite 14.

Vier Elemente sind für das soziale Lernen am Arbeitsplatz entscheidend:

- ▶ **Lernorganisation:** Die gesamte Planung und Administration der individuellen Lernprozesse liegt in der Verantwortung der Lerner. Sie sind gefragt, ihre Lernprozesse während der Arbeit (Workplace Learning), unabhängig von Ort und Zeit (Mobile Learning) und nach dem individuellen Bedarf on demand (Micro-Learning) zu gestalten und zu steuern.
- ▶ **Kommunikation:** Soziale Lernplattformen können Mitarbeitern über E-Portfolios persönliche Zugänge zum sozialen Netzwerk des Unternehmens bieten und die gemeinsame Arbeit an Problemstellungen ermöglichen, zum Beispiel über Foren, Chats, Blogs, Wikis, Reflexions-Tools oder Instant Messenger. Sogenannte Workpads erlauben es den Lernenden, Dokumente gemeinsam zu bearbeiten, zu archivieren, zu verwalten und zu taggen, also zu indizieren oder zu verschlagworten. In Virtual Classrooms oder Webinaren können sie sich mit Lernpartnern und Experten unabhängig von ihrem Aufenthaltsort austauschen. Zu einzelnen Themenbereichen oder Kompetenzprofilen können Unternehmen zudem spezifische soziale Netzwerke anbieten.
- ▶ **Lerninhalte und Dokumentation:** Webbasierte Lernsysteme bieten eine breite Palette an formellen, aber insbesondere auch informellen Lerninhalten, welche die Mitarbeiter selbst entwickeln. So erarbeiten sie beispielsweise





Abbildung 1: Ermöglichungsrahmen für Social Workplace Learning

se in Praxisprojekten Lösungsskizzen, Fallstudien oder Checklisten, die über ihre Projektstagebücher in der Community of Practice analysiert, bewertet und optimiert werden. Hinzu kommen aktuelle Informationen, aber auch Links zu Open Educational Resources wie beispielsweise die Hamburg Open Online University (siehe Webtipps) sowie „Rapid E-Learning“-Tools zur Aufbereitung von Erfahrungswissen. Diese Wortschöpfung aus Rapid Prototyping und E-Learning bezeichnet einfache, schnelle und kostengünstige Entwicklungsmethoden für webbased Trainings durch klare, vorgegebene Strukturen für das Layout, die Gestaltung der Inhalte, für mögliche Darstellungen und Interaktionen sowie für den Erstellungsprozesses selbst.

- **Laufende Rückmeldung:** Die Mitarbeiter können in digitalen Lernsystemen ihre Lerndaten interpretieren, um Fortschritte zu messen, zukünftige Leistungen vorzuberechnen und Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung aufzudecken. Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für zielorientierte Führungsgespräche, in denen der Vorgesetzte dem Mitarbeiter Rückmeldung gibt und Vereinbarungen für die folgenden Lernprozesse trifft. Auf Basis eines Kompetenzmodells, das sich an der Unternehmensstrategie und dem Werterahmen ausrichtet, und der daraus abgeleiteten Kompetenzprofile kann der Lerner für seinen jeweiligen

Aufgabenbereich seine persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich der Kompetenzen ermitteln.

Prozess zum Social Workplace Learning

Da beinahe alle Mitarbeiter und Führungskräfte aus einer Lernkultur kommen, die primär fremdorganisiert geprägt ist, schlagen wir vor, den Weg zur systematischen Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit zweistufig anzugehen.

1. Social Blended Learning

Im Rahmen eines Blended-Learning-Arrangements, also der methodischen Verknüpfung von E-Learning mit Präsenzveranstaltungen, das den Mitarbeitern wie gewohnt eine klare Struktur und Orientierung gibt, bearbeitet jeder Lerner sein persönliches, herausforderndes Praxisprojekt. In diesem begrenzten Rahmen kann er seinen individuellen Kompetenzentwicklungsprozess selbstorganisiert planen und umsetzen. Dabei baut er seine Kompetenz zur Selbstorganisation und seine Methoden- und Medienkompetenz in einem gemeinsamen Prozess mit seinen Lernpartnern und -begleitern auf.

Social Blended Learning ist Blended Learning in Verbindung mit einem herausfordernden Praxisprojekt unter Einbindung von Social Software, welche informelles, selbstorganisiertes und vernetztes Lernen ermöglicht (Sauter/Sauter 2015).

Die Lerner organisieren den Kompetenzentwicklungsprozess im Rahmen eines mit

der Führungskraft vereinbarten Praxisprojektes selbst, von der Zieldefinition über die Lernplanung bis zur Erfolgskontrolle. Dabei werden sie von einem Lernbegleiter und der jeweiligen Führungskraft unterstützt. In Communities of Practice können die Teilnehmer selbstorganisiert ihre Erfahrungen aus den Projekten austauschen und gemeinsam weiterentwickeln.

Den „roten Faden“ der Lernprozesse bilden nicht mehr vorgegebene Curricula, die für alle Mitarbeiter gleich sind, sondern die individuellen Praxisprojekte der Beschäftigten.

Die Mitarbeiter lernen gemeinsam auf Augenhöhe mit selbst gewählten Lernpartnern, die sie meist wöchentlich zu einem Jour fixe treffen, eventuell unterstützt von Experten oder Mentoren. Da die Beziehungen zwischen den Lernpartnern überwiegend gleichberechtigt sind, sprechen wir auch von Co-Coaching (Dong 2011). Dieser Begriff beschreibt gegenseitige, für die effektive Kompetenzentwicklung der Coachingpartner förderliche Kollaborations- und Kommunikationsbeziehungen.

Der Lernbegleiter erweitert in diesem Szenario seine Rolle möglicherweise auch weiter zum E-Mentor. Beim E-Mentoring gibt ein erfahrener Lernbegleiter (Mentor) Erfahrungswissen und Eindrücke, meist online, an einen Lerner (Mentee) mit dem Ziel weiter, ihn in seiner persönlichen oder beruflichen Kompetenz innerhalb oder außerhalb des Unternehmens zu fördern. Bei besonders schwierigen Fragen oder bei der Entwicklung von Lösungen für Problemstellungen in der Praxis kann der Lerner eventuell auch auf Experten (E-Coaches) aus dem Netzwerk des E-Mentors zurückgreifen.

Das formelle Lernen in fremdorganisierter Form verliert in innovativen Lernsystemen zunehmend an Bedeutung, während Lernprozesse vermehrt durch reale Problemstellungen initiiert werden. Learning Communities wandeln sich daher häufig zu Communities of Practice (Wenger 1998). Die Mitarbeiter wählen dabei selbst Ziele, Inhalte, Strategien, Methoden und Kontrollmechanismen ihrer sozialen Lernprozesse. Die Lernkurse erweitern sich zu einem sozialen Netzwerk.

Elemente	Aktivitäten	Vorphase	1. Monat	2. Monat	3. Monat	4. Monat	... Monat	n. Monat
Lernziele und -inhalte	Entwicklungsgespräch mit der Führungskraft und evtl. dem Lernbegleiter: Kompetenzmessung, Vereinbarung von Kompetenzzielen und Praxis-/Projektaufgaben, Bereitstellung der finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen	◆ Kompetenzmessung			Kompetenzmessung		Kompetenzmessung	◆
Kompetenzentwicklung im Praxisprojekt	Die Teilnehmer bearbeiten im Rahmen der Vereinbarungen mit dem Lernbegleiter alleine oder kollaborativ ihr Praxisprojekt		Selbstorganisierte, kollaborative Bearbeitung des vereinbarten Praxisprojektes					
Soziales Lernen: Kompetenzentwicklung im Netz	Co-Coaching durch Lernpartner: gegenseitige Beratung und Begleitung, Projekttagbuch, wöchentlicher Jour fixe, Kollegiale Beratung
Mobile und Microlearning: Wissensaufbau und Qualifizierung	Angebote zum selbstgesteuerten Lernen nach Vereinbarung oder „on-demand“: problemorientierte WBT, interaktive Lernvideos, PDF, Wissenspool, evtl. modularisierte Kompakttrainings		■	■
E-Coaching durch die Lernbegleiter	Beratung und Begleitung, Beratung zu den Kompetenzmessungen, Feedback zu Themenspeicher und Lerntagebuch, Experten-Netzwerk ...		◆◆	◆◆	◆◆	◆◆	◆◆	◆
Workshops/Webinare mit dem Lernbegleiter	Kickoff zur Planung der Selbstlernphasen, Reflexion, Präsentation der Zwischenergebnisse, Klärung offener Fragen, Diskussionen, Übungen ...		■ ○	■ ○○○	■ ○○○	■ ○○○	■ ○○○	■
Lernerfolgsmessung	Kompetenzmessungen, Erfüllung der vereinbarten Ziele und Praxis-/Projektergebnisse ...	✦			✦			✦

Abbildung 2: Social-Blended-Learning-Arrangement

Dieses kompetenzorientierte Lernarrangement erfordert und fördert bei den Teilnehmern ein hohes Engagement und eine starke Teamorientierung. Die Verknüpfung des formellen Lernens in Workshops und E-Learning mit informellem Lernen über Transferaufgaben und Praxisprojekte im Netz hat sich als sehr motivierend und effizient erwiesen. Sie ist geeignet, die Lernkultur im Unternehmen grundlegend zu verändern.

2. Social Workplace Learning

Hat sich die Lernkultur der Selbstorganisation und des Social Learning im Unternehmen weitgehend durchgesetzt, lässt sich das Lernsystem in Richtung Social Workplace Learning entwickeln.

Social Workplace Learning findet selbstorganisiert bei der Arbeit und im Netz statt, wenn herausfordernde Problemstellungen zu bearbeiten sind.

Der Mitarbeiter nutzt dann die Möglichkeiten, an die er sich bereits in den Social-Blended-Learning-Arrangements gewöhnt hat. Er tauscht Erfahrungswissen in Communities aus und holt sich regelmäßig Feedback von Lernpartnern und -begleitern. Die Verantwortung für den persönlichen Lernprozess geht voll auf den Mitarbeiter über, der sich regelmäßig mit seiner Führungskraft und seinem Lernbegleiter abstimmt.

Es wird nicht mehr dann gelernt, wenn ein Seminar oder E-Learning angeboten wird, sondern dann, wenn Mitarbeiter im Arbeits-

prozess Problemstellungen bewältigen müssen. Lernbegleiter und Führungskräfte unterstützen den Prozess als Entwicklungspartner. Workshops mit Lernbegleitern und Experten bieten die Möglichkeit, das Netzwerk zu pflegen, den Lernprozess zu reflektieren und aktuelle Fragestellungen mit Kollegen und Experten zu diskutieren. Für neue Mitarbeiter können Unternehmen regelmäßig Kick-offs anbieten.

Social Workplace Learning bedeutet konsequent umgesetzt einen Paradigmenwechsel. Nicht mehr die Personalentwickler oder die Trainer sind primär für die Lernprozesse der Lerner verantwortlich. Diese organisieren nunmehr ihre Kompetenzentwicklung selbst und in eigener Verantwortung. Formelle Lernprozesse zum Wissensaufbau, meist in E-Learning-Arrangements, und zur Qualifikation, überwiegend mit Blended-Learning-Angeboten, bilden dafür die notwendige Voraussetzung, sind aber nicht das Ziel.

Von der Personalentwicklung zum Kompetenzmanagement

Die bisherige Personalentwicklung mit ihrer Konzentration auf formelles Lernen wandelt sich zum Kompetenzmanagement. Ihre wesentliche Aufgabe besteht darin, aus der Unternehmensstrategie und dem Werterahmen einen Ermöglichungsrahmen zu entwickeln, der individuelle Kompetenzentwicklungsprozesse im Prozess der Arbeit unterstützt.

Arbeiten und Lernen wachsen wieder zusammen.

Für klein- und mittelständische Unternehmen, die dieses innovative Lernsystem nicht selbst aufbauen können, werden überbetriebliche Bildungsanbieter diese Rolle übernehmen. Damit eröffnet sich für sie ein neues, attraktives Geschäftsfeld, das grundlegend veränderte Kompetenzen erfordert:

- ▶ Wissensaufbau über E-Learning-Arrangements
- ▶ Qualifikation in Blended-Learning-Arrangements
- ▶ Ermöglichung der selbstorganisierten Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit und im Netz durch einen bedarfsgerechten Ermöglichungsrahmen sowie Begleitung der Lernprozesse.

Die Umsetzung dieses Ansatzes erfordert Zeit. Denn eine grundlegende Veränderung der Konzeptionen, der Lernkulturen sowie der Rollen aller Beteiligten funktioniert nicht von heute auf morgen. Deshalb ist es notwendig, jetzt damit zu beginnen, die Strategie der inner- und überbetrieblichen Bildungsanbieter grundlegend zu verändern und zukunftsorientierte Geschäftsmodelle umzusetzen.

WEBTIPPS

www.houu.de

(Hamburg Open Online University)

www.open-educational-resources.de

(Website der Transferstelle OER, einem Thinktank zum Thema Open Educational Resources, gibt einen Überblick über offene, deutschsprachige Lernangebote)