

Betriebliches Lernen gestalten

– und was das mit Lernkultur zu tun hat

Wie können Arbeiten und Lernen enger miteinander verknüpft werden? Welche Rolle spielt das Thema Lernkultur in diesem Ensemble? Diese Fragen hat ein Online-Workshop der BMBF-geförderten Projekte eLearningÖV (elearningnetzwerk.de) und Maridal (maridal.de) mit Teilnehmer*innen aus der Wirtschaft und der Bildungspraxis am 17.05.2021 diskutiert.

GEFÖRDERT VOM

Die Teilnehmenden haben zunächst drei Wörter, die sie mit dem Thema Lernkultur verbinden, benannt:



Abbildung 1: Umfrage unter den Teilnehmenden

Im Impulsvortrag „Beschäftigungsfähigkeit durch Lernen sichern – Dimensionen von Lernkulturen in Organisationen“ wurde der Zusammenhang zwischen individueller Weiterbildung und Lernkultur im Unternehmen erläutert.

Um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden und gleichzeitig die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu sichern, ist es notwendig Lernen als integrativen Bestandteil betrieblicher Wertschöpfungsprozess zu verstehen (Abb. 2).

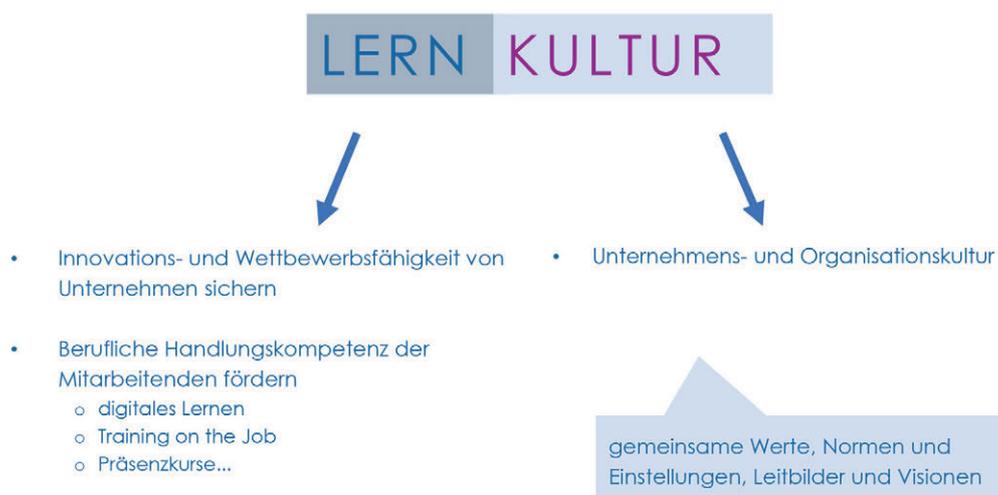


Abbildung 2: Lernkultur

Der Begriff Lernkultur verbindet diese Dimensionen miteinander und meint nichts anderes als den Stellenwert des Lernens im betrieblichen Sozial- und Hierarchiegefüge. Um zu verdeutlichen, wie Lernkultur im Unternehmen sichtbar wird, wurde auf eine Unterteilung von Lernkultur auf drei Unter-

nehmensebenen zurückgegriffen (Sonntag et al. 2004, Abb. 3). Diese Ebenen sind nicht isoliert voneinander zu betrachten, sondern stehen in einem interdependenten Verhältnis zueinander. Durch die analytische Unterscheidung der drei Ebenen wird es möglich, Gestaltungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten betrieblicher Lernkulturen konkreter zu adressieren.



Abbildung 3: Lernkulturebenen (vgl. Sonntag et al. 2004)

Aktuelle Situation

- Unternehmen wissen um die Notwendigkeit und Bedeutung von Weiterbildung, allerdings kommt sie im betrieblichen Alltag häufig zu kurz.
- In den verschiedenen Statusgruppen haben Lernen und Weiterbildung einen sehr unterschiedlichen Stellenwert. Beschäftigte, die nicht an einem beruflichen Aufstieg interessiert sind, empfinden Weiterbildungsangebote teilweise als Zumutung. Gerade im operativen Bereich der gewerblich technischen Berufsbilder wünschen sich Personalentwickler eine höhere Nachfrage nach Weiterbildung
- Weiterbildungsangebote erfolgen auf Unternehmensebene selektiv als "Belohnungsinstrumente" für Beschäftigte.
- Es besteht allgemein die Absicht, Lernen zu fördern, jedoch hängen die individuellen Möglichkeiten oftmals von der direkten Führungskraft ab und unterscheiden sich sehr je nach Unternehmensbereich.
- Aufgrund der betrieblichen Altersstruktur gewinnen Lerntandems und Mentoringprogramme an Popularität.
- Die Bedeutung und der Nutzungsgrad digitaler Technologien steigt bei der Umsetzung von Weiterbildungsangeboten.

Gestaltung der zukünftigen Lernkultur

Für die Zukunft wünschen sich die Personalverantwortlichen eine Lernkultur in ihrem Unternehmen, die folgende Kriterien erfüllt:

Normative Ebene

- auf der normativen Ebene einen Wertewandel im Unternehmen unterstützen, der Lernen als Teil des betrieblichen Leitbilds begreift,
- Fehlerkultur im Unternehmen entwickeln und Bereitschaft der Beschäftigten unterstützen, ihr Wissen zu teilen, z. B. unternehmensinternes Intranet, Plattformen, offene Veranstaltungsformate wie etwa Bar Camps
- Angebot sog. „Weiterbildungsbörse“, in der die Teilnehmer*innen selbst zu Anbietern von Weiterbildung werden und ihre Kolleg*innen schulen.

Strategische Ebene

Rahmenbedingungen auf der strategischen Ebene schaffen, dazu gehören

- Lernräume und Lerngelegenheiten – bis hin zu „Lernoasen“ entwickeln,
- Zeit- und Kostenbudgets schaffen,
- technische Infrastruktur.

Operative Ebene

- auf der operativen Ebene Führungskräfte stärker in das Weiterbildungsgeschehen – Bedarfe identifizieren und fördern – involvieren und in ihrer Vorbildfunktion für andere Beschäftigte nutzen,
- Lernmethodenmix auf der operativen Ebene (dezentral, zentral, E-Learning, Präsenz, hybrid, on-the-Job, Lernen im Moment of need, Social Learning, mit Spaß etc.) – angepasst an die Bedürfnisse der Beschäftigten und den Lerninhalt,

Fazit

Der Workshop zeigte, dass nicht das „ob“ sondern das „wie“ der Weiterbildung für die Unternehmen die zentrale Herausforderung ist. Das Ergebnis unterstreicht somit die Empfehlungen der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS), die ebenfalls die Bedeutung der Weiterbildung als zentrales Element der unternehmerischen Personalstrategie in ihrem Umsetzungsbericht hervorhebt.

- Lernprozessbegleitung notwendig, um Mitarbeitende fachlich und pädagogisch zu betreuen.
- Potenziale digitaler Medien werden erkannt, aber Lernen bleibt trotz zunehmendem Technikeinsatz ein sozialer Prozess.
- Führungskräfte sind stärker als bislang verantwortlich, sich um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu kümmern. Wie lässt sich dieses neue Rollenverständnis von Führungskräften fördern?
- Zeitliche und finanzielle Ressourcen notwendig, um Lernen betrieblich zu verankern.
- Normative Ebene wird bisher wenig bespielt, ist aber zentral!

Informationen zu den Projekten

elearningnetzwerk.de

oder

www.maridal.de

Fragen richten Sie
gerne an:

Projekt eLearningÖV – Netzwerk Digitales Lernen
in der Verkehrsbranche
VDV-Akademie e. V.
Stefan Hilger
E-Mail: kontakt@elearningnetzwerk.de
Tel.: 0221 57979-179

Projekt Maridal - Maritimes Regionalnetzwerk für
Integratives Digitales Arbeiten und Lernen
BALance Technology Consulting GmbH
Dr.-Ing. Reinhard Ahlers
E-Mail: reinhard.ahlers@bal.eu
Tel.: 0421 33 517 0

GEFÖRDERT VOM