



weit mehr!

weiterbilden metall rheinland

Benchmark Lernförderlichkeit



MA&T Sell und Partner GmbH
Karl-Carstens-Str. 1
52146 Würselen

Das Projekt „Weit-Mehr!“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Inhalt

Warum ist stetiges Lernen in der Arbeit wichtig?.....	3
Lernförderlichkeit	4
Lernförderlichkeit in der Arbeit.....	5
Gruppenarbeit als lernförderliche Arbeitsorganisationsform.....	7
Erfolgsfaktoren von Gruppenarbeit.....	8
Vorstellung der Unternehmen	9
Erfahrungen der Unternehmen.....	9
Handlungsempfehlung	12
Zusammenfassung	14
Literaturverzeichnis.....	15



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Warum ist stetiges Lernen in der Arbeit wichtig?

Für die Existenz und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird kontinuierliches Lernen sowie Kompetenzentwicklung immer wichtiger. Denn durch sich stetig verändernde ökonomische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, wie beispielsweise technologische Weiterentwicklung oder den demografischen Wandel, werden Beschäftigte und Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt (Bigalk, 2006; Schäfer, 2009). Die ökonomischen Entwicklungen unserer Zeit fordern Flexibilität sowie Innovation und Veränderung durch fortschreitende Lernprozesse von Organisationen und deren Beschäftigten. Die persönliche und fachliche Entwicklung von Beschäftigten wird dabei zunehmend als nachhaltige Ressource für das zukunftsorientierte Bestehen eines Unternehmens angesehen: „Humankapital ist eine Schlüsselgröße der volkswirtschaftlichen Vermögensbildung (Bigalk, 2006).“ Um das Humankapital in Organisationen jedoch fördern zu können, bedarf es eine intensive Auseinandersetzung und Entwicklung der unterstützenden Prozesse. Eine einfache Transferierung bestehender Möglichkeiten aus beispielsweise konkurrierenden Unternehmen ist in der Regel nicht möglich. Somit ist der notwendige Entwicklungsprozess mit einem erhöhten Zeitaufwand und direkten sowie indirekten Kosten verbunden.

Besonders in den letzten Jahren kann eine zunehmende Fokussierung der Unternehmen auf den ganzheitlichen Wandel der Organisation bezüglich organisationales Lernen beobachtet werden. Dabei müssen alle Organisationsbereiche in Betracht gezogen werden, denn insbesondere die Erschließung des Leistungspotentials älterer und bildungsferner Beschäftigter gewinnt in Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels eine starke Bedeutung. Beschäftigte im fortgeschrittenen Alter müssen ihre Flexibilität und Lernbereitschaft permanent unter Beweis stellen, indem sie strukturelle sowie personelle Veränderungen annehmen und den Umgang mit innovativen Technologien erlernen. Eine solche Flexibilitätsbereitschaft ist jedoch nicht nur für die ältere Belegschaft eine große Herausforderung, sondern auch jüngere Kolleg*innen benötigen eine erhöhte Anpassungsfähigkeit. Eine Weiterentwicklung der fachlichen und methodischen Kompetenzen wird damit unerlässlich.

Kompetenz umfasst alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Wissensbestände und Erfahrungen eines Menschen, die ihn bei der Bewältigung vertrauter oder neuartiger Arbeitsaufgaben handlungs- und reaktionsfähig machen und sich im erfolgreichen Umgang mit veränderten Anforderungen zeigen. Es werden die vier Facetten der Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz unterschieden und als Handlungskompetenzen zusammengefasst (Schäfer, 2009).

Die Erwartungen einer Organisation an ihre Mitarbeiter*innen umfasst häufig eine hohe Flexibilitätsbereitschaft und -fähigkeit, sowie ein hohes Maß an Selbstverantwortung und den Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Konzepte wie „Unternehmer der eigenen Talente“, „Arbeitskraftunternehmer“ und „Ich AG“ beschreiben diese Selbstverantwortung der Beschäftigten. Davon ausgehend kommt man nicht umhin, Voraussetzungen zur Erhöhung der Selbstorganisation der Beschäftigten zu schaffen (Bigalk, 2006). Bei der Aneignung dieser wichtigen Kompetenzen sollte den Mitarbeiter*innen die notwendige Unterstützung gegeben werden. Dabei ist es wichtig, eine gesunde Mischung aus überlassener Selbstverantwortung der Beschäftigten und einer bereitgestellten Förderung des Unternehmens anzustreben.

Eine Vermehrung und Vermittlung von Wissen ist im stetigen Wandlungsprozess zunehmend unzureichend. Beschäftigte in allen Organisationsebenen sind kontinuierlich dazu verpflichtet, sich mit neuen Situationen und Umstrukturierungen auseinanderzusetzen, sodass auch eigene Erfahrungswerte erlangt werden können. Zudem kann rein theoretisch aufgenommenes Wissen erst durch entsprechende Anwendung zunehmend verankert werden. Ohne eine solche Umsetzung kann das theoretische Wissen schnell vom Lernenden vergessen werden, sodass dieses im schlimmsten Fall verloren geht.

In der Vergangenheit lag der Fokus der Organisationsentwicklung meist bei formal geregelten und starren Fort- und Weiterbildungskonzepten. Jedoch wird dabei der informelle Charakter der Lernprozesse nicht berücksichtigt. Lernen im pädagogischen Sinn geschieht häufig unbewusst und außerhalb institutionalisierter Bildungsmaßnahmen. Aufgrund dessen sollte der Fokus von Lernprozessen mehr auf den beruflichen Alltag der Beschäftigten gelegt werden. Im europäischen Vergleich ist besonders in Deutschland autonomes Lernen und Arbeiten häufig kein Bestandteil der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen.

Lernförderlichkeit

Die Förderung von personellen Kompetenzen im Arbeitsprozess setzt verschiedene arbeitsstrukturelle Maßnahmen voraus. Eine solche lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung basiert dabei meist auf verschiedenen individuellen und betrieblichen Interessen. Die angestrebte Erweiterung der eigenen beruflichen Handlungskompetenzen ist auch für den Beschäftigten selbst von besonderer Bedeutung, da diese im Zusammenhang mit der eigenen, auf die Zukunft gerichteten Beschäftigungsfähigkeit steht. Im Zuge dessen soll auch betont werden, dass eine Zertifizierung von in der Arbeit erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen überaus wichtig ist. Um eine Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zu unterstützen müssen die Tätigkeitsbereiche der Beschäftigten möglichst lernförderlich gestaltet werden. Eine lernförderliche Gestaltung der Arbeitsumgebung ist jedoch kein einmaliges Ereignis, vielmehr handelt es sich dabei um einen fortschreitenden Prozess, welcher regelmäßiger Überprüfungen und Anpassungen bedarf.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Eine konkrete Beschreibung lernförderlicher Arbeitsumgebungen ist durchaus schwierig, da diese hoch individuell und nicht überall gleichermaßen umsetzbar sind. Jedoch können folgende Merkmale und Kriterien Hinweise auf eine lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung geben:

- Selbstständigkeit
- Partizipation
- Variabilität
- Komplexität
- Kommunikation/Kooperation
- Feedback und
- Information

Zu beachten ist, dass die Arbeitsgestaltung nicht ausschließlich zur Förderung von Lernprozessen beitragen. Vor allem Zeitdruck oder extreme Arbeitsbedingungen können Lernbarrieren darstellen und die impliziten Lernprozessen hemmen oder negativ beeinflussen. Auch übergeordnete organisatorische Rahmenbedingungen wie *„Betriebsklima, Organisationsstruktur, Technologieentwicklung und besonders Wechselwirkungen personenseitiger Merkmale haben einen Einfluss darauf, ob das Umfeld als entwicklungs- und lernförderlich zu bezeichnen ist.“* (Schäfer, 2009).

Lernförderlichkeit in der Arbeit

Neben formalen Weiterbildungskonzepten ist das Lernen im Arbeitsprozess ein wichtiger Ansatz zur Entwicklung von Handlungskompetenzen. Monotone Beschäftigungstätigkeiten, starre Arbeitssysteme und weisungsgebundene Hierarchien, sowie eine fehlende pädagogische Lernkultur schränken die Möglichkeit des Kompetenzerwerbs stark ein. Die Organisationsstruktur, sowie Arbeitsgestaltung gewinnt somit an zentraler Bedeutung.

Arbeitsgestaltung umfasst technische, organisationale und personale Maßnahmen zur Optimierung von Arbeitsprozessen und deren Rahmenbedingungen. Dabei geht es um ein aufgabengerechtes, optimales Zusammenwirken von Menschen, Betriebsmitteln sowie Arbeitsgegenständen in einem Arbeitssystem, um humane Arbeit und hohe Wirtschaftlichkeit zu erreichen (Schäfer, 2009).

Mögliche Ansätze die Arbeit zu gestalten sind in vier Gestaltungsfeldern zu unterteilen:

1. *Arbeitsumgebung*: dies beinhaltet die Nutzung von ergonomischen Gestaltungskriterien, wie Beleuchtung, Farbgestaltung, Lärm, Klima, mechanische Schwingungen, Gefahrstoffen oder Arbeitsmitteln.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



2. *Arbeitsaufgaben*: dabei werden vollständige, problemhaltige Tätigkeiten geschaffen, die Elemente der Planung, Vorbereitung, Ausführung und Kontrolle umfassen. Beispiele dazu sind Selbstständigkeit, Partizipation, Kommunikation, Information und Feedback am Arbeitsplatz.
3. *Arbeitsorganisation*: damit ist die Gestaltung von relevanten Strukturmerkmalen gemeint, wie z.B. Produktionsablauf, Gruppenarbeit, Arbeitsteilung, Hierarchie, Arbeitszeit und Entgelt.
4. *Unternehmenskultur*: dieses Gestaltungsfeld hat Einfluss auf die drei vorherigen Gestaltungsfelder. Als besonders bedeutsam gilt ein kooperativer Führungsstil. (Schäfer, 2009).

Diese vorangegangenen Gestaltungsfelder können darüber hinaus als Rahmenbedingungen der Beschäftigten bezeichnet werden. Rahmenbedingungen umfassen dabei zusätzlich Faktoren wie Arbeitszeit, Entgelt sowie Daten- und Arbeitsschutz. Das Arbeitsumfeld wird grundsätzlich von vielen unterschiedlichen und voneinander unabhängigen Faktoren beeinflusst. Dabei ist zu beachten, dass die Einflussintensität der Faktoren nicht immer gleich ist. Während einige Faktoren eine große Wirkung auf die Lernförderlichkeit besitzen, spielen andere lediglich eine untergeordnete Rolle.

Durch eine lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung besteht die Möglichkeit bisher nicht genutzte Kompetenzpotenziale zu erschließen und zu fördern. Durch implizite Lernprozesse ist es möglich Fertigkeiten zu erwerben, die durch inszenierte Bildungsangebote nur eingeschränkt vermittelbar gewesen wären.

Eine lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung kann nach Dr. Debora Bigalk (2006) folgende Nachwirkungen für das Unternehmen erzielen:

- Erhöhung der Qualität
- Erschließung von Innovationspotentialen
- Reduktion der Transferproblematik bei Bildungsmaßnahmen
- Kompetenzentwicklung, Erhöhung von Motivation und Entwicklung positiver Einstellungen gegenüber Arbeitsplatz und Unternehmen
- Langfristige Förderung und Erhaltung der Lernfähigkeit und -bereitschaft
- Langfristige Erhöhung der Gesundheit
- Positive Effekte auf die außerberufliche Aktivität und
- Persönlichkeitsförderung



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Gruppenarbeit als lernförderliche Arbeitsorganisationsform

Die Gestaltungsfelder der Arbeitsorganisation bieten häufig die Möglichkeit Gruppenarbeit in den festen Betriebsalltag einzuführen. Durch den Einsatz von Gruppenarbeit und die kooperative Gestaltung bringen Beschäftigte ihr Wissen zusammen, wodurch **Gruppenwissen** entsteht. Dieses Gruppenwissen spiegelt sich beispielsweise in Normen der Gruppe, gruppenspezifische Handlungsmustern oder der Kommunikationsweise der Gruppe wieder. Das Wissen der Organisation ist somit auf eine Vielzahl lokaler Wissensbasen und Individuen verteilt. Besonders dadurch kann der gefährliche Verlust von personenspezifisches Wissen reduziert werden.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es unbedingt notwendig die vorhandene Wissensbasis ständig zu aktualisieren, zu erweitern und zu korrigieren. Dieser kontinuierliche Prozess ist dabei ein Zeichen lernender Organisationen. Zudem ist es erforderlich auch neues Wissen den Organisationen, sowie Organisationsmitgliedern, zugänglich zu machen. Genauso unerlässlich ist die Verbreitung von bestehendem und neuem Wissen, sodass dieses in eine Wertbasis der Organisation gefestigt werden kann. Dieser Prozess kann allerdings dazu führen, dass bestehende Wissens Elemente eingeschränkt werden, wodurch ein Umdenken der Beschäftigten, sowie der gesamten Organisation unvermeidlich ist. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Gruppen das Entstehen von neuem Wissen, die Verbreitung von Wissen und die Wissenskorrektur fördern. Zur Entstehung einer solchen fördernden Umgebung, müssen folgende Bedingungen geschaffen werden:

1. Beschäftigte können ihr implizites Wissen an andere weitergeben.
2. Das Wissen kann sich vervielfältigen.
3. Wissensdifferenzen werden bewusst und Fehlwissen kann korrigiert werden
(Unger, 2002)

Lernprozesse einer Gruppe sind gekennzeichnet durch eine beständige Interaktion und Kommunikation von Gruppen. Durch diesen angestoßenen Austausch von Wissen zwischen Individuen in einem Kollektiv resultieren verschiedene und wichtige Effekte auf der Wissens ebene:



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Individuum	Gruppe	Organisation
Ausweitung der individuellen Wissensbasis	Produktion neuen Wissens	Die Zugänglichkeit von Wissen in der Organisation wird erhöht
Korrektur von individuellen Wissensbestandteilen	Kollektivierung von Wissen	Höhere Wahrscheinlichkeit der Ausweitung der organisatorischen Wissensbasis
Stabilisierung und Vertiefung der individuellen Wissensbasis	Manifestation der Entwicklung „lokaler“ Wissensbasen in mentalen und organisationalen Strukturen	De-Individualisierung von Wissen und somit höhere Stabilität
An der kollektiven Realität abgeglichene, individuelle Konzepte und Heuristiken	Entwicklung eines kollektiven mentalen Modells von der Umwelt (Organisation und Außenwelt) und der eigenen Existenz (Gruppe)	
Erhöhung der Wahrscheinlichkeit von Perspektivwechseln		

Tabelle 1: Gruppeneffekte auf der Wissensebene (Unger, 2002)

Erfolgsfaktoren von Gruppenarbeit

Im vorherigen Kapitel wurde bereits über die Vorteile, den Nutzen sowie die großen Potenziale von Gruppenarbeiten in Organisationen gesprochen. Zur Veranschaulichung der bereits angesprochenen Effekte konnten wir in der Vergangenheit Gruppenarbeiten in verschiedenen Formen in 3 Unternehmen exemplarisch verankern.

Bei diesen Unternehmen handelt es sich um den Antriebssystemhersteller ATB Schorch, den Landmaschinenhersteller John Deere Bruchsal sowie das Zuliefererunternehmen E.G.O. Oberderdingen.

Dieses Kapitel beschreibt sowohl die Einführungsart der Gruppenarbeit als auch die erfolgsabhängigen Faktoren.

Vorstellung der Unternehmen

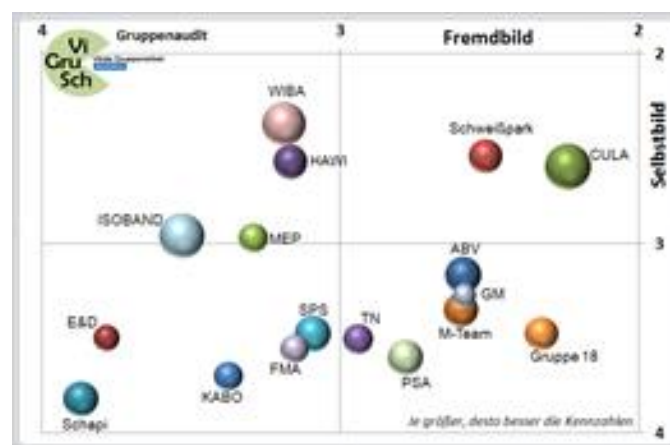
ATB Schorch GmbH	John Deere Werke Bruchsal	E.G.O. GmbH Oberderdingen
<ul style="list-style-type: none"> - Hersteller elektrischer Antriebssysteme - 200 Beschäftigte in Deutschland - Gruppenarbeit seit 1993 - keine Meister und Abteilungsleiter Ebene mehr - gewählte Gruppensprecher 	<ul style="list-style-type: none"> - Landmaschinenhersteller - 600 Beschäftigte in Deutschland - Gruppenarbeit seit 1994 - Reduzierung von sieben auf vier Hierarchieebenen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zulieferer Hausgeräteindustrie - Ca. 2500 Beschäftigte in Deutschland - Gruppenarbeit seit 1998 - „geführte“ Gruppenarbeit - Verkleinerung der Führungsspannen - Vom Unternehmen benannte und qualifizierte fachliche Führungskräfte

Erfahrungen der Unternehmen

Bei der ATB Schorch GmbH wurde aus Evaluationsgründen eine Befragung zur Bewertung der Gruppenarbeit durchgeführt. Im Zuge dessen wurden je Arbeitsgruppe drei Ebenen bewertet:

1. Wie bewerten die Gruppenmitglieder die eigene Kommunikation, Zuverlässigkeit und Zusammenarbeit bewerten.
2. Wie bewerten die zuständigen Meister die Gruppenarbeit
3. War es möglich objektive Gruppen-Kennzahlen zu erheben

Die folgende Graphik zeigt die drei Dimensionen in der Zusammenfassung. So wurden beispielsweise das Selbst- und Fremdbild der Gruppe „Schapi“ hoch bewertet, die objektiven Kennzahlen der Gruppe liegen jedoch im mittleren Bereich.



Graphik 1: Auswertungsgraphik der Gruppenarbeit bei ATB Schorch GmbH

Ein weiteres Ergebnis im Rahmen der Befragung beim Unternehmen ATB Schorch war, dass das Führen von Arbeitsvorratslisten gut als **Stützprozess im Umfeld** funktioniert. Die Arbeitsvorbereitung (Pläne, CNC-Programme, Materialbeschaffung) hingegen, konnte als nicht gut integrierter Stützprozess erkannt werden. Aus diesem Grund ist bei der Einführung von Gruppenarbeit in Unternehmen zu bedenken, welche Aufgaben sich gut als Stützprozesse integrieren lassen. Aufgrund unserer bisherigen Erfahrungswerte und die Resultate im Unternehmen raten wir unbedingt zu einer vorangestellten Pilotphase. Resultierende aussagekräftige Ergebnisse sind überaus wichtige Hilfestellung bei der endgültigen Implementierung von Gruppenarbeiten.



Die John Deere Werke in Bruchsal und die ATB Schorch GmbH bewerteten die **regelmäßigen und hochwertigen Gruppengespräche** hauptsächlich positiv. Besonders die eingeführten täglichen 5-Minuten-Gespräche, Festlegung von Gruppenbesprechungen und 15-minütigen KVP-Gespräche funktionierten in den beiden Unternehmen gut. Allerdings zeigte sich, dass die Themen der Gespräche Auswirkungen auf die Qualität und das Stattfinden eines Gruppengesprächs haben. So fallen unliebsame Gespräche, z.B. über Kapazitäten bei ATB Schorch GmbH aus, da niemand daran teilnimmt. Daher ist es bei Gruppengesprächen wichtig, dass es einen klar strukturierten Ablauf, einen definierten Teilnehmerkreis und eine zeitliche Begrenzung gibt. Der Fokus des Gruppentreffens darf während des Gespräches nicht aus den Augen verloren werden.

Alle drei Unternehmen waren sich bezüglich der **Eignung und Schulung von Gruppensprechern** einig, dass nur durch eine Erstausbildung und Qualifizierung sowie stetiger Auffrischungsschulungen Gruppensprecher langfristig für diese Aufgabe geeignet sind. Die Praxis zeigte, dass zu Beginn alle Gruppensprecher ausreichend geschult wurden. Im Laufe der Zeit wechselten die Gruppensprecher allerdings und es wurde versäumt neue Schulungen und Auffrischungsseminare durchzuführen. Somit es ist für die fortlaufende Qualität der Gruppenarbeit wichtig, nachzuhalten wer Gruppensprecher ist und zu gewährleisten, dass diese regelmäßig geschult werden.

Bezüglich der **Führungsspanne von Führungskräften** gibt es unterschiedliche Erfahrungen in den zuvor vorgestellten Betrieben.





weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



So wurden bei den John Deere Werken in Bruchsal gute Erfahrungen mit geteilten Vorgesetztenpflichten gemacht. Dabei teilt sich ein ‚Springer‘ als fachlicher Vorgesetzter ohne Führungsverantwortung zusammen mit einem ‚Supervisor‘ als disziplinarischer Vorgesetzter die Führungsaufgabe. Bei der ATB Schorch GmbH wurde berichtet, dass bedingt durch die große Führungsspanne keine angemessene positive Rückmeldung durch die Führungskraft erfolgt.

Erkenntnisse aus den **Gruppenzusammensetzungen** sind positiv wie auch negativ. So stellt man bei der E.G.O. GmbH Oberderdingen fest, dass die Beschäftigten sich in der Gruppe gegenseitig ergänzten und auch einen Zusammenhalt entwickelten. Jedoch entzogen sich Beschäftigte durch die Gruppenzusammensetzung der eigenen Verantwortung. Bei der ATB Schorch GmbH berichtete man, dass der Gruppensprecher keine bzw. nur wenig Wertschätzung und Anerkennung von den Gruppenmitgliedern erhielt. Ein positiver Effekt ist, dass durch das Einführen von Gruppenarbeit Normen und Werte einer Gruppe geschaffen werden und eigene Kommunikationsweisen der Gruppe entstehen. Abhängig von der Zusammensetzung einer Gruppe können sich diese positiv, aber auch negativ auswirken.

Alle Unternehmen haben positive Beispiele für **Umfeldaufgaben**, die sinnvoll in die Gruppenarbeit integriert werden können. So sind das Qualitätswesen, der Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz sowie 5S Aufgaben, die innerhalb einer Gruppe aufgeteilt werden können. Ähnlich wie bei den vorhin genannten Stützprozessen muss man auch bei der Integration von Umfeltaufgaben in die Gruppenarbeit darauf achten, welchen Aufgaben dafür geeignet sind. Eine Pilotphase bei der Einführung bringt eventuell bereits aussagekräftige Ergebnisse.

In Bezug auf die **Teambildung** sehen alle Unternehmen Schulungen zur Stärkung der gesamten Gruppe als notwendig an. Jedoch fanden bisher in den Unternehmen keine Schulungen zu diesem Thema statt. Ziel einer Gruppe sollte es sein, dass die Stärkeren die Schwächeren unterstützen und dass alle Gruppenmitglieder die bereits genannten Umfeltaufgaben mittragen. Entsprechende Schulungen zur Stärkung des Teamgeistes können dabei unterstützen.

Die Beschäftigten der drei Unternehmen sahen den potenziellen Nutzen, den die Erfolgsfaktoren für ihr Unternehmen und die Beschäftigten haben könnten. Die Umsetzung in die Praxis ist komplex und stets individuell. Die Unternehmen und Gruppen begegnen unterschiedlichen Hürden während der Einführung von Gruppenarbeit, daher ist es notwendig während der Einführung von lernförderlicher Arbeitsgestaltung in Form von Gruppenarbeit Schulungen für die gesamte Gruppe, wie auch für einzelne Gruppenmitglieder, anzubieten. Nur dadurch können Unternehmensziele wie Flexibilität und Ideenreichtum bei der Entwicklung neuer Produkte erreicht werden. Im untenstehenden Schaubild werden die zuvor erklärten Erfolgsfaktoren für eine lernförderliche Gruppenarbeit bildlich dargestellt.



Abbildung 1: Erfolgsfaktoren für lernförderliche Gruppenarbeit

Handlungsempfehlung

Konzepte der lernförderlichen Arbeitsgestaltung streben mit den lernenden Organisationen an, den Wandel widerzuspiegeln und Möglichkeiten zum angemessenen Umgang mit bevorstehenden Veränderungen zu entwickeln. Lernende Organisationen sind daran zu erkennen, dass sie in der Lage sind, flexibel auf veränderte Situationen zu reagieren. Sie fördern die Bereitschaft und Fähigkeit der Beschäftigen Veränderungen mitzutragen und dass gemeinsam an dem Ziel gearbeitet wird, die Zukunft erfolgreich zu gestalten (Bigalk, 2006).

Lernen in einem Arbeitsprozess sollte ganzheitlich betrachtet werden. Denn einerseits beeinflussen Rahmenbedingungen der Organisation, wie kulturelle, politische und soziale Hintergründe die Person, andererseits beeinflusst die Person durch Lernprozesse die Rahmenbedingungen der Organisation. Daher sollten Kultur, Struktur, Systeme, Technologien und Personen das Lernen im Arbeitsprozess unterstützen (Bigalk, 2006).



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Fachkräfte
sichern
weiter bilden und Gleichstellung fördern

Zukünftig könnte durch die Fokussierung auf die zentrale Aufgabe des Informationsaustausches mittels moderner Technologien Organisationen Hierarchieebenen und die Anzahl der Führungskräfte minimieren. Führung soll dann überwiegend Koordinationsaufgaben beinhalten. Die Beschäftigten gelten dabei als Spezialisten, die fortwährend lernen und sich miteinander austauschen (Bigalk, 2006).

Bezogen auf die praktischen Beispiele lässt sich sagen, dass Gruppenarbeit grundsätzlich der Einzelarbeit vorzuziehen ist. Bei der Einführung von Gruppenarbeiten ist es wichtig, dass die Gruppen und deren Ziele klar festgelegt werden. Insbesondere Stützprozesse im Umfeld und Umfeldaufgaben sollten zuvor bedacht, ausprobiert und einheitlich eingeführt werden. Innerhalb der Gruppen sollten regelmäßig klar strukturierte und zeitlich begrenzte Gruppengespräche stattfinden. Wobei der Fokus des Gruppentreffens während des Gespräches nicht aus den Augen verloren werden sollte. Des Weiteren sollte nachgehalten werden, dass Gruppensprecher regelmäßig entsprechende Schulungen erhalten, um die Qualität der Gruppenarbeit zu erhalten bzw. zu steigern.





weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Zusammenfassung

In Zeiten des demographischen Wandels und der stetigen Weiter- und Neuentwicklung revolutionärer Technologien werden kontinuierliches Lernen und Kompetenzentwicklung von Beschäftigten immer wichtiger für Unternehmen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Die Entwicklung von Beschäftigten wird somit auch immer öfter als nachhaltige Ressource für das fortwährende Bestehen eines Unternehmens angesehen.

Lernende Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sich dort auch Beschäftigte mit zunehmendem Alter immer wieder auf neue Situationen und Technologien einlassen müssen und kontinuierlich weiter- bzw. umlernen. Nur dadurch, dass alle Beschäftigten gefördert und gefordert werden, kann die nötige Flexibilität eines Unternehmens und ihrer Beschäftigten erhalten und die fachlichen und methodischen Kompetenzen weiterentwickelt werden.

Da der Großteil des Lernens informell ist, sollten Unternehmen das Augenmerk vielmehr auf den nicht organisierten Vorgang im (beruflichen) Alltag legen. Dabei gibt es vier mögliche Gestaltungsfelder: Arbeitsumgebung, Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur. Dabei zählt Gruppenarbeit als eine lernförderliche Arbeitsorganisationsform. Denn: Das Wissen der Organisation ist dasjenige, was sich einerseits in „Materie“ niederschlägt, andererseits aber auch das, was in den Köpfen ihrer Beschäftigten ist und ein von allen geteiltes Wissen darstellt.

Wie bereits erwähnt müssen Organisationen die vorhandene Wissensbasis ständig aktualisieren, erweitern und korrigieren um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies zeichnet lernende Organisationen aus. Es ist sinnvoll, dass innerhalb von Organisationen Gruppen das Entstehen neuen Wissens, die Verbreitung von Wissen und die Wissenskorrektur fördern. Dazu müssen folgende Bedingungen geschaffen werden:

1. Beschäftigte können ihr implizites Wissen an andere weitergeben.
2. Das Wissen kann sich vervielfältigen.
3. Wissensdifferenzen werden bewusst und Fehlwissen kann korrigiert werden.

Dabei ist der Lernprozess einer Gruppe durch die Interaktion in der Gruppe gekennzeichnet. Es wurden praxisbezogenen Erfolgsfaktoren für lernförderliche Gruppenarbeit entwickelt, die in angepasster Form auf weitere Unternehmen übertragen werden können. Dabei ist die Einbeziehung der Gruppe und die Kommunikation miteinander ein wichtiger Bestandteil für eine erfolgreiche Implementierung von Gruppenarbeit in lernenden Organisationen.



weit mehr!
weiterbilden metall rheinland



Literaturverzeichnis

Bigalk, D. (2006). *Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen - Spiegelbild der Organisation?* (Bd. 3). (P. D. Frieling, Hrsg.) Kassel: kassel university press. Abgerufen am 30. April 2019

Schäfer, D. (2009). *Einführung: Warum lernförderliche Arbeitsgestaltung?* Abgerufen am 30. April 2019 von Hans-Böckler-Stiftung:
https://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_lernfoerd_arbeit_einfuehrung.pdf

Unger, H. (2002). *Organisationales Lernen durch Teams*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.