

Die Entwicklung innovativer Lernsysteme erfordert eine systemische Perspektive, weil die Teilprozesse, die innerhalb des Implementierungsprojektes angestoßen werden, sich unterschiedlich auf die unternehmensbezogenen, menschlichen und technischen Aspekte auswirken und diese Auswirkungen wiederum Veränderungen für die Organisation, die betroffenen Menschen und die Technik mit sich bringen. Unternehmen sind offene Systeme und weisen damit Merkmale auf, wie sie auch in naturwissenschaftlichen Systemen vorkommen (Abb. 2.1, S. 32) (vgl. Capra 1987; Vester 1990).

Lebensfähige Unternehmen

- fördern die *Vielfalt der Teilelemente*, d. h. der Mitarbeiter, Teams und Netzwerke etc.,
- besitzen eine *flexible Organisationsstruktur*, die sich an der Effektivität und nicht an Machtstrukturen ausrichtet; eindeutige Weisungssysteme werden zugunsten von Matrix- oder Projektstrukturen aufgegeben,
- sind *dynamisch*, so dass sie auf veränderte Bedingungen flexibel reagieren können; dies setzt voraus, dass möglichst alle Mitarbeiter solche Veränderungen registrieren und umgehend in ihrem eigenen Handeln umsetzen können,
- weisen eine *große Offenheit* im Umgang mit Kunden, Partnern, Konkurrenten und der Gesellschaft auf,
- arbeiten mit *leistungsfähigen Systemen*, die möglichst vielfältige Informationen erfassen, analysieren, selektieren und zielgerecht aufbereiten,
- bestehen aus Mitarbeitern, Teams und Netzwerken, die sich im Rahmen der Unternehmensstrategie *selbst organisieren* und *selbstorganisiert lernen*.

Daraus leiten sich die konkreten Anforderungen an die Lernsysteme in den Unternehmen ab. Die didaktisch-methodische Grundstruktur der Entwicklung von Lernkonzeptionen ist unabhängig von Zielen und Methoden. In den einzelnen Entwicklungsstufen des be-



Abb. 2.1 Merkmale offener Systeme

trieblichen Lernens werden sich daraus aber aufgrund unterschiedlicher Ziele, Inhalte und Methoden sehr differenzierte Lösungen ergeben (vgl. Reinmann 2012).

In Anlehnung an die kritisch-konstruktive Didaktik von Klafki (vgl. Klafki 1996, 5. Aufl.) und unter Einbeziehung der Aspekte, die sich aus den aktuellen Anforderungen der betrieblichen Bildung ergeben, gehen wir dabei von folgendem pragmatischen Grundverständnis der Didaktik aus:

Didaktik betrieblicher Bildung wird als Theorie und Praxis der Gestaltung und Ermöglichung formeller und informeller Lernprozesse im Prozess der Arbeit verstanden.

Daraus leiten sich folgende zentrale Charakteristika unserer didaktischen Konzeption ab:

- **Strategieumsetzende Bildung**: Die didaktische Entscheidung über Auswahl und Gestaltung von Kompetenzprofilen, Lernzielen und -inhalten orientiert sich an den strategischen Zielen der Unternehmung. Sie erfolgt dabei im Kontext der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen. Die Lernkonzeptionen orientieren sich an der realen Arbeitswelt und integrieren deshalb neue Medien und innovative Kommunikationsformen, die in der Praxis verwendet werden.
- **Primat der Didaktik**: Die Ziel- und Inhaltsentscheidung bestimmt die *Methodik*. Diese Auswahl von Lernformen, Sozialformen und Medien kann erst dann sinnvoll erfolgen, wenn Ziele und Inhalte einer Lernkonzeption bestimmt sind.
- **Primat der Ziele**: In zukünftigen Lernkonzeptionen bestimmen die individuellen Kompetenzziele der Lerner ihre Lernprozesse. Die Lerninhalte ergeben sich in diesem Zielrahmen vor allem aus den realen Herausforderungen in der Praxis.
- **Prinzip des exemplarischen Lernens**: Die Lernziele werden anhand repräsentativer Problemstellungen aus der Praxis oder Projekte angestrebt.

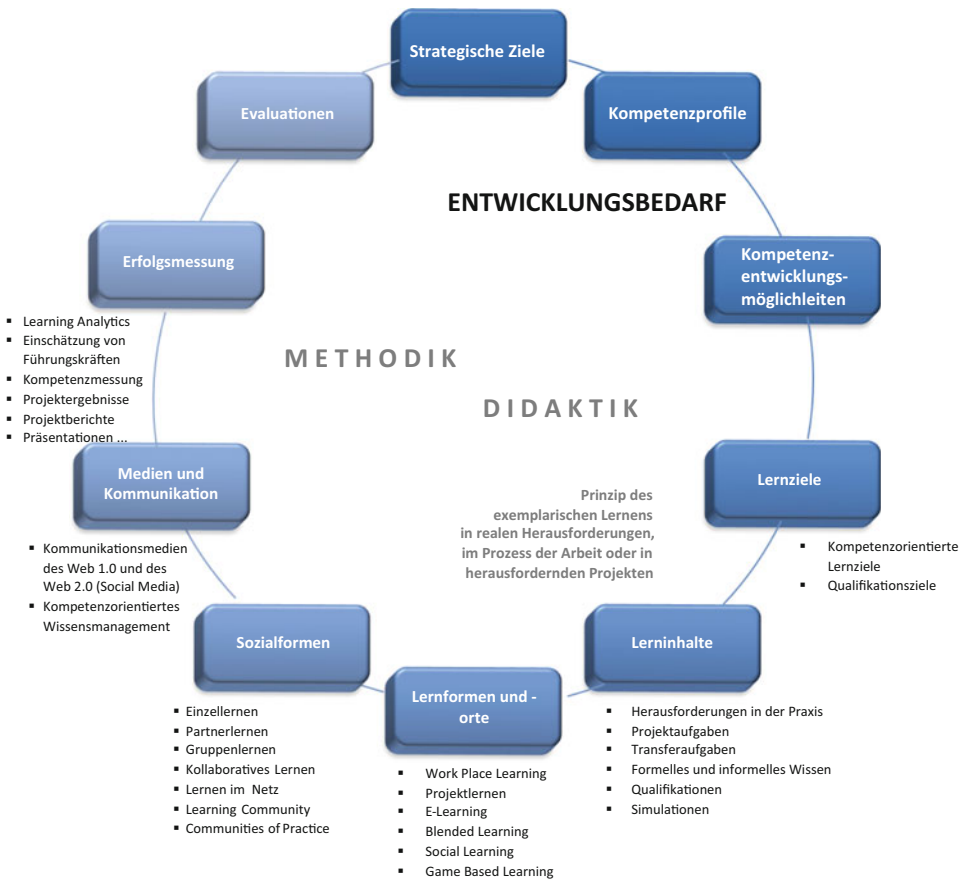


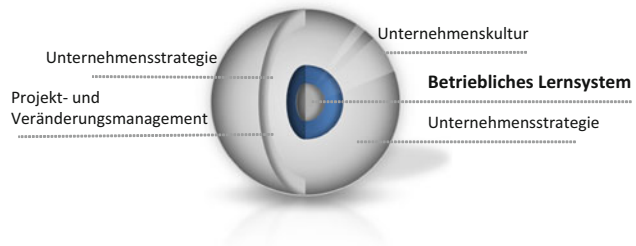
Abb. 2.2 Grundlegender Kreislauf der betrieblichen Didaktik und Methodik

Methodik umfasst die Gestaltung des Ermöglichungsrahmens und der individuellen Lernarrangements mit realen und virtuellen Lernorten, Lernformen, Sozialformen, Kommunikationsformen, Medien, kompetenzorientiertem Wissensmanagement und der Ergebnismessung.

Der Prozess zur Entwicklung der Didaktik und Methodik wird durch folgenden Kreislauf gekennzeichnet:

Wir untersuchen in den folgenden Abschnitten deshalb zunächst den Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und betrieblicher Bildung und analysieren die Bedeutung der Unternehmenskultur sowie der Unternehmens-IT für das Lernen im Unternehmen. Darauf aufbauend entwickeln wir einen praxisorientierten Vorschlag für ein gezieltes Projekt- und Veränderungsmanagement im Bereich des betrieblichen Lernens.

Abb. 2.3 Handlungsfelder im Entwicklungsprozess innovativer Lernsysteme



2.1 Unternehmensstrategie und Lernen

Strategie heißt, anders oder besser als die Mitbewerber zu sein.

Don Tapscott (Tapscott 2010, S. 146)

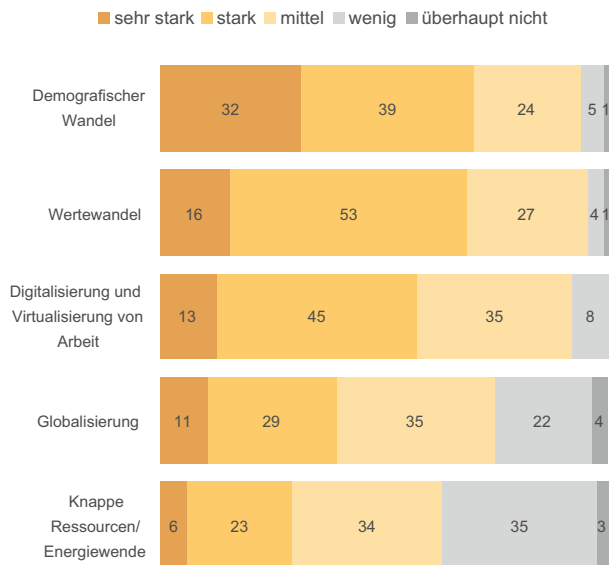
Die große, globale Unternehmensberatung PWC hat 2012 stolz verkündet, dass bei 55.000 Mitarbeitern weltweit 72 Mio. \$ Bildungskosten, d. h. ca. 1.000 € je Mitarbeiter, eingespart wurden. Mit dieser Zahl kann man sicherlich Controller überzeugen, aber die Bewertung der Mitarbeiterentwicklung eines Unternehmens kann nicht auf eine solche Zahl reduziert werden.

Es ist eine Binsenweisheit, dass vor allem bei großen Mitarbeiterzahlen beispielsweise eine Compliance Schulung mit E-Learning billiger ist als mit Seminaren. Aber in beiden Fällen wird sich die Unternehmenskultur mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht verändern. Damit wird das eigentliche Ziel dieser Maßnahmen (zumindest nach unserem Verständnis), rechtskonformes Handeln aller Mitarbeiter zu bewirken, nicht erreicht. Sie sind somit nutzlos, d. h. in beiden Fällen wurde das Geld mehr oder weniger zum Fenster rausgeworfen. Aber zumindest hat man Aktivität gezeigt und unternehmensweit dokumentiert, wer, evtl. mit welchem „Lernerfolg“ in einem Wissenstest, die Web Based Trainings (WBT) bearbeitet hat. Dies kann in einem möglichen Rechtsstreit später sehr nützlich sein, hat aber mit Lernen wenig zu tun.

Warum geben Unternehmen aber Geld für Bildung aus? Diese Investition hat im Endeffekt doch nur einen Grund. Die Mitarbeiterentwicklung soll dazu beitragen, die strategischen Ziele der jeweiligen Unternehmung zu erreichen. Deshalb muss in der didaktischen Analyse zur Entwicklung einer Lernkonzeption immer die Frage am Anfang stehen, welche Anforderungen sich aus der Unternehmensstrategie für die Mitarbeiterentwicklung herleiten. In diesem Kontext spielen Curricula, die von zentralen Institutionen, z. B. dem DIHK, vorgegeben werden, keine Rolle, auch wenn sich viele Unternehmen sowohl in der Aus- als auch in der Weiterbildung immer noch daran orientieren (müssen?). Erst in zweiter Linie wird die Frage der Kostenoptimierung, nicht –minimierung, stehen. Schließlich ist Bildung die wichtigste Investition in den Unternehmen.

Die strategischen Anforderungen an die betriebliche Bildung werden sich zwangsläufig an den für den Unternehmenserfolg erforderlichen Denkweisen (Unternehmenskultur,

Abb. 2.4 Megatrends im Personalmanagement. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2013)



Werte . . .) und Handlungen (Performance, Zielerreichung. . .) orientieren. Die Erfüllung dieser Erwartungen setzt jedoch voraus, dass die betriebliche Bildung als gleichberechtigter Partner im Unternehmen am Prozess der Strategieentwicklung beteiligt wird und strategieorientierte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen professionell gestaltet und begleitet. Nach unseren Eindrücken ist dies jedoch nur in den seltensten Fällen umgesetzt. Eine vorausschauende, langfristige Personalentwicklung ist damit kaum möglich. Vielfach behilft man sich deshalb mit standardisierten Angeboten zu den „klassischen“ Themen der Weiterbildung. Die Kompetenzentwicklung in der Praxis dabei wird mehr oder weniger dem Zufall überlassen. Häufig sind die Personalentwicklungsbereiche auch hierarchisch relativ niedrig eingeordnet. Nur in seltenen Fällen hat der Personalentwicklungsleiter bei Bedarf direkten Zugang zur obersten Führung oder wird in die Strategieentwicklung mit einbezogen. Damit fällt es ihm auch schwer, die notwendigen Entscheidungen rechtzeitig zu initiieren.

Die drei Megatrends, die sich nach Einschätzung der Unternehmen, die in einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung befragt wurden, in den kommenden drei Jahren am stärksten auf das Personalmanagement auswirken werden, sind der *demografische Wandel* und der *Wertewandel*, gefolgt von der *Digitalisierung und Virtualisierung der Arbeit* (Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2013)

Die Antworten zum Wertewandel sehen wir als problematisch an, weil viele der Befragten dabei vermutlich an die Hochglanzbroschüren mit dem Wertekatalog ihres Unternehmens denken. Dies wird auch bei der Frage nach den erfolgten Maßnahmen dafür deutlich. Die wichtigsten aktuellen Instrumente, die als Reaktion auf den HR-Megatrend „Wertewandel“ genannt wurden, sind neben der „Thematisierung“ im Rahmen der Führungskräfteentwicklung Verhaltenskodexe (Code of Conduct). Wir sind der Meinung,

dass diese normativen Formulierungen und deren Diskussion, z. B. in Führungsseminaren, keinen Wertewandel bewirken können.

Ein Wertewandel tritt erst dann ein, wenn sich Denken und Handeln aller Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens verändern. Dies kann aber nur im Prozess der Arbeit und des Lernens aller Mitarbeiter erfolgen, ein Code of Conduct ist dafür nur eine hilfreiche Grundlage. Sieht man Werte als Voraussetzung für kompetentes Handeln, können sie nur durch die Mitarbeiter und Führungskräfte selbst handelnd und selbst organisiert angeeignet werden. Es geht also darum, dass die Werte "gelebt" werden, wie es so häufig postuliert wird. Das Human Resource Management läuft deshalb mit seinen wissensorientierten Bildungsangeboten Gefahr, die Anforderung, den Wertewandel zu initiieren und zu begleiten, zu verschlafen.

Auf den Trend der Digitalisierung und Virtualisierung der Arbeit reagieren die meisten Unternehmen, indem sie Telearbeit forcieren (72 %), Social Media für die Personalrekrutierung (64 %) und für das Employer Branding (61 %) nutzen oder Fortbildungen zum Umgang mit neuen Technologien (52 %) anbieten sowie Social Guidelines (38 %) festlegen. Erstaunlich ist, dass nur etwa jedes fünfte Unternehmen

- Social Web-Anwendungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen nutzen,
- Fortbildungen für Führungskräfte zum Umgang mit virtuellen Teams anbietet,
- Social Media für die Weiterbildung nutzt (Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2013).

Während die befragten Unternehmen Social Media damit bereits mehrheitlich im Alltag nutzen, ist dieser Megatrend der Digitalisierung und Virtualisierung im Bereich des kollaborativen Arbeitens, der Führung und der Personalentwicklung in 80 % (!) der Unternehmen bisher ignoriert worden. Dies bedeutet im Endeffekt, dass das Human Resource Management in der Mehrheit der Unternehmen Gefahr riskiert, von den aktuellen Entwicklungen abgehängt zu werden. Dies kann jedoch zur Folge haben, dass diese Aufgaben durch andere Geschäftsbereiche selbst übernommen werden.

Aus dieser DGFP Studie ergeben sich die besonders wichtigen Aufgaben des Personalmanagement in den kommenden drei Jahren (Abb. 2.5, S. 37):

Dies bedeutet im Kern, dass die Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter und Führungskräfte sowie der Aufbau einer motivierenden Lern- und Unternehmenskultur zentrale Aufgabengebiete des Human Resource Managements in naher Zukunft sind.

Personalmanager beklagen häufig, dass sie nicht in strategische Entscheidungen im Unternehmen mit eingebunden werden. Wir denken, es genügt nicht, dies immer wieder zu fordern. Vielmehr sehen wir den Personalbereich in der Pflicht, zukünftige Trends zu erheben, zu analysieren und zu bewerten und die notwendigen Konsequenzen daraus für die Personalarbeit zu ziehen sowie diese Maßnahmen rechtzeitig auch durchzusetzen. Dann ergibt sich die strategische Rolle des Personalbereiches im Unternehmen zwangsläufig.

Notwendige Voraussetzung für eine bedarfsgerechte Personalentwicklung ist die Akzeptanz der Personalentwicklung im Unternehmen, d.h. bei den Mitarbeitern und Führungskräften, als kompetenter Entwicklungspartner. Diese Akzeptanz kann nur in einem längerfristigen Prozess schrittweise aufgebaut werden. Wir empfehlen hierfür aus-

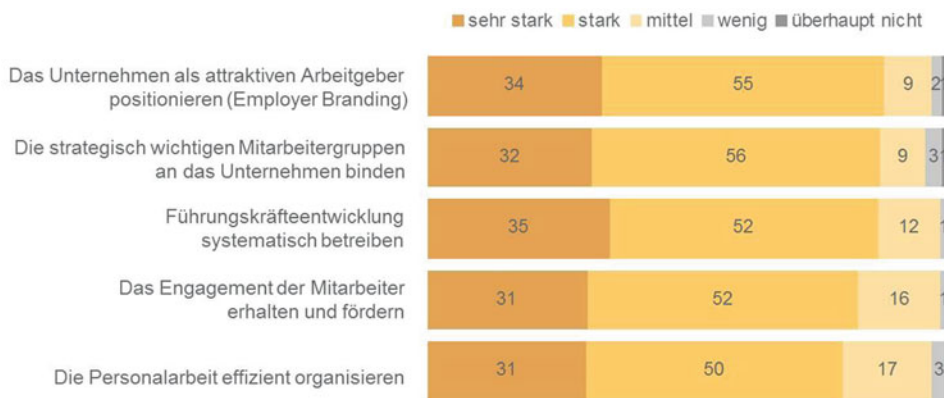


Abb. 2.5 Die wichtigsten Aufgaben des Personalmanagement in den nächsten drei Jahren. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2013)

gewählte Pilotprojekte in Bereichen, bei denen eine aktive Unterstützung und Begleitung durch die jeweiligen Führungskräfte vorausgesetzt werden kann. Diese Pilotprojekte sollten gleichzeitig als Entwicklungsprojekte für die Mitarbeiter in der Personalentwicklung gestaltet werden. Dieser Prozess ist langwierig und erfordert Durchhaltevermögen, weil die Lernkultur nur langsam und schrittweise verändert werden kann. Dies ist aber notwendig und ohne Alternative.

Die zukünftigen Herausforderungen für die Unternehmen erfordern einen Paradigmenwechsel in der betrieblichen Bildung, da radikal neue Sichtweisen und Denkmuster erforderlich sind. Deshalb ist eine Führungskrise wahrscheinlich. Dabei kommt es nicht auf die formulierte Strategie, sondern auf die umgesetzte Strategie an, die durch das tägliche Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter bestimmt wird (vgl. Stiefel 2010, S. 11 ff.)

2.2 Unternehmenskultur

Kulturen können nur entwickelt, nicht neu geschaffen werden.
Rupert Lay (1992, S. 221)

Der Begriff der Unternehmenskultur bezeichnet das von allen Mitarbeitern anerkannte und als Verpflichtung verinnerlichte Wertesystem ihrer Unternehmung. Sie ist ein Ausdruck der Entwicklung von Sein und Bewusstsein im Unternehmen, der sozialen Tatsachen und deren Codes, d. h. Muster, Zusammenhänge oder Programme. Kennzeichnend ist dabei, dass sie eine weitgehend unsichtbare Steuerungsgröße ist. Man lebt in ihr, man reflektiert sie aber kaum (Lay 1992, S. 89 ff.).



Abb. 2.6 Der „Eisberg“ der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur (Corporate Culture) ist das System von Normen, Werten und Regeln, die das Wahrnehmen, Denken und Handeln aller Mitarbeiter und Führungskräfte bestimmen (vgl. Schein 1995)

Die Unternehmenskultur kann nach Edgar Schein in eine direkt erfahrbare Kulturebene, die sogenannten Artefakte, und in die unsichtbaren Bedeutungsebenen der Werte und der Grundprämissen untergliedert werden. Dies kann anhand des „Eisberg-Modells“ der Unternehmenskultur verdeutlicht werden (vgl. Schein 1995).

Konkretisiert wird die Unternehmenskultur in den Handlungsweisen aller Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich aus den spezifischen Werthaltungen eines Unternehmens ableiten.

- Die Ebene der *Artefakte* kann direkt beobachtet werden, weil sie sich in Objekten und Handlungsweisen ausdrückt. Sie ist für Außenstehende aber trotzdem schwer zu entschlüsseln, da ihre Bedeutung wesentlich vom jeweiligen Kontext beeinflusst wird. So können beispielsweise die gleichen Symbole in verschiedenen Unternehmen eine ganze unterschiedliche Bedeutung haben.
- Die Ebene der *Werte* entwickelt sich im Laufe der Zeit über Wertungsprozesse. Sie werden in realen Entscheidungssituationen zu Emotionen und Motivationen der Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens umgewandelt sowie angeeignet und steuern deren Handlungsweisen.

- Die Basis der *Unternehmenskultur* bilden die Grundannahmen, die sich manifestieren, wenn Werte immer wieder bestätigt werden. Diese prägen die Beziehungen zur Umwelt und zu den Menschen, obwohl sie kaum diskutiert werden und im Unterbewusstsein verankert sind.

Unternehmenskulturen haben vor allem folgende Funktionen: (vgl. Schein 1995)

- Sie dienen der Abgrenzung gegenüber anderen,
- stiften Identität,
- fördern die Bindung an die Organisation,
- unterstützen die Stabilität des Systems,
- geben als Verhaltensmaßstab Orientierung,
- unterstützen die Eingliederung neuer Mitarbeiter.

Die Kultur in einem Unternehmen ist die Summe der Lösungen, die eine Gruppe in einem evolutionären Prozess entdeckt oder durch Lernprozesse entwickelt hat (Schein 1985, S. 9P). Sie kann ihren wirtschaftlichen Erfolg nachweislich positiv beeinflussen (vgl. Leidl 2010; Sackmann 2006). Unternehmenskultur und Lernen hängen eng voneinander ab, sie bedingen einander wechselseitig. Ist die Unternehmenskultur beispielsweise durch die Übertragung von Verantwortung und Teamorientierung geprägt, wird die Implementierung selbstorganisierter, kollaborativer Lernsysteme begünstigt. Gleichzeitig werden solche Lernsysteme im Laufe der Zeit wiederum ihren Niederschlag in der Unternehmenskultur finden.

Die Unternehmenskultur bildet damit einen wesentlichen Rahmen des betrieblichen Lernens, gleichzeitig hat Lernen im Betrieb die Aufgabe, in einem langfristigen Prozess aller Mitarbeiter und Führungskräfte die Unternehmenskultur im Sinne der Strategie zu beeinflussen (Sauter 1994, S. 39). Es entwickelt sich eine dynamische Wechselbeziehung.

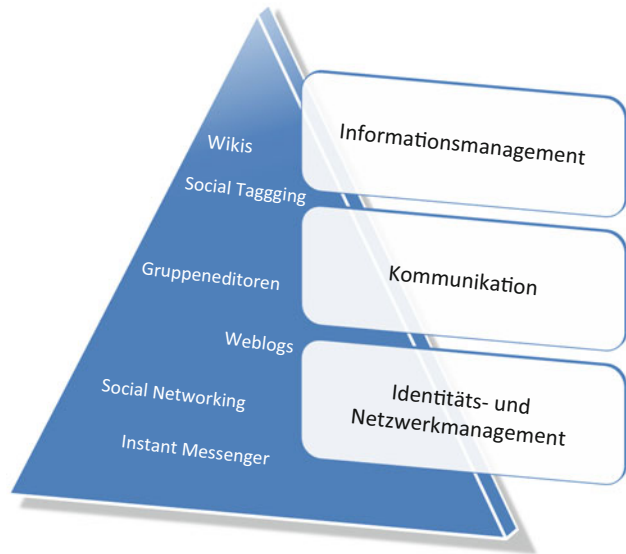
2.3 Unternehmens – IT

Web 2.0 Anwendungen werden dann als Social Software bezeichnet, wenn sie Interaktionen innerhalb einer Nutzergemeinschaft gezielt unterstützen.

Michael Koch, Alexander Richter (vgl. Koch und Richter 2009, 2. Aufl.)

Die Unternehmens-IT wird immer stärker durch Web 2.0-Anwendungen geprägt (vgl. Meeker und Wu 2013). Web 2.0 ist kein neues Internet, sondern eine veränderte Nutzung des Internet. Während der Begriff „Social Software“ sich erst in den letzten Jahren durchgesetzt hat, reichen die Kernideen dieses Ansatzes, d. h. die Unterstützung der Zusammenarbeit in Unternehmen viel weiter zurück (vgl. Koch 2010, S. 38 ff., 3. Aufl.). Ersten Überlegungen in den vierziger Jahren des letzten Jahrhunderts folgten die kollaborativen

Abb. 2.7 Social-Software
Dreieck Enterprise 2.0



Ansätze der Groupware und der rechnergestützten Gruppenarbeit mit der Konzentration auf Kommunikation und Kooperation (Computer-Supported Collaborative Works – CSCW) in den 1970er- bis 1990er-Jahren.

O'Reilly, der den Begriff Web 2.0 populär gemacht hat, fasst die wesentlichen Merkmale von Web 2.0 wie folgt zusammen: (vgl. O'Reilly 2005)

- Architektur der Beteiligung
- Frei kombinierbare Datenquellen
- Einfach konfigurierbare und kombinierbare Dienste anstelle von monolithischen Softwareaspekten.

Im Gegensatz zur Groupware, bei der die Arbeitsgruppe im Vordergrund steht, geht es bei Web 2.0 primär um den einzelnen Benutzer, um die freiwillige Beteiligung (bottom-up-Implementierung), gemeinsam entwickelte Konventionen anstatt Kontrolle durch Administratoren und eine großen Zahl von Benutzern, die keinen Projekteinschränkungen unterliegen. Daraus kann das Social Software Dreieck für das Social Business abgeleitet werden: (vgl. Koch 2010, S. 51, 3. Aufl.)

Die Unternehmenskultur sollte sich deshalb so entwickeln, dass möglichst wenig hinderliche Strukturen und Hierarchien übrigbleiben und den Mitarbeitern viele Freiräume zur Verfügung gestellt werden. Dies setzt voraus, dass diese Systeme möglichst partizipativ und evolutionär eingeführt werden (vgl. Koch 2010, S. 51, 3. Aufl.).

Die wichtigsten Aspekte der Social Software, die dafür erforderlich ist, sind (vgl. Ebner und Lorenz2012, S. 97–111)

Workplace Learning

Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und
kollaborativen Lernsystemen

Sauter, W.; Sauter, S.

2013, XIV, 327 S. 101 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-41417-6