
Vorwort¹

*Ein Polizist fragt einen Mann, der unter einer Straßenlaterne nach seinen Schlüsseln sucht:
„Sind Sie sicher, dass Sie sie hier verloren haben?“*

Der Mann antwortete: „Nein, ich denke, sie sind mir im Park aus der Tasche gefallen.“

„Weshalb suchen Sie dann aber hier und nicht im Park?“, fragte der Polizist.

Der Mann sagte: Hier ist das Licht besser.“

nach Jay Cross (2012, S. 10)

Dieser „Streetlight Effect“ spiegelt genau die Situation in den meisten betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen heute wider. Die jahrzehntelangen Untersuchungen von Vater und Sohn Kirkpatrick (vgl. Kirkpatrick und Kirkpatrick 2012, 4. Aufl.) belegen, dass bei Seminaren und Weiterbildungsveranstaltungen im klassischen Sinne nur etwa 7–8 % des Gelehrten in der späteren Arbeit auch wirklich wirksam werden. Wahl spricht hierbei vom „Eunuchenproblem“: „Sie wissen zwar wie es geht, aber sie können es nicht tun.“ Renkl bezeichnet diesen Sachverhalt als „träges Wissen“ (Wahl 2011, 3. Aufl., S. 9 f.).

Trotzdem versuchen Personalentwickler und Trainer immer wieder, erfolgreiche Mitarbeiter und Führungskräfte in künstlich geschaffenen Lernräumen, insbesondere in Seminaren, Workshops und E-Learning-Szenarien, zu entwickeln. Dieses verkürzte Lernverständnis blieb bis heute in den meisten Lernbereichen weitgehend erhalten: Der Dozent vermittelt die Informationen, häufig in Frontalunterricht. Die Lerner versuchen, diese Informationen in Übungen zu verarbeiten und eigenes Wissen aufzubauen.

Dabei wissen wir, dass die Kompetenzen zur erfolgreichen Bewältigung von Problemstellungen in der Praxis nur durch die Mitarbeiter und Führungskräfte selbstorganisiert aufgebaut werden können, indem Sie reale und herausfordernde Problemstellungen in ihrer Praxis lösen. Genauso wie der Mann im Eingangsbeispiel seine Schlüssel nur im Park finden kann, können berufliche Kompetenzen nur im Prozess der Arbeit entwickelt werden.

Wir werden noch eine Reihe von Jahren in einer hybriden Lernwelt leben. Neben Lernsystemen, die sich an Wissens- und Qualifizierungszielen orientieren, werden aber

¹ Aus Gründen der besseren Verständlichkeit benutzen wir jeweils nur die männliche grammatikalische Form. Gemeint sind dabei jedoch immer weibliche und männliche Personen.

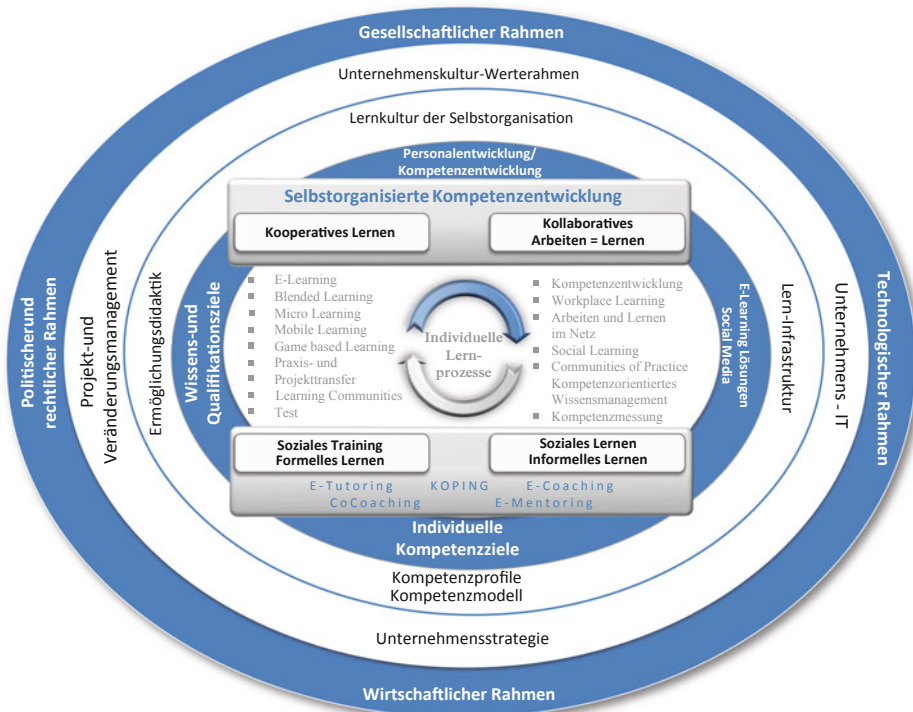


Abb. 1 Betriebliches Lernen im Kontext

zunehmend kompetenzorientierte Lernkonzeptionen an Bedeutung gewinnen. Wir begleiten Unternehmen und betriebliche Bildungsanbieter seit vielen Jahren in vielfältigen Praxisprojekten auf diesen spannenden Wegen zur Veränderung ihrer Lernsysteme. Dieses Erfahrungswissen haben wir in diesem Werk zusammen geführt.

Wir orientieren uns in diesem Werk an der Struktur von Veränderungsprojekten zur Entwicklung, Umsetzung und Implementierung innovativer Lernsysteme, so dass es als Leitfaden für Ihre betriebliche Bildungsarbeit dienen kann. Dies prägt auch den Aufbau unseres Buches, das aufzeigen will, wie individuelle, kompetenzorientierte Lernprozesse im gesamten Unternehmen ermöglicht werden können.

Betriebliche Lernsysteme sind ein dynamischer Teil eines differenzierten inner- und überbetrieblichen Systems (Abb. 1). Wir untersuchen deshalb im ersten Schritt die gesellschaftlichen, politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die relevanten technologischen Entwicklungen in den Unternehmen. Danach gehen wir auf die Bedeutung der Unternehmensstrategie, der Unternehmenskultur sowie der Unternehmens-IT für die Lernprozesse ein, die in einem dynamischen Veränderungsprozess laufend auf die Erfordernisse der Unternehmen hin angepasst werden. Wir erläutern den Ansatz der Ermöglichungsdidaktik sowie der Kompetenzorientierung mit der sich daraus ergebenden Lernkultur der Selbstorganisation. Daraus leiten wir die erforderliche Struktur von Sozialen Lernplattformen ab, die als Basis für kooperatives Lernen und kol-

laboratives Arbeiten dienen können. In diesem Kontext entwickeln wir praxisbezogene Modelle kooperativen Lernens (Soziales Training) und kollaborativen Arbeitens und Lernen (Soziales Lernen) in Verbindung mit dem Ansatz des Co-Coaching und E-Coaching bzw. E-Mentoring.

Diese Ansätze illustrieren wir in verschiedenen Fallstudien, die auf unseren Praxiserfahrungen aufbauen und vielfältige Anstöße für die Weiterentwicklung heute existierender Lernkonzeptionen bieten. Damit sollen die Leser Anregungen erhalten, im Heute das Morgen zu erahnen, ihre heutigen Lernkonzepte zukunftsorientiert weiter zu entwickeln.

Wir untersuchen die Veränderungen für die heutige Personalentwicklung, die sich immer mehr zum Kompetenzmanagement wandeln wird und machen konkrete Vorschläge für diese Entwicklungsprozesse. Abschließend analysieren wir die Lernrends für die kommenden zehn Jahre und schließen mit Handlungsempfehlungen für die heutigen Personalentwickler ab.

In diesem Werk führen wir unser Erfahrungswissen und unsere aktuellen Überlegungen, die wir in unseren Publikationen seit nunmehr über einem Jahrzehnt zur Diskussion stellen, mit dem Ziel fort, für Entscheider und Praktiker in der betrieblichen Bildung einen aktuellen Praxisleitfaden zu Entwicklung und Implementierung innovativer Lernsysteme mit E-Learning, Blended Learning und Social Learning zu schaffen (vgl. Sauter und Sauter 2004, 2. Aufl.; Erpenbeck und Sauter 2007, 2010 a) und b), 2011, 2013; Kuhlmann und Sauter 2008). Ein besonderer Dank gilt Prof. Dr. John Erpenbeck, mit dem wir im Rahmen mehrerer Projekte und Veröffentlichungen die Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz und im Netz untersucht und innovative Lösungsansätze entwickelt haben. Sein Erfahrungsschatz und seine Veröffentlichungen im Bereich der Kompetenzerfassung und des Kompetenzmanagements bilden eine wesentliche konzeptionelle Basis unseres Ansatzes. Wir haben sehr viel aus den intensiven und kritischen Diskussionen mit ihm gelernt.

Wir danken weiter allen betrieblichen Experten in unseren Praxisprojekten, die es uns möglich gemacht haben, unser Erfahrungswissen über Jahre hinweg gemeinsam weiter zu entwickeln.

Wir würden uns sehr freuen, wenn wir Ihnen mit diesem Werk Anstöße und Wege für die notwendigen Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen geben können. Ihre Rückmeldungen greifen wir gerne auf.

Berlin, im November 2013

Simon Sauter
Werner Sauter

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