

BETRIEBLICHES LERNEN HEUTE – ECKPUNKTE FÜR DIE GESTALTUNG VON LERNSETTINGS

Axel Wolpert arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Zentrum für Digitale Lehre, Campus-Management und Hochschuldidaktik (virtUOS) an der Universität Osnabrück. Daneben unterstützt er als selbstständiger Berater seit vielen Jahren Unternehmen und Organisationen bei der Konzeption und Umsetzung von (digitalen) Lernlösungen (www.wolpert-online.net).

Auszubildende für Fachinformatik bei der DATEV lernen und arbeiten anders. Das zeigt sich bereits an der Organisation der Ausbildung. Durchlaufpläne sind individuell und werden immer wieder iterativ angepasst. Azubis setzen persönliche Schwerpunkte, etwa im IT- oder im kaufmännischen Bereich. Bereits im ersten Lehrjahr lernen sie, Aufgaben im Team zu planen und umzusetzen. Die Auszubildenden setzen regelmäßig Impulse, die die Auszubildenden ermutigen sollen, Aufgaben selbst zu lösen, intensive Reflexion eingeschlossen. So üben die Nachwuchskräfte agiles Handeln ein und steuern sich ab dem zweiten Lehrjahr weitgehend selbst, etwa indem sie aus dem DATEV-Weiterbildungsangebot die

für sie relevanten Seminare eigenständig auswählen (MACKE 2020; PAPE 2020).

An dem Beispiel lassen sich gleich mehrere relevante Eckpunkte für die Gestaltung von Lernsettings in Organisationen heute festmachen:

- Lernen wird zunehmend agil.
- Lernen erfolgt überwiegend informell und selbstgesteuert.
- Lernen findet im Prozess der Arbeit statt.

AGILES LERNEN

Der Terminus „Agiles Lernen“ steht für ein iteratives Verständnis von Lernen und bietet eine mögliche Antwort auf ein komplexer werdendes

Arbeitsumfeld, in dem eine linear geplante Wissensvermittlung immer weniger Sinn ergibt. Das Konzept fokussiert, analog zum agilen Arbeiten, die einzelnen Lernenden (oder Mitarbeitenden). Agil zu lernen bedeutet, Entwicklungen aufmerksam zu verfolgen und regelmäßig eigene Lernprozesse zu reflektieren. Aber auch, sich mit anderen zu vernetzen, auszutauschen und Probleme gemeinsam zu lösen (GRAF/GRAMB/EDELKRAUT 2017: 41). Der ideale Lernende nach diesem Verständnis „zeigt [...] einen hohen Antrieb, permanent Neues lernen zu wollen, Bewährtes infrage zu stellen und mit anderen gemeinsam zu lernen“ (GRAF/GRAMB/EDELKRAUT 2017: 41).

Agile Lernformate lassen Lernenden ein „hohes Maß an Selbststeuerung“, „sind meist direkt mit [...] dem Arbeitskontext verbunden“ und „fokussieren auf ‚das Wirksame‘, statt Regeln, Prozesse etc.“ (GRAF/GRAMB/EDELKRAUT 2017: 85). Ein Beispiel für ein agiles Format ist etwa ein Barcamp, also eine sogenannte Unkonferenz, bei der Teilnehmende zu Teilgebenden werden und ihre Themen auf die Agenda setzen.

INFORMELLES UND SELBSTGESTEUERTES LERNEN

Im Alltag oder im Arbeitsprozess lernen wir ständig informell, also nebenbei. Für zeitgemäße Lernsettings ist dies relevant, denn wenn wir bei der Arbeit nach Lösungen für bestimmte Probleme suchen, fragen wir Teammitglieder, recherchieren im Internet oder probieren bestimmte Dinge einfach aus. Informelles Lernen bildet eine Art Gegenpart zu zertifikatsorientiertem Lernen, wird hier aber komplementär verstanden zu formaler Aus- und Weiterbildung.

Informell lernen wir in der Regel selbstgesteuert. Selbststeuerung kann als zentrales Charakteristikum des Lernens in Zeiten der Digitalisierung angesehen werden. Denn die Masse frei zugänglichen Wissens, die Vielfalt der Quellen und Formate, die wir fürs Lernen nutzen können, erfordert von Lernenden die Fähigkeit, Lerninhalte eigenständig zu recherchieren, auszuwählen und zu bewerten. Diese so wichtige Selbstlernkompetenz gilt es gezielt zu stärken (ARNOLD 2015: XI). Ziel ist, Mitarbeitende in die Lage zu versetzen, ihr Lernen eigenständig und doch erfolgreich zu gestalten.

Angebote sollten daher die „Selbstererschließung von Bildungsinhalten“ erlauben (ARNOLD 2015: VI).

Blick in die Praxis – Lernräume für selbstgesteuertes Lernen

Porsche setzt auf einen Mix aus physischen und virtuellen Lernräumen und schafft so Räume für Selbstlernen und Vernetzung. Das sogenannte *Learning Lab* soll „sowohl Möglichkeit zum Selbstlernen als auch zur Durchführung von kooperativen Formaten geben. Ein Show-Room, in dem wechselnde Angebote [...] durch interne und externe Partner vorgestellt werden sowie unser Produktionsstudio zur Aufnahme von Screencasts, Podcasts und digitalen Lernmodulen rund um das Angebot ab“ (RUHKAMP 2020).

LERNEN IM PROZESS DER ARBEIT

Eine klare Trennung zwischen Arbeiten und Lernen ist kaum noch möglich. Betriebliches Lernen erfolgt meist in den Arbeitsprozessen – etwa wenn wir bei einer Softwareanwendung direkt darin integrierte

Hilfen nutzen. Lernen im Prozess der Arbeit ist damit ein weiterer zentraler Aspekt bei der Gestaltung von betrieblichen Lernsettings.

Aus Unternehmenssicht ist ein Lernen im Arbeitsprozess effektiv und effizient. Für Mitarbeitende „ist das Lernen in der Arbeit [...] attraktiv, denn es nimmt Erfahrungen auf, schafft Motivation“ (DEHNBOSTEL 2015: 36).

Neben einer lern- und kompetenzförderlichen Gestaltung, der „Begleitung und Beratung betrieblichen Lernens“ sind es besonders „neue Lernorganisationsformen“ – oder Lernformen – die bei der Gestaltung arbeitsprozessorientierter Lernsettings zu betrachten sind (DEHNBOSTEL 2015: 36). Jane Hart, die den Begriff „Modern Workplace Learning“ geprägt hat, nennt dafür drei Prinzipien (HART 2020a):

- Lernen ist mehr als Training, geht also über formale Weiterbildungsangebote hinaus.
- Lernen erfolgt kontinuierlich und schrittweise, im Austausch mit anderen und im Erproben und Entdecken.
- Lernen ist ein integraler Bestandteil von Arbeit, ist also nicht getrennt von der eigentlichen Arbeit.

Blick in die Praxis – zum Lernen anregen durch positive Lernerfahrungen

Viessmann suchte nach Wegen, Kunden – überwiegend Handwerksbetriebe – verstärkt zum Lernen zu bewegen. Die Lösung: Kleine Lerninhalte, die nah an der Arbeitsrealität der Klientel sind, werden auf frei zugänglichen Plattformen ausgespielt: „Diese kurzen Inhalte sollen dabei helfen, die kleinen Probleme des Handwerkeralltags zu lösen und somit positive (Lern-)Erfahrungen ermöglichen. Über die Ausspielung von weiteren tiefergehenden Inhalten auf geschlossenen Handwerkergruppen in Social Media oder in den verschiedenen Viessmann-Arbeitsplattformen möchten wir die Lernenden auf unsere Lernplattform ‚locken‘. Über diesen Weg wollen wir unseren Teilnehmern Lernräume eröffnen und es ihnen ermöglichen, am breiten Angebot teilzunehmen. Positive Lernerfahrungen sind aus unserer Sicht der Schlüssel“ (PETER 2020).

BETRIEBLICHES LERNEN GESTALTEN – ANHALTSPUNKTE FÜR DIE PRAXIS

Wie können wir die beschriebenen Ansätze in der betrieblichen Praxis berücksichtigen? Welche Anforderungen stellt das an diejenigen, die Lernen und Bildung im Organisationskontext gestalten und verantworten?

Mit der Digitalisierung und Vernetzung kommen zwei weitere wichtige Aspekte ins Spiel. Die Digitalisierung des Lernens ist sowohl Treiber als auch Ermöglicher von Lernsettings. Die Vernetzung fungiert als Klammer, die unterschiedliche Ansätze und Lernformate zusammenhält und die die klassischen Weiterbildungsmethoden ergänzt und bereichert.

Was impliziert das alles für die Gestaltung von Lernsettings? Welche Modelle stehen Ausbildungsleitenden, HR-Verantwortlichen und Personalentwickler:innen heute zur Verfügung?

Eine gute Orientierung für die Strukturierung von Lernen in Organisationen, insbesondere im Arbeitsprozess, bietet das 70-20-10-Modell. Der Ansatz geht zurück auf eine

Befragung von Führungskräften zu ihrem Lernverhalten. Ergebnis war: Rund 70 Prozent des Lernens resultieren aus eigener Aktivität, eigenen Versuchen und eigenen Erfahrungen am Arbeitsplatz, 20 Prozent erfolgen in der Interaktion (Vernetzung) mit anderen und lediglich 10 Prozent geschehen in formalen Lernprozessen, wie Kursen, Trainings etc. (ROBES 2016).

Weiterbildungsverantwortliche sollten das 70-20-10-Modell nicht eins zu eins in ihre Praxis übertragen, sondern vielmehr als Referenz (JENNINGS 2020) für die Gestaltung von Lernen verstehen. Wenn nur ein kleiner Teil des Lernens über formale Angebote erfolgt, kann das bei der Weiterbildungsplanung entsprechend berücksichtigt werden. Ein Schwerpunkt kann etwa auf Lernumgebungen mit frei wählbaren Angeboten liegen. Die Lernangebote sind in den Systemen und Tools zu finden, die die Mitarbeitenden für ihre Arbeit nutzen. Kurze Lernsequenzen (*Microlearning*) oder eine interne *Community of Practice* (CoP) ermöglicht den direkten Austausch mit Teammitgliedern.

LERNFORMEN UND TOOLS

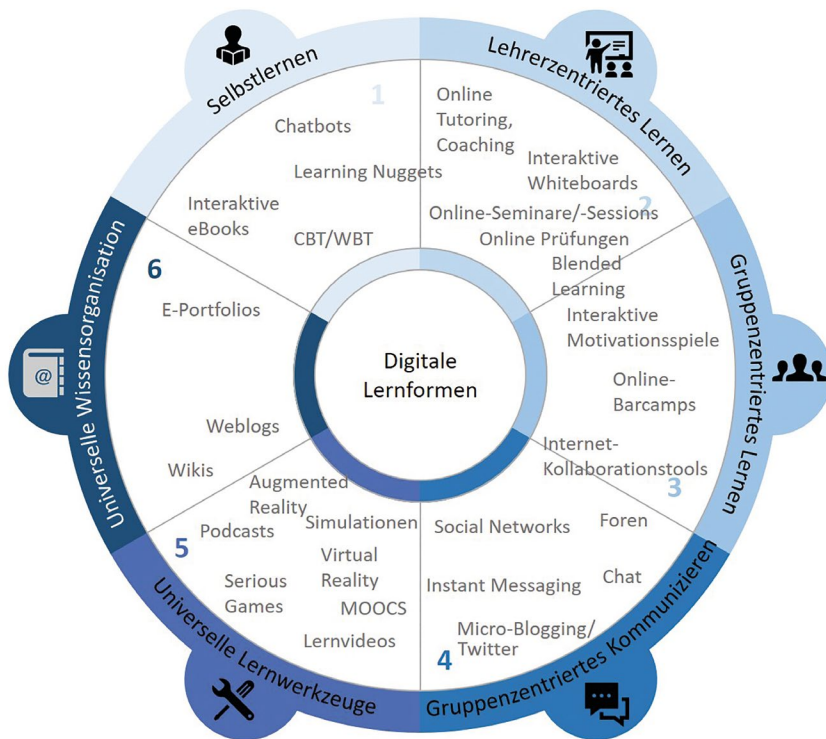
Bei der Umsetzung von Lernsettings bietet die Vielfalt digitaler Tools und Systeme enorme Möglichkeiten, neue Lernformen zu entwickeln. Besonders kurze, kleinteilige Formate wie *Microlearning* (z. B. Videos, Bilder, Texte etc.) haben großes Potenzial. Solche Lernsequenzen lassen sich besonders gut in Arbeitsprozesse integrieren (WUPPERTALER KREIS e. V. 2020: 22). Mitarbeitende können bei entsprechender Einführung und Begleitung auch selbst Lerninhalte wie Videos erstellen und auf Team- oder Unternehmensplattformen bereitstellen (*User-generated Content*).

Erleichtert wird das vernetzte Lernen durch Kommunikationstools wie Slack, Teams oder Elements. Diese Tools spielen bereits jetzt eine wichtige Rolle und werden künftig die „Austausch- und Lernkultur in Unternehmen bestimmen“ (MMB INSTITUT 2020a: 3). Das trägt maßgeblich zur weiteren Verknüpfung von Arbeiten und Lernen bei.

Basis für betriebliches Lernen sind häufig interne Lernplattformen, über die digitale Angebote bereitgestellt werden und Präsenzlernen verwaltet

Abbildung 1:

Funktionen der Lernformen und ihr Einsatz in bestimmten Lernszenarien (MMB INSTITUT 2020b)



wird. Die klassischen Lernmanagementsysteme (LMS) haben ihre Stärken in formalen Lernprozessen. Im Zusammenspiel mit sogenannten Learning-Experience-Plattformen (LXP) erweitert sich deren Wirkungsbereich. LXP integrieren Lerninhalte stärker nutzungsorientiert und bieten mehr Personalisierung (durch

Learning Analytics und adaptives Lernen) sowie Interaktion zwischen Lernenden und System (MMB INSTITUT 2020a: 6). Sie können im Sinne eines selbstgesteuerten arbeitsprozessnahen Lernens wichtiger Anlaufpunkt für Lernende sein. Einen Überblick über die Vielfalt digitaler Lernformen bietet die obenstehende Grafik.

KONSEQUENZEN FÜR DIE PRAXIS

Weiterbildungsverantwortliche sollten bei der Planung betrieblicher Lernsettings Prinzipien wie Selbststeuerung, Agilität und Integration in den Arbeitsprozess berücksichtigen und die Möglichkeiten von Digitalisierung und Vernetzung nutzen. In der Praxis stehen bewährte Modelle und eine Vielzahl digitaler und analoger Lernformen zur Verfügung.

Folgende Überlegungen können generell bei der Umsetzung hilfreich sein:

- Der Gegensatz zwischen digital/online und analog/Präsenz verwischt zusehends. Viele Formate funktionieren analog wie digital: Seminare werden zu *Live Online Workshops*, Konferenzen finden virtuell statt. Ihre Stärken spielen Lernformen oft im Wechsel zwischen digital und analog aus (*Blended Learning*).
- Betriebliches Lernen erfolgt zu großen Teilen selbstgesteuert, in Zusammenarbeit und über Abteilungsgrenzen hinweg. Lernangebote sollten eine Vernetzung von Lernenden prinzipiell unterstützen.

- Betriebliches Lernen muss über Abteilungsgrenzen hinweg möglich sein. Das fördert kooperative, vernetzte Lernformen und bricht das Denken in Silos auf.
- Für ein solches Lernen sind Freiräume notwendig, die ein Ausprobieren und Experimentieren erlauben.
- Die Verantwortlichen aus HR, Personalentwicklung & Co. können nicht losgelöst von ihrer Rolle und der Lernkultur in der Organisation handeln. Im Rahmen ihrer Möglichkeiten sollten sie offen sein, Neues dazulernen und selbst auszuprobieren – und die eigene Haltung regelmäßig hinterfragen.

Wer in Sachen Lernen auf dem Laufenden bleiben möchte, findet nachfolgend einige hilfreiche Quellen und Veröffentlichungen:

Seit 2003 berichtet Jochen Robes im Weiterbildungsblog verlässlich, kompetent und kritisch über Bildung, Lernen und Trends: www.weiterbildungsblog.de.

Das mmb Institut versteht sich als „Denkwerkstatt und Impulsgeber für die Innovation von Bildung und Lernen“ und erstellt u. a. jährlich den Trendreport mmb Learning Delphi:
www.mmb-institut.de.

Die *Corporate Learning Community* (CLC) ist eine offene Community von *Learning Professionals*, die auf das „Lernen in Netzwerken auf Augenhöhe“ setzt. Jährlich veranstaltet die Community das Corporate Learning Camp:
www.colearn.de.

Impulspapier des Bitkom e. V. zu Lernen in immersiven Welten:
www.bitkom.org/sites/default/files/2020-05/200515_impulspapier_lernen-in-immersiven-welten.pdf

Etabliert, aber immer wieder überraschend ist Jane Harts Ranking „Top 200 Tools for Learning“:
www.toptools4learning.com.

ARNOLD, ROLF (2015): Weiterlernen als Lebensform – zwischen Entgrenzung und Emotionalität. Studienbrief EB0210, Erwachsenenbildung. Kaiserslautern.

DEHNBOSTEL, PETER (2015): Lernen im Prozess der Arbeit – Handlungsfelder unter Orientierungen für den Pflegebereich. In: SIEGER, MARGOT/GOERTZ, LUTZ/WOLPERT, AXEL/RUSTEMEIER-HOLTWICK, ANNETTE (Hrsg.): Digital lernen – evidenzbasiert pflegen. Berlin, Heidelberg, S.35–46.

GRAF, NELE/GRAMB, DENISE/EDELKRAUT, FRANK (2017): Agiles Lernen. Freiburg, München, Stuttgart.

HART, JANE (2020a): What is Modern Workplace Learning?. Online unter: <https://www.modernworkplacelearning.com/cild/mwl/new-model-of-workplace-learning/> (Zugriff am 31.08.2020).

JENNINGS, CHARLES (2020): What is the 70:20:10 model? Online unter: <https://702010institute.com/702010-model/> (Zugriff am 31.08.2020).

MACKE, STEFAN (2020): Agile Ausbildung bei der DATEV mit Uwe Ritthammer – IT-Berufe-Podcast #153. Online unter: <https://it-berufe-podcast.de/agile-ausbildung-bei-datev-mit-uwe-ritthammer-it-berufe-podcast-153/> (Zugriff am 31.08.2020).

MMB INSTITUT (2020a): KI@Ed noch nicht in der Fläche angekommen. Ergebnisse der 14. Trendstudie „mmb Learning Delphi“. Online unter: <https://www.mmb-institut.de/mmb-monitor/mmb-trendmonitor/> (Zugriff am 31.08.2020).

MMB INSTITUT (2020b): Systematik der Lernformen im neuen Gewand. Online unter: <https://www.mmb-institut.de/blog/systematik-der-lernformen-im-neuen-gewand/> (Zugriff am 31.08.2020).

PAPE, KARLHEINZ (2020): Agiles Lernen in der Berufsausbildung bei DATEV. Online unter: <https://colearn.de/agiles-lernen-in-der-ausbildung-bei-datev/> (Zugriff am 31.08.2020).

PETER, STEFFEN (2020): Der Köder muss dem „Fisch“ schmecken. Online unter: <https://colearn.de/viessmann-der-dienstag/> (Zugriff 05.08.2020).

ROBES, JOCHEN (2016): 70-20-10: Origin, Research, Purpose. Online unter: <https://weiterbildungsblog.de/blog/2016/08/15/70-20-10-origin-research-purpose/> (Zugriff am 31.08.2020).

RUHKAMP, MIRIAM (2020): Das Porsche Learning Lab: Lernen Raum geben. Online unter: <https://colearn.de/ein-learning-lab-aber-wofuer-und-wie/> (Zugriff am 31.08.2020).

WUPPERTALER KREIS e.V. (2020): Trends in der Weiterbildung, Verbandsumfrage 2020. Online unter: <http://www.wkr-ev.de/trends20/wktrends2020.pdf> (Zugriff am 31.08.2020).