

Arbeiten und Lernen – Die Bedeutung informellen Lernens im Unternehmen

Die allgegenwärtige dynamische Arbeitswelt erfordert eine ständige Anpassung der Mitarbeiter an Veränderungen im beruflichen Umfeld. Daran muss sich die betriebliche Weiterbildung anpassen. Eine neue Lernkultur, unterstützt durch digitale Tools, ermöglicht dabei eine effizientere Verknüpfung von Arbeit und Lernen. Dabei ändern sich auch die Anforderungen an die Personalverantwortlichen. Durch Berücksichtigung der 70-20-10 Regel, können Unternehmen dabei die erforderliche Lernkultur schaffen und damit eine Abgrenzung von Lernen und Arbeiten verhindern.

Das traditionelle Verständnis der Personalentwicklung liegt in der Erstellung von Weiterbildungskatalogen. Darin sind interne Angebote der Schulungsabteilungen und in besonderen Fällen Angebote externer Bildungsdienstleister aufgeführt. Die dahinterliegende Grundidee ist es, vorhandene Defizite der Mitarbeiter durch formale Bildungsmaßnahmen zu beheben. Dies führt zu einer Abgrenzung von Arbeiten und Lernen. Die Bedeutung informellen Lernens wird dabei gänzlich außen vor gelassen.

Mit dem 70-20-10-Modell entwarfen Morgan McCall, Robert Eichinger und Michael Lombardo vom Center for Creative Leadership in North Carolina ein Konzept, wie es bereits in vielen Unternehmen ganz natürlich von vielen Mitarbeitern gelebt wird, ohne dass dies bisher von den Personalverantwortlichen bewusst gefördert wurde. Nach diesem Modell erwerben Mitarbeiter Kompetenzen

- zu 70 Prozent durch schwierige Aufgaben und berufliche Herausforderungen,
- zu 20 Prozent durch ihr berufliches Umfeld und dabei maßgeblich durch ihre Vorgesetzten,
- zu 10 Prozent durch traditionelle Weiterbildung, wie sie beispielsweise in Seminaren, durch Lesen von Büchern und Artikeln oder durch die Vermittlung von Lerninhalten in anderen Lernformaten stattfindet.

Die neue Rolle der Personalentwicklung

Die Bedeutung informellen Lernens bei der Entwicklung betrieblich relevanter Kompetenzen erhielt in der Vergangenheit oft nur geringe Aufmerksamkeit. Es ging im Wesentlichen darum formale Qualifikationen nachzuweisen. Ausgerüstet mit einem Zertifikat der Kammern oder einer Bildungseinrichtung – vorzugsweise der eigenen – war der traditionellen Aufgabe der Personalentwicklung meist genüge getan.

Mit den veränderten Anforderungen in einer dynamischen Arbeitswelt und insbesondere unter dem Druck der Digitalisierung vieler Arbeitsbereiche, kommt es zu einem Umdenken der Personalverantwortlichen. Es geht dabei darum, den Arbeitsort in stärkerem Umfang als Lernort zu sehen und Arbeit und Lernen dabei stärker zu verknüpfen. Dies erfordert eine veränderte Lernkultur. Personalentwicklung setzt am Arbeitsplatz an und ermöglicht ein neues Verständnis von informellen Lernprozessen. Gleichzeitig müssen die Personalverantwortlichen auch bereit sein die dafür notwendigen Bedingungen zu ermöglichen.

Erfolgsfaktoren dieser neuen Lernkultur sind die Selbstlernkompetenz der Mitarbeiter und die Führungskompetenz der Personalverantwortlichen, gilt es doch die Rahmenbedingungen für informelles Lernen zu verbessern. Dazu zählen die Entwicklung der Lernkompetenz, die Ver-

ffügbarkeit von Wissen an jedem Ort zu jeder Zeit und die Bereitschaft den Mitarbeitern auch die notwendige Zeit zum Lernen einzuräumen.

Stärkung der Selbstlernkompetenz

Ganz selbstverständlich nutzen wir das Internet und hier insbesondere Google, wenn wir etwas wissen wollen oder wenn wir auf ein Problem stoßen. Manchmal sind es nur Details, die wir im Arbeitsprozess nicht direkt verstehen. Ohne eine Lösung kommen wir jedoch im Arbeitsprozess nicht weiter. Wir googeln nach Hinweisen und finden vielleicht ein Video bei YouTube, einen Forumseintrag in einer Community oder einen Artikel bei einem Verlag. Mit den gesammelten Hinweisen, können wir unsere Arbeit effizienter erledigen. Und wenn das Problem wieder auftritt, kennen wir ja eine Lösung. Dafür haben wir kein Zertifikat erhalten und in der Regel hat das niemand mitbekommen. Ist das Problem diffiziler, fragen wir im Unternehmen nach.

Wenn nun 70 % des Lernens auf diesem informellen Weg stattfinden, dann muss man im Rahmen der Personalentwicklung überlegen, wie man diese Zeit am intensivsten nutzen kann. Dazu zählt zum Beispiel die Stärkung der Selbstlernkompetenz. Damit sind Strategien gemeint, wie Lerner in kurzer Zeit die notwendigen Informationen beschaffen können. Dazu zählt aber auch die Bereitschaft der Führung, die Mitarbeiter am Arbeitsplatz lernen zu lassen und die Medien bereitzustellen, die nötig sind, um die Lernprozesse zu ermöglichen.

Häufig sind es ähnliche Probleme die Mitarbeiter eines Unternehmens dazu veranlassen nach Lösungen zu suchen und dabei zu lernen. Und immer wieder aufs Neue wird dann recherchiert oder der Vorgesetzte befragt. Wäre es dann nicht sinnvoll, wenn es gelingen würde, dieses einmal gelernte Wissen allen Mitarbeitern zugänglich zu machen. Unter dem Stichwort Wissensmanagement werden dabei all diejenigen Maßnahmen zusammengefasst, die das betriebliche Wissen der Mitarbeiter allen relevanten Personen zugänglich machen können. Das könnten Pflegehinweise für Textilien sein, Verkaufsargumente für neue Ware oder der Umgang mit Reklamationen.

Die Rolle digitaler Medien beim informellen Lernen

Auf der einen Seite ist die Digitalisierung Treiber der Prozesse. Auf der anderen Seite bietet die Digitalisierung aber auch Tools und Verfahren an, um das informelle Lernen effizienter zu gestalten und dass Wissensmanagement im Unternehmen zu optimieren. Will man daher die Selbstlernkompetenz stärken, muss man die Mitarbeiter ermuntern digitale Medien zur Recherche zu nutzen. Das erfordert jedoch auf der Seite der Lerner Medienkompetenz und auf der Seite der Personalverantwortlichen die Rahmenbedingungen, wie Technik und Zeit zur Verfügung zu stellen.

Wie könnte nun konkret informelles Lernen am Arbeitsplatz stattfinden? Welche Rolle spielen dabei digitale Medien? Und wie gelingt es den Personalverantwortlichen ihre Mitarbeiter zu bewegen, die neuen Lernwege auszuprobieren. Antworten auf diese Fragen müssen im Unternehmen gefunden werden, denn jedes Unternehmen ist auf seine Art besonders. In manchen Unternehmen liegen Computerarbeitsplätze vor. Da ist ein informelles Lernen mit digitalen Medien meist schon angekommen. Dort stellt sich nur noch in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten die Frage der Anerkennung von Lernzeit und der Nutzung des Internets im Arbeitsalltag.

Im stationären Einzelhandel beispielsweise sehen die Antworten anders aus. Die Mitarbeiter sind selten an PC-Arbeitsplätzen. Einige wenige sind mit Tablets ausgerüstet; allerdings oft ohne freien Zugang ins Internet. Informelles Lernen findet daher meist nur im Gespräch der Kollegen statt oder außerhalb der Arbeitszeit zu Hause. Und formales Lernen wird in Bildungseinrichtungen durchgeführt, wenn überhaupt ein passendes Angebot gefunden wird. Hier wird der Handel sicherlich noch nachbessern müssen, will er mit der Dynamik der Arbeits- und Konsumwelt mithalten.

Resümee

Die Bedeutung informellen Lernens und des Wissensmanagement wird in vielen Unternehmen noch unterschätzt. Personalentwickler müssen dafür neue Wege der Qualifizierung gehen. Das bedeutet, dass sie die Mitarbeiter stärker bei den Selbstlernbemühungen unterstützen sollten. Dazu zählt eine andere Lernkultur am Arbeitsplatz sowie die freie Verfügbarkeit über Lernzeit im Arbeitskontext. Digitale Medien können dabei hilfreiche Anwendungen zur Verfügung stellen.

Wilhelm Hürter, [KOMPASS gGmbH/Servicestelle Sachsen](#),
Veröffentlichung: 10.03.2019



Das Projekt „FlexNet Handel“ wird im Rahmen des Programms „Digitale Medien in der beruflichen Bildung“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.

