

Matthias Becker / Martina Groch / Georg Spöttl

### Lernen am Arbeitsplatz

#### **ADAPT-Workshops: Neue Fragen aber auch neue Projektideen**

Die Idee des unterstützten „Lernen am Arbeitsplatz“ ist für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) noch Neuland und ihre Verbreitung steckt noch in den Kinderschuhen. Dennoch kann kein Zweifel bestehen, dass dieser Ansatz für den Bestand kleiner und mittlerer Unternehmen richtig und notwendig ist. Dieses Fazit kann aus drei Workshops in Mannheim, Rostock und Fulda gezogen werden, in denen unterschiedliche deutsche Projekte des EU-ADAPT-Programms „Lernen am Arbeitsplatz“ vorgestellt und diskutiert wurden.

#### **1 Heterogene KMU-Landschaft erfordert eine Vielfalt der Konzepte**

Lernen am Arbeitsplatz unterscheidet sich strukturell vom Lernen in Seminaren, Schulen usw. Deshalb ist es nicht möglich, seminaristische Lernkonzepte auf Lernen am Arbeitsplatz zu übertragen. Die vielfältigen Herausforderungen denen sich KMU gegenübergestellt sehen, erfordern vielmehr eine hohe Vielfalt darauf zugeschnittener Lernkonzepte, die dann, mit Modifikationen, aber sehr wohl auf ähnlich strukturierte Betriebe transferiert werden können, z.B. durch die Schaffung von Netzwerken.

Zahlreiche KMU sind derzeit auf die Nutzung von IT-Techniken zur Qualifizierung ihrer Mitarbeiter noch nicht vorbereitet. Hier müssen, gemeinsam mit den KMU, geeignete Instrumente entwickelt werden.

#### **2 Lernen am Arbeitsplatz – eine Herausforderung für Weiterbildungsträger**

Seminaristische Weiterbildung hat sich für Beschäftigte und Eigner von KMU weitgehend als zu teuer, zu unbeweglich und zu ineffektiv erwiesen. Auf die neuen vielfältigen Herausforderungen an den Arbeitsplätzen kann seminaristische Weiterbildung derzeit nicht adäquat reagieren. Ein Grund dafür besteht in der Schwierigkeit der

Weiterbildungsträger den Qualifikationsbedarf zu erkennen, da häufig die Praxisnähe ebenso wie das Wissen um die Arbeitsprozesse der Unternehmen fehlt. Weiterbildungsträger sind daher herausgefordert Strukturen für Weiterbildungsmaßnahmen zu entwickeln, die Lernen am Arbeitsplatz ermöglichen. Hierzu ist es notwendig, Methoden und Instrumente zu erarbeiten, die es Weiterbildungsträgern ermöglichen sich von Seminaren zu lösen und den Einsatz von Unterstützungsinstrumenten für das Lernen am Arbeitsplatz zu wagen. Eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Weiterbildungsträgern und Unternehmen bei der Konzipierung von Unterstützungsmaßnahmen gäbe zudem Einblicke in die Arbeitsprozesse und könnte ein praxisorientiertes Vorgehen der Weiterbildner erleichtern.

### **3 Lernen am Arbeitsplatz lässt sich unterstützen – bestehende Ansätze sind weiterzuentwickeln**

Lernen am Arbeitsplatz findet und fand schon immer statt. Der Ansatz ist aber umso effektiver, je besser die Unterstützung gelingt. Folgende Unterstützungsansätze sind bereits identifiziert und sollen weiterentwickelt werden:

- Hilfen für die Lösung täglich auftretender Probleme.
- Instrumente, die Arbeitsprozesse transparenter machen (z.B. realitätsnahe Simulationen).
- Medien, die zur Verbesserung der Informationsversorgung am Arbeitsplatz führen.
- Konzepte, die ungenutzte Potenziale des Arbeitsplatzes nutzen (z.B. Arbeitspausen, ungenutzte Räume, Geräte, Medien, Personalressourcen,...).
- Verbindung von Theorie und Praxis.
- Stützung und Forderung vermehrten selbstverantwortlichen Lernens (Verantwortungsverlagerung, ganzheitliche Aufgabenzuschnitte).

Bei der Weiterentwicklung dieser Unterstützungsansätze sind die besonderen Bedingungen der KMU zu berücksichtigen.

### **4 Lernen am Arbeitsplatz – es fehlen Konzepte, um Weiterbildung und Organisation der Unternehmen unter einen Hut zu bringen**

Ohne Einbettung **in** und gleichzeitige Entwicklung **der** Unternehmensorganisation ist Lernen am Arbeitsplatz zum Scheitern verurteilt. Bisher vorliegende Ansätze von

Lernen am Arbeitsplatz sind a) stärker auf die jeweils spezifische Unternehmensstruktur zu beziehen und b) muss sichergestellt werden, dass dort wo sich Unternehmenskultur verändern muss, um Lernen am Arbeitsplatz zu ermöglichen, auch Veränderungen stattfinden können. Wie dies zu bewerkstelligen ist, muss bei zukünftiger Projektarbeit bedacht werden. Dafür sind Konzepte zu entwickeln.

### **5 Lernen am Arbeitsplatz ist nicht überall möglich – Abstimmung mit anderen Ansätzen ist erforderlich**

Nicht für **jede** Herausforderung kann Lernen am Arbeitsplatz **die** Lösung bieten. Nach wie vor gibt es kaum Erkenntnisse darüber, wann Lernen am Arbeitsplatz besonders geeignet und zu empfehlen ist oder wann andere Lernformen besser geeignet sind. Welche Lernformen, welche Konzepte für welche Situation am besten geeignet sind und zu Modellen „bester Praxis“ führen, wäre im engen Kontext mit den betrieblichen Ansprüchen jeweils herauszufinden.

### **6 Lernen am Arbeitsplatz kann ein erfolgreicher Ansatz zur Wiedereingliederung von Arbeitslosen sein**

Ein großes Problem bei der Wiedereingliederung von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt ist deren Unkenntnis der gewandelten Arbeitsprozesse. Dieses Problem ist umso ausgeprägter, je länger die Arbeitslosigkeit gedauert hat. Zur Beseitigung dieses Problems wurden bisher vor allem Job-Rotation – Ansätze erprobt. In erster Linie wird dieser Ansatz derzeit genutzt, um die Fortbildung der Stelleninhaber zu ermöglichen. Um die Qualifizierung der (arbeitslosen) Stellvertreter zu optimieren, die in dieser Zeit den Stelleninhaber vertreten, ist ein unterstütztes Lernen am Arbeitsplatz notwendig. Die bereits gefundenen neuen Ansätze, die in Hinblick auf diese Problematik entwickelt wurden und erprobt werden, können hier einen wichtigen Beitrag leisten.

Wenn das Lernen am Arbeitsplatz vor allem so angelegt wird, dass sich Neulinge Arbeitsprozesse schnell erschließen können, so können vorhandene Lernbarrieren abgebaut und die Lernbereitschaft erheblich gesteigert werden.

### 7 Der Erfolg von Lernen am Arbeitsplatz ist messbar – Instrumente dazu müssen noch entwickelt werden

Prinzipiell ist der Erfolg von Lernen am Arbeitsplatz feststellbar. Dafür gibt es verschiedene Indikatoren.

Erfolg für das Individuum:

- Die Beschäftigten erreichen eine höhere Arbeitszufriedenheit, da sie die Arbeitsprozesse sicherer beherrschen.
- Lernen am Arbeitsplatz erleichtert die Orientierung der Beschäftigten in Hinsicht auf berufliche Fortentwicklung, da es kontinuierlich den Lernbedarf bewusst macht.

Erfolg für das Unternehmen:

- Lernen am Arbeitsplatz trägt zur Verbesserung der Arbeitsabläufe bei.
- Lernen am Arbeitsplatz führt zu optimierten Arbeitsergebnissen.
- Lernen am Arbeitsplatz führt zu mehr Flexibilität bei den Beschäftigten, die sich schneller auf Neues einstellen können.
- Lernen am Arbeitsplatz optimiert Problemlösungsprozesse.

Schwierigkeiten macht derzeit noch eine Quantifizierung des Erfolgs, bzw. eine Zuordnung der Erfolge zum Lernen am Arbeitsplatz. Dies ist auch auf die unsystematische Struktur von Lernen am Arbeitsplatz zurückzuführen. Es sind noch Instrumente zu entwickeln, mit denen der Erfolg von Lernen am Arbeitsplatz festgestellt werden kann, ohne dass dies den Ansatz selbst verändert.