Universität Bremen

INSTITUTE TECHNOLOGY AND EDUCATION ITB INSTITUT TECHNIK UND BILDUNG

Lernberatungskonzepte als Schlüsselelemente des Paradigmenwechsels in der beruflichen Weiterbildung

Claudia Koring

Institut Technik und Bildung (ITB), Universität Bremen

Vortrag im Rahmen des AG BFN-Forums „Herausforderungen für das Bildungspersonal in der beruflichen Aus- und Weiterbildung: Forschungsbefunde und Qualifizierungskonzepte“ am 27. April 2010

1. Einführung

Berufliche Bildung

Paradigma: Instruktion → Konstruktion

Selbstgesteuerte Lernformen

Qualitätskriterien beruflicher Lernprozesse am Arbeitsplatz:

- Handlungsspielräume & Selbststeuerung (Autonomieerleben)
- Rückmeldung und Anerkennung (Kompetenzwirksamkeit)
- Mitlerner und Lernatmosphäre (soziale Einbindung)

Unternehmen (UN)

Unternehmenskultur

Lernen in Arbeitsprozessen = Lernen in UN

Umsetzungsdimensionen:

a) Lernkonzept & Weiterbildungsprogramm

b) Begleitfunktionen u.a.:

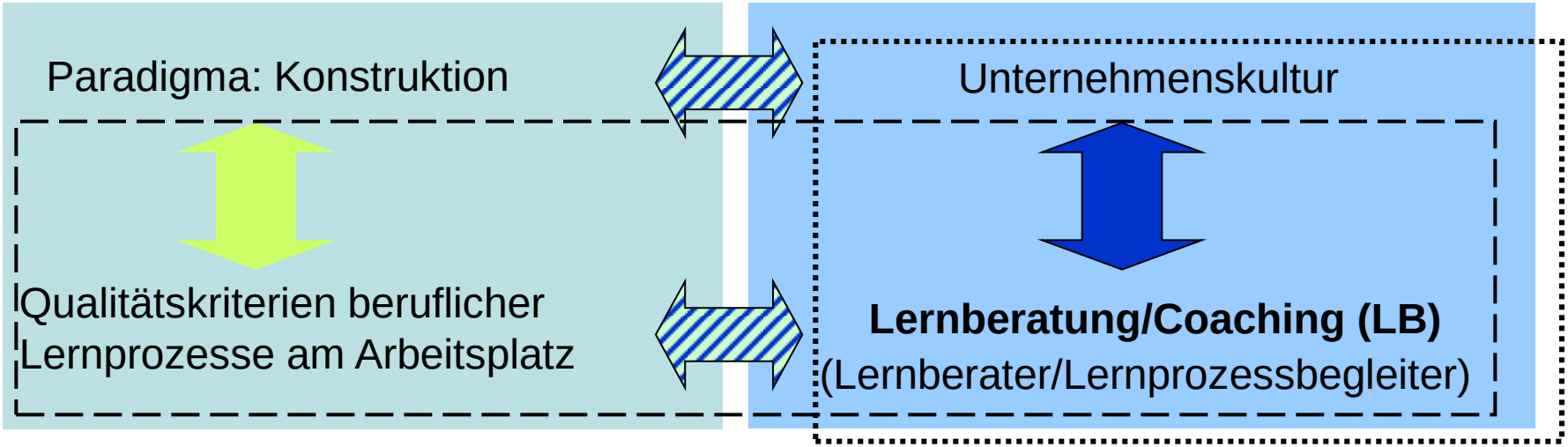
- Organisatorische Maßnahmen
- Fachberatung
- **Lernberatung/Coaching**

(Lernberater/Lernprozessbegleiter)

vgl. Deci/Flaste 1995; Deci/Ryan 1985, 1993; Rohs/Büchele 2002; Straka 2002

1. Einführung

Lernen in Arbeitsprozessen



1. Welche Interdependenzen bestehen zwischen Lernprozessbegleitung und Unternehmenskultur?
2. Inwiefern ist eine Erweiterung des LB-Konzeptes zur Gestaltung der Unternehmenskultur notwendig?
3. Kann als Referenzrahmen für die Gestaltung von Unternehmenskultur das „Lernende Unternehmen“ herangezogen werden?

Inhalt

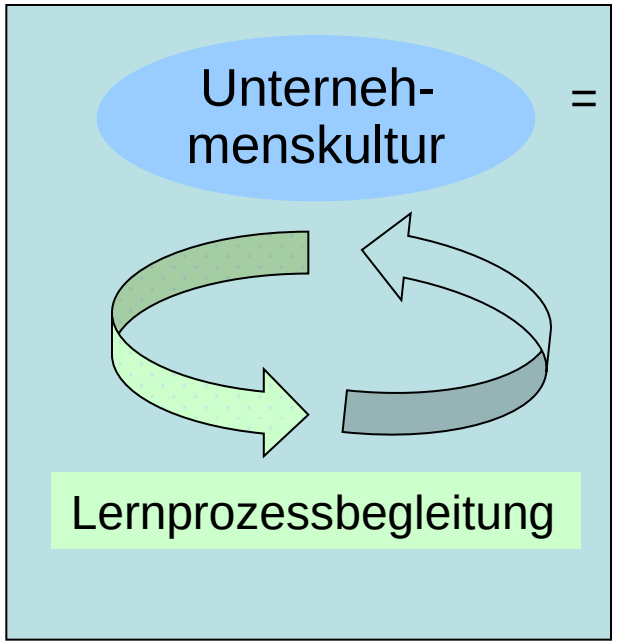
Welchen Beitrag kann LB zum „Paradigmenwechsel“ innerhalb von Unternehmen leisten?

Einführung zum Thema

1. Interdependenzen von Lernprozessbegleitung und Unternehmenskultur
2. Fokus von Lernprozessbegleitung und Herausforderungen
3. „Lernende Unternehmen“ als Referenzrahmen
4. Rolle der Lernprozessbegleitung

Fazit

1. Interdependenzen von Lernprozessbegleitung und Unternehmenskultur



= spezifisches Werte- und Einstellungsgefüge; Routinen, Handlungsmuster, Mythen; spiegelt sich im Denken, Fühlen, Handeln, Werthaltungen, Erwartungen

beinhaltet einen personellen, funktionellen und organisatorischen Entwicklungsprozess

→ Unternehmenskultur ist Bedingung und Rahmen

→ Gestaltung der Unternehmenskultur

vgl. Dick 2005; Heiliger/Jäger/Uhlmann 2005

1. Interdependenzen von Lernprozessbegleitung und Unternehmenskultur

- Veränderungen erfordern neue Abstimmung der betrieblichen Routinen, Konventionen, Handlungsmuster → „Ensemblecharakter“ (Hardwig 2004)
- Kompetenzentwicklung und praktizierte Lernkultur stellt die Kohärenz betrieblicher Ordnung in Frage

GEFAHR: die Suche nach Anschlussfähigkeit verhindert die Aufnahme von Innovationen

→ Lernkultur arbeitsprozessorientierter Weiterbildung und Unternehmenskultur muss stimmig sein

→ Welche Rolle spielt die Lernprozessbegleitung dabei?

vgl. Dybowski/Dietzen 2005; Hardwig 2004; Klein/Reutter 2003; Schäffter 1995; Schreyögg/Kliesch 2003

2. Fokus von Lernprozessbegleitung und Herausforderungen

Prägung von Unternehmenskulturen

- traditionelle Lern-Lehr-Kultur und Arbeitskultur der Fremdsteuerung
- Autoritäre Systeme mit „low trust relations“ produzieren Misstrauenskulturen
- Lernsozialisation des Individuums durch klassische Methoden
- Stabilisierungsmechanismen: Konservatismus, organisationaler Inkrementalismus, managerialer Dezisionismus

Lernkonzepte selbstgesteuerten Lernens

- nachfrageorientierte, subjektbezogene Didaktik der Selbstorganisation
- Abgabe von Verantwortung, Einräumen von Partizipationsmöglichkeiten
- „Lernendes Unternehmen“

→ Qualität innovativer Lernformen zum Lernen im Prozess der Arbeit abhängig von Paradigmenwechsel

vgl. Dehnbostel 2000; Dick 2005; Heiliger/Jäger/Uhlmann 2005; Küchler 2005; Rohs/Käpplinger 2004; Tramm/Naeve 2007;

2. Fokus von Lernprozessbegleitung und Herausforderungen

Verschiedene Konzeptionen - kein universelles Begriffsverständnis

Charakteristisch für die bedarfsorientierte Begleitung, Steuerung und Kontrolle des Lernprozesses ist…

- der Prozess
- das Subjekt → „Hilfe zur Selbsthilfe“
- die Reflexion
- die Gestaltung der Rahmenbedingungen → „Lernen ermöglichen“ (vgl. Rohs/Käpplinger 2004)

Fokus: individueller Entwicklungsprozess

Organisatorische Maßnahmen „nur“ bezogen auf den

Handlungsrahmen der Individuen, kein Einbezug unternehmenskultureller Elemente

→ Erweiterung der LB-Konzepte notwendig

→ Inhalte und Aufgaben?

vgl. Hardwig 2004; Reischmann 2005; Schreyögg/Kliesch 2003

3. „Lernende Unternehmen“ als Referenzrahmen

„Ideale Lernkultur“ = Lernende Organisation
Verschiedene Begriffsdefinitionen - charakteristisch ist:

- Zieloffene Transformation
- Dezentrale Organisationsformen mit Partizipations- und Entscheidungsspielräumen (high trust relations)
- Lernförderliche Arbeitsumgebungen
- Selbstorganisation und Ganzheitlichkeit
- Ressourcen- statt Defizitorientierung
- Subjektorientierung
- Dominanz der Gestaltung von Lernen
- Fehlerkultur
- Materielle, zeitliche und personelle Ressourcen
- …

vgl. Dick 2005; Dehnbostel 2000; Fischer 2003; Hardwig 2004; Heiliger/Jäger/Uhlmann 2005

3. „Lernende Unternehmen“ als Referenzrahmen

Ebenen des Lernens in Organisationen (vgl. Argyris/Schön 1999)

- **deutero loop learning:** Reflexion über das Lernen und vorherrschende Muster

Lernkultur

- double loop learning

Neubestimmung Werte, Handlungsmuster = Organisationales Lernen

Unternehmens-kultur

Kollektive Aushandlung

Lernanlass = problematische Situation, Zweifel/Irritation/Überraschung…

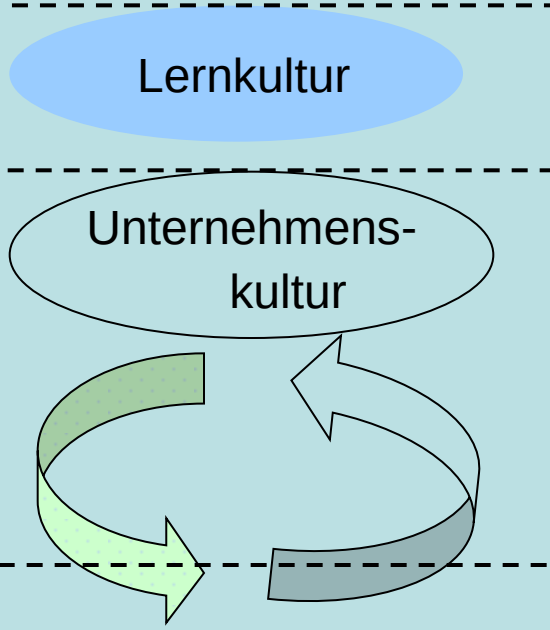
Lernprozessbegleitung

- single loop learning

4. Rolle der Lernprozessbegleitung

Aufgaben Lernprozessbegleitung bzgl. organisationalem Lernen

- LB ist Experte zu Lernmöglichkeiten, Lerninfrastruktur, Lernmuster
- LB gestaltet Aushandlung der Lösungswegen und Neuinterpretation (starker Einfluss von Macht, Hierarchien, Stabilisierungsmechanismen)
- LB identifiziert Lernanlässe/problematische Situationen → initiiert kollektive Interpretation



4. Rolle der Lernprozessbegleitung

Aufgaben der LB - Beispiel

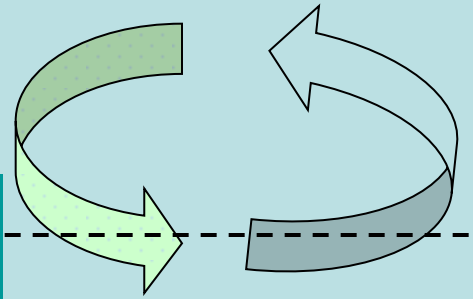
- Reflexion über das Lernen und vorherrschende Muster

Lernkultur

Aushandlung und Neuinterpretation

Arbeitskultur/Arbeitsorganisation, Menschenbild, Vertrauen, Bildungsverständnis etc.

Unternehmens-kultur



Ursachensuche: Fehlende Handlungsspielräume und Selbststeuerung

Organisation des Lernens

Lernanlass: Arbeitsorientierte Weiterbildung „funktioniert nicht“

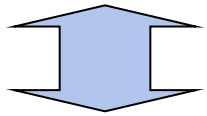
Lernprozessbegleitung

4. Rolle der Lernprozessbegleitung

LB ist wesentlicher Ansatz- und Ausgangspunkt für die Entwicklung der Lernkultur in Unternehmen

→ LB ist Element der praktizierten Lernkultur

→ Experte für arbeitsprozessorientierte Weiterbildung im UN



Ziele von organisationalem Lernen:

- Änderung von organisationalen Konventionen/Handlungsmustern unter Einbezug von Tradition und Partizipation
- Reflexion verankern und permanentes Lernen etablieren (deutero loop learning)

vgl. Argyris/Schön 1999; Küchler 2005

4. Rolle der Lernprozessbegleitung

→ Experte für individuelles und organisationales Lernen

= anspruchsvolle Erweiterung Kompetenzfeld

Inhalte u.a.:

- Abstraktheit des Leitbildes der „Lernenden UN“ nutzbar machen
- Erfolg und Misserfolg aufzeigen, neue Interpretationen ermöglichen
- Routinen durchbrechen, Impulse setzen
- Analyse der Möglichkeiten und Grenzen alternativer Verfahren
- Multiple Perspektiven einbeziehen, Beschreibung gegensätzlicher Ansichten

→ Hohe Ansprüche an Professionalität, Profil und Position der Lernprozessbegleitung

GEFAHR: Überfrachtung des LB-Konzeptes

CHANCE: „nah“ am Geschehen, Kontextualisierung

4. Rolle der Lernprozessbegleitung

Erweiterung Konzept der Lernprozessbegleitung:

- Aufbau von Wissen, Fähigkeiten und Bewusstsein zu organisationalen Strukturen, Interdependenzen, Lernkultur und organisationalem Lernen
- Mitgestalter der organisationalen Entwicklung:
  a) Teilnahme …
  b) Initiierung …
  c) Durchführung von organisationalen Entwicklungsmaßnahmen

→ Unterschied bezüglich Konzipierung unternehmensexterner und unternehmensinterner LB

vgl. Fischer 2003; Hardwig 2004; Heiliger/Jäger/Uhlmann 2005

Fazit und Hypothesen

- LB-Konzepte fokussieren i.d.R. auf individuelle Entwicklung
- Systematische Erweiterung in strukturell-organisatorischer Hinsicht notwendig
- Konstrukt/Ideal des „Lernenden Unternehmens“ eignet sich als Referenzrahmen
- Für organisationale Entwicklung hin zum „Lernenden Unternehmen“ ist systematisch begleiteter Prozess notwendig
  → OE-Maßnahmen komplementär unter starkem Einbezug der LB
  → materielle, personelle und zeitliche Ressourcen notwendig
  (Entwicklungsprozess als Investition)

Welchen Beitrag kann LB zum „Paradigmenwechsel“ innerhalb von Unternehmen leisten?

Beitrag zum Paradigmenwechsel in Unternehmen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Claudia Koring
Institut Technik und Bildung (ITB)
Universität Bremen
Am Fallturm 1
28359 Bremen
0421. 218 4627
koring@uni-bremen.de
www.itb.uni-bremen.de