

### Lernende Organisationen und Aufbau einer neuen Lernbereitschaft

„Die Fähigkeit einer Organisation zu lernen und das Gelernte schnell in Taten umzusetzen, ist der ultimative Wettbewerbsvorteil,“ so Jack Welch, Vorstandsvorsitzender von General Electric in den Jahren 1981 bis 2001. Für ihn war die lernende Organisation ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um sich auf dem Markt behaupten zu können.

Lernende Organisationen zeichnen sich durch eine stark ausgeprägte und konsequent verfolgte Kundenorientierung aus, mit der sie sich auf die Leistungserbringung am Markt fokussieren können (Bertels, 1997, 214). Damit sich ein Unternehmen zu einer lernenden Organisation entwickeln kann, muss es sich vor allem auf die drei Bereiche „Führung“, „Kultur“ und „Kunden“ konzentrieren (Bertels, 1997, 217).

Lernende Organisationen zeichnen sich auch dadurch aus, dass bei ihnen ganz wesentlich das „Lernen im Prozess der Arbeit (LiPA)“ stattfindet. Diese Form des Lernens gewinnt in den Betrieben immer mehr an Bedeutung: Gründe dafür sind die höhere Effektivität, der im Vergleich zu externen Seminaren bessere Transfer des Gelernten am Arbeitsplatz, die geringeren Kosten sowie die immer betriebspezifischer werdenden Prozesse.

Das Lernen im Prozess der Arbeit ist in den Betrieben in Deutschland weit verbreitet. Mehr als drei Viertel der Betriebe in Deutschland praktizieren es, in großen Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten sind es sogar 98,9 Prozent (Placke/Seyda, 2017, 7). Zwar sind Informationsveranstaltungen mit 79,4 Prozent immer noch die am weitesten verbreitete Form der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland, aber das Lernen im Prozess der Arbeit folgt nach den Lehrveranstaltungen (78,4 %) in nur sehr geringem Abstand mit 78,2 Prozent auf Platz 3. Im Zeitverlauf des vergangenen Jahrzehnts zeigt sich, dass die beiden Formen „Lernen im Prozess der Arbeit“ sowie das „Selbstgesteuerte Lernen mit Medien“ jeweils um etwa 7 Prozentpunkte angestiegen sind. Die Weiterbildungsaktivitäten insgesamt liegen auf einem stabil hohen Niveau von etwa 85 Prozent (vgl. Tabelle auf der Rückseite).

Beispiele für das Lernen im Prozess der Arbeit (LiPA) sind folgende (Blazek et al., 2011):

- Unterweisungen am Arbeitsplatz;
- Kenntnisvermittlung durch erfahrene Mitarbeiter und Führungskräfte in Arbeitsgesprächen oder direkt am Arbeitsplatz (z. B. auch als Patenprogramme);
- die Schulung älterer Beschäftigter durch jüngere Kollegen, zum Beispiel für die Anwendung neuer Softwareprogramme („Reverse Mentoring“);
- ein kurzzeitiger Wechsel in einen anderen Arbeitsbereich (Jobrotation);
- die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen in die Arbeitsaufgabe;
- ein bereichsübergreifender Erfahrungsaustausch, um Schnittstellenprobleme zu identifizieren und Lösungen zu erarbeiten;
- Abteilungs-, Bereichs- oder Gruppenworkshops zur Optimierung von Prozessen im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses;
- (Computergestützte) Selbstlernprogramme nutzen; zum Beispiel anhand eines Films lernen, wie eine Maschine funktioniert, bedient und gewartet wird (der/die Lernende kann das eigene Lerntempo festlegen);
- die Übernahme von Aufgaben, zum Beispiel die Leitung eines Projektes; dies gibt dem Beschäftigten die Möglichkeit, seine Kommunikationsfähigkeit, sein Verantwortungsbewusstsein oder sein Qualitätsverständnis auszubauen.

Lebenslanges Lernen, insbesondere das Lernen im Prozess der Arbeit, setzt lernförderliche Arbeitsbedingungen sowie die Fähigkeit und Bereitschaft der Beschäftigten zu selbstständigem, eigenverantwortlichem Lernen und zur Selbstorganisation voraus (Blazek et al., 2011). Lernförderlich ist ein Arbeitsumfeld, wenn die Beschäftigten bei der Ausführung der Arbeitsaufgaben ihre Qualifikationen entfalten, weiterentwickeln und Gelerntes unmittelbar anwenden können (Dehnbostel 2008, 6). Knapp die Hälfte der Unternehmen in Deutschland gestaltet die Arbeitsplatzumgebung und die Arbeitsbedingungen explizit so, dass das Lernen im Prozess der Arbeit gefördert wird (Placke/Schleiermacher, 2017, 44).

Folgende Rahmenbedingungen sind geeignet, um ein lernförderliches Arbeitsumfeld zu schaffen und damit selbstgesteuertes Lernen im Prozess der Arbeit zu ermöglichen:

- lernförderliche Arbeitsaufgaben, die eine Entwicklung und Entfaltung ermöglichen wie zum Beispiel zusammenhängende Einzelaufgaben im Rahmen eines Projekts;

- Handlungsspielraum: Freiheits- und Entscheidungsgrade bei der Arbeit (Selbststeuerung)
- schneller Zugriff auf notwendige Informationen, zum Beispiel über Intranet, Internet, Arbeitsunterlagen;
- Freiräume zum Lernen nutzen können, zum Beispiel bei Ausfallzeiten durch Maschinen-Stillstandzeiten (wichtig dabei: Lernprogramme in kleine Module aufzuteilen, da häufig nur kurze Zeiträume zur Verfügung stehen);
- lernförderliche Medien nutzen können: Eigenständiges Lernen wird durch entsprechende Medien gefördert, zum Beispiel elektronische Lernprogramme wie E-Learning, Webinare, MOOCs, aber auch Lehrbücher und Arbeitsunterlagen;
- Möglichkeiten zum Wissens- und Erfahrungsaustausch schaffen;
- soziale Unterstützung: Anregungen und Hilfestellungen durch Kollegen oder Vorgesetzte.

Zur Nachhaltigkeit von Lernprozessen trägt auch die Führungskraft mit ihrem Interesse und ihrer Verantwortung für den Qualifikationszuwachs ihrer Mitarbeiter bei.

In Zeiten der digitalen Transformation ist Lernbereitschaft, also der Wille und die Fähigkeit, erforderliche Qualifikationen und Kompetenzen

zu erwerben, um langfristig auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich sein zu können, sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer ein zentraler Schlüssel zum Erfolg.

Zum Aufbau einer neuen Lernbereitschaft der Beschäftigten in den Betrieben schaffen viele Organisationen eine Kultur des kontinuierlichen Lernens:

- Das beginnt mit der Auswahl von Beschäftigten: Sie müssen eher begeisterungsfähig sein und Lernbereitschaft mitbringen, als nur gute Noten auf ihren Zeugnissen haben.
- Beschäftigte mit einer ausgeprägten Lernbereitschaft erhalten besondere Förderungen und Anerkennung (finanziell und immateriell), und sie werden eingeladen, an innerbetrieblichen Verbesserungsprojekten mitzuwirken.
- Geschäftsleitung und Führungskräfte gehen mit gutem Beispiel voran und dienen allen Beschäftigten als Vorbilder in Sachen Innovationswille, Veränderungsfähigkeit und Lernbereitschaft.

Damit erhöhen die Organisationen auch die Fähigkeit und Bereitschaft ihrer Beschäftigten zu selbstständigem, eigenverantwortlichem Lernen und zur Selbstorganisation.

## Tabelle

### Überblick über die Verbreitung einiger Formen der betrieblichen Weiterbildung von 2007 bis 2016, in Prozent

	2007	2010	2013	2016
Lehrveranstaltungen	76,0	75,1	77,9	78,4
Informationsveranstaltungen	74,0	68,8	74,9	79,4
Lernen im Prozess der Arbeit	71,3	68,2	77,1	78,2
Selbstgesteuertes Lernen mit Medien	69,8	63,0	72,5	76,5
Weiterbildung insgesamt	83,4	83,2	86,0	84,7

2007: Befragung von 1.729 Geschäftsführern und Personalverantwortlichen

2010: Befragung von 2.254 Geschäftsführern und Personalverantwortlichen

2013: Befragung von 1.845 Geschäftsführern und Personalverantwortlichen

2016: Befragung von 1.706 Geschäftsführern und Personalverantwortlichen

Quellen: IW-Weiterbildungserhebungen 2008, 2012, 2014, 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

## Literatur

**Bertels, Thomas**, Lernstrategien – Lernen greifbar machen, 1997, in: Handbuch Lernende Organisation – Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, hrsg. von Norbert Wieselhuber, 1997, S. 209-222

**Blazek, Zuzana / Flüter-Hoffmann, Christiane / Kössler, Sibylle / Ottmann, Julia**, 2011, Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) Personalkompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln. <https://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/zuzana-blazek-christiane-flueter-hoffmann-personalkompass-63319.html>

**Dehnbostel, Peter**, 2008, Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung, in: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung, 2/2008, S. 5-8. <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/1328>

**Placke, Beate / Seyda, Susanne**, 2017, Die neunte IW-Weiterbildungserhebung. Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung, IW-Trends, 44. Jahrgang, Nr. 4. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/369145/IW-Trends\\_2017-04\\_Seyda\\_Placke.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/369145/IW-Trends_2017-04_Seyda_Placke.pdf)

**Placke, Beate / Schleiermacher, Thomas**, 2017, Personalpolitik in Familienunternehmen: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung im IW-Personalpanel, Studie im Auftrag von DIE FAMILIENUNTERNEHMER e. V., Köln.

[https://www.familienunternehmer.eu/fileadmin/familienunternehmer/publikationen/umfragen/2017/personalpolitik\\_in\\_familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmer.eu/fileadmin/familienunternehmer/publikationen/umfragen/2017/personalpolitik_in_familienunternehmen.pdf)