

# KURZ UND KNAPP!

## Berufliches Lernen im Betrieb gut gestalten – (nicht nur) mit digitalen Formaten und Medien

Ein Leitfaden für Fachkräfte aus der Praxis und Interessierte mit Tipps, Checklisten und Beispielen.

Erstellt im Rahmen des geförderten Projektes „CoLearnET“ [www.colearnet.de](http://www.colearnet.de)



## Inhaltsverzeichnis

1. Ein paar einführende Worte _____	3
2. Lernen ist Anpassung an Veränderung und das neue _____ Normal in unserer Arbeitswelt!	4
3. Betriebliche Lernkultur – wieviel ist uns Lernen wert? _____	6
4. Arbeit lernförderlich gestalten – Lernen bei der Arbeit ermöglichen! _____	8
5. Auf die Haltung kommt es an! Führungskräfte als Weichensteller für _____ (digitales) Lernen und Veränderungsbereitschaft!	10
6. Lernen mit digitalen Medien – alles wird besser? _____	12
7. Digitale Formate erfordern passende Lernkulturen – _____ Warum ist das so und wie geht's?	14
8. Vom Wissen zum Können! Vom individuellen zum gemeinsamen Lernen!	16
9. Digitale Kompetenzen _____	18
10. Was tun bei Widerständen? _____	20
11. Feedback: Macht- und wirkungsvoll und so oft unterschätzt! _____	22
12. Anhang _____	24
12.1. Wie kann Lernen mit digitalen Medien in KMU umgesetzt werden? _____	25
12.2. Erfolgsfaktoren für Führungskräfte in der Rolle als _____ (digitale) Lernkulturbotschafter	26
12.3. Erfahrungen aus dem Projekt: ein paar (typische) _____ Widerstände und Hindernisse	27
12.4. Arbeitshilfe: Lernförderliche Arbeitsgestaltung _____	28
12.5. Lernen unterstützen: ein Prozess! _____	30
12.6. Wie wir lernen. Das Modell 70-20-10 _____	31
13. Literatur- und Quellenhinweise _____	32
14. Impressum _____	33

## 1. Ein paar einführende Worte

### An wen richtet sich dieser Leitfaden?

An alle Praktiker\*innen und Interessierte, ...

- die erfahren wollen, wie man im Betrieb mehr Lust auf Lernen bei den Beschäftigten entwickeln kann,
- die verstehen wollen, weshalb es nicht mehr reicht, Beschäftigte nur auf Schulungen zu schicken,
- die Hinweise erhalten wollen, wie digitale Tools Lernen im Arbeitsprozess unterstützen und
- die es knapp und auf den Punkt gebracht haben wollen.

Auf jeweils 2 Seiten haben wir versucht, Ihnen ein paar Hintergründe zum jeweiligen Thema zu schildern und sowohl Leitfragen zur eigenen Reflexion als auch praxisnahe Handlungsempfehlungen an die Hand zu geben. Im Anhang finden sich grafische Darstellungen für den schnellen Überblick und ergänzende Arbeitshilfen.

Wenn Sie wissen wollen, wie es in Ihrem Betrieb aktuell rund um das Thema „Lernen im Betrieb gestalten“ aussieht, dann nutzen Sie unseren Online-Selbstcheck:

<https://web.colearnet.de/selfcheck/index>

In der Online-Auswertung erhalten Sie eine Einschätzung zum Stand Ihrer aktuellen Aktivitäten, auch mit dem Fokus auf digitale Formate zum Lernen und Arbeiten. Sie bekommen Detailauswertungen für jedes einzelne Kapitel mit praxisnahen, vielfältigen Hinweisen zur eigenen betrieblichen Weiterentwicklung.

**Wollen Sie etwas mehr in die Tiefe gehen? Dann werfen Sie doch einen Blick in...**

...die Handreichung „betriebliches Lernen fördern mit System“

[https://www.bfw.de/Media/Allgemeine\\_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/COLearnET/Handreichung\\_betriebliches\\_Lernen\\_f%C3%B6rdern\\_mit\\_System.pdf](https://www.bfw.de/Media/Allgemeine_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/COLearnET/Handreichung_betriebliches_Lernen_f%C3%B6rdern_mit_System.pdf)

...den Leitfaden für die Erstellung passgenauer Qualifizierungen für KMU

[https://www.bfw.de/Media/Allgemeine\\_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/Prokom-bfw\\_Leitfaden\\_passgenaue\\_Qualifizierung\\_fuer\\_KMU.pdf](https://www.bfw.de/Media/Allgemeine_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/Prokom-bfw_Leitfaden_passgenaue_Qualifizierung_fuer_KMU.pdf)

...oder lassen Sie sich inspirieren von vielfältigen Materialien und Angeboten auf der Website

Alle Angebote und Materialien haben die Situation von kleineren und mittelständischen Unternehmen besonders im Blick. Grundsätzlich sind die Inhalte aber relevant für alle Unternehmen.

**Und nun wünschen wir Ihnen viele interessante neue**

### Anregungen!

#### Hinweis:

Dieser Leitfaden ist im Rahmen des vom BMBF sowie aus ESF-Mitteln geförderten Verbundprojektes „CoLearnET“ <https://www.colearnet.de> erstellt worden. Dieses Projekt befasst sich u.a. mit dem Einsatz und den Nutzungsmöglichkeiten von digitalen Medien für Lehr- und Lernprozesse – mit Blick insbesondere auf die Bedingungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen.



Online-Selbstcheck



... Handreichung „betriebliches Lernen fördern mit System“



... Leitfaden für die Erstellung passgenauer Qualifizierungen für KMU

## 2. Lernen ist Anpassung an Veränderung und das neue Normal in unserer Arbeitswelt!

### Worum geht es?

Sie sind zufrieden mit der Arbeit Ihrer Beschäftigten? Und Veränderungen für Ihren Betrieb zeichnen sich auch nicht ab? Dann sind die folgenden Hinweise vielleicht nicht so relevant für Sie. Wenn Sie aber wissen, dass in Ihrem Betrieb Veränderungen anstehen, sei es aufgrund von Kunden- und Marktanforderungen, neuer Technologien und Automatisierung von Arbeitsprozessen, Software-Einführung oder anderen Gründen – und wenn Sie sich auch schon gefragt haben, wieso sich Ihre Beschäftigten so schwer tun mit Veränderungen – dann bleiben Sie neugierig auf unsere Hinweise.

**Denn: Lernen wird zum Schlüsselfaktor in unserer heutigen Arbeitswelt.**

Warum ist das so? Gleich, ob Klimawandel und Energie- wende, fortschreitende Automatisierung und Verknüpfung von Prozessen, Digitalisierung von Steuerung und Wartung, standortübergreifende Zusammenarbeit: In nie dagewesenen Umfang werden Veränderung und Dynamik zum neuen „Normal“ in unserer Arbeitswelt.

Das ist über viele Jahrzehnte anders gewesen. Typische Merkmale heute aber sind:

- **zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit**, die auch zur Folge hat, dass Fakten und Wissensbestände dynamisch wachsen und schnell veralten
- **wachsende Komplexität** verbunden mit einer Vielzahl von Einflüssen auf Prozesse, deren Wechselwirkungen nicht im Vorhinein bekannt sind und deren Ergebnisse nicht mehr 100% planbar und vorhersagbar sind ( die Coronakrise ist ein sehr gutes Beispiel dafür)

„Wieso sollte ich mir Gedanken zum Thema „Lernen“ in unserem Betrieb machen? Lläuft doch alles.“

Diese Aspekte erfordern in aller Regel **fortlaufende Anpassungen von Arbeitsinhalten, -prozessen und -strukturen**, die zwangsläufig zu veränderten Anforderungen bei Beschäftigten und Führungskräften führen.

**Anpassung an Veränderung ist aber nichts anderes als Lernen – Umlernen, Neulernen, Verlernen!**

Und damit heißt die Herausforderung für Unternehmen heute: **Lern- und Veränderungsfähigkeit sicherzustellen – und zwar bei den im Betrieb Beschäftigten und auch bei der Organisation als Ganzes.**

Aber wie erreichen wir diese Fähigkeit? Wie oft heißt es von Führungskräften: „Meine Leute wollen einfach nichts Neues lernen, sie schrecken vor Veränderung zurück.“ Sind digitale Medien und Formate (wie ein Online-Lernangebot oder Lern-Apps auf Tablet oder Smartphone) die Lösung?

Um es vorwegzunehmen: Eine Vielzahl von Faktoren haben Einfluss darauf, ob sich Veränderungsfähigkeiten und Lernbereitschaft bei Beschäftigten entwickeln. Wir beschäftigen uns mit den Wichtigsten in den folgenden Kapiteln.



### Wir halten fest!

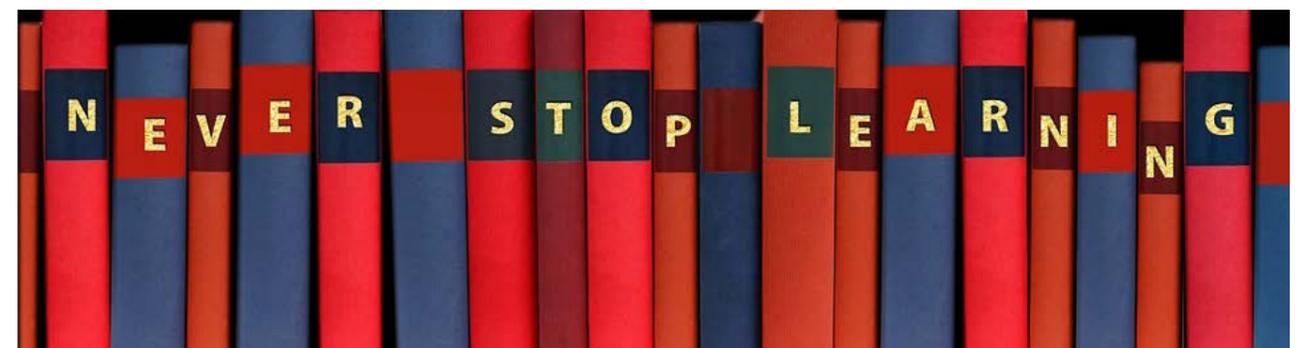
- Zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und wachsende Komplexität begegnen uns heute überall: privat und in der Arbeitswelt.
- Anpassung an Veränderung bedeutet nichts anderes als: Lernen – Neulernen, Umlernen, Verlernen.
- Offenheit für Neues und Anpassungsfähigkeit sind nicht automatisch da, im Betrieb braucht es die Gestaltung von passenden Rahmenbedingungen.
- Die Gestaltung von Lernen im Betrieb entscheidet heute mehr denn je über die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg Ihres Unternehmens.
- Lern- und Veränderungsfähigkeit im Betrieb sicher zu stellen ist daher auch eine zentrale strategische Aufgabe.

### Fragen zum Nachdenken:

- Welche Veränderungen zeichnen sich in unserem Unternehmen in den nächsten 1- 4 Jahren ab beim Einsatz von Technologien und Software, bei den Produktionsverfahren, bei den Produkten und Dienstleistungen?
- Gibt es Anforderungen an unser Unternehmen durch die steigende Digitalisierung? Welche?
- Inwieweit verändern sich unsere Markt- und Kundenanforderungen?
- Sollen neue Märkte erschlossen werden?
- Welche Folgen haben die Veränderungen für die Qualifikation unserer Belegschaft?
- Welche neuen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse brauchen welche Beschäftigten oder Bereiche des Unternehmens?

### Handlungsempfehlungen:

- Schauen Sie sich Veränderungsanforderungen gezielt und systematisch an!
- Überlegen Sie – in regelmäßigen Abständen – gemeinsam mit Fach- und Führungskräften aus Ihrem Unternehmen, ob Ihre Organisation für die Zukunft gut aufgestellt ist, machen Sie diesen Aspekt gezielt zum Thema.
- Nutzen Sie dazu einfache Instrumente (z.B. beschrieben in: <https://www.bfw.de/Media/Allgemeine-Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/Prokom-bfw-Leitfaden-passgenaue-Qualifizierung-fuer-KMU.pdf> oder holen Sie sich externe Unterstützung für die Moderation eines betriebsinternen Zukunftswerkshops.
- Klären Sie: Welche Impulse und Anforderungen kommen von den Kunden? Welche Handlungsbedarfe ergeben sich aus Branchenentwicklungen und Markttrends?
- Beachten und diskutieren Sie, inwieweit sich durch Digitalisierungsmaßnahmen im Betrieb Veränderungen für Beschäftigte, für Strukturen und Aufgaben, Lern- und Entwicklungsbedarfe ableiten lassen. Schätzen Sie die Folgen ab.
- Reflektieren Sie, ob Veränderungen in Ihrer Organisation bisher zufriedenstellend umgesetzt worden sind. Holen Sie sich Feedback von Fach- und Führungskräften im Unternehmen. Werten Sie bisherige Erfahrungen nach erreichten Ergebnissen aus. Suchen Sie nach Verbesserungsmöglichkeiten und erforschen Sie, woraus Sie gemeinsam für zukünftiges Vorgehen lernen können.



### 3. Betriebliche Lernkultur – wieviel ist uns Lernen wert?

#### Worum geht es?

Kennen Sie das vielleicht? Ihre Beschäftigten nehmen Schulungen nur unwillig an? Von sich aus kommen sie nicht darauf, sich weiterzubilden? Oder Veränderungen in Arbeitsinhalten und -prozessen begegnet man eher verunsichert oder gar aussitzend und vermeidend? Die Beschäftigten wollen, dass es so bleibt, wie es ist? Dann macht es Sinn, einen Blick auf die Einstellungen und betrieblichen Strukturen zu werfen, die auf „Lernen“ Einfluss haben.

Die betriebliche Lernkultur ist Teil der Unternehmenskultur und zeigt uns an, welche Bedeutung das Thema „Lernen“ im gesamten Betrieb hat – ausgesprochen oder unausgesprochen.

Die Lernkultur ist mehr als graue Theorie. Sie gibt allen Beschäftigten in Ihrem Betrieb eine **Orientierung: Welche Erwartungen zum Thema Lernen werden an uns gestellt?**

Die Lernkultur hat großen Einfluss darauf, wie der Betrieb als Ganzes auf (Veränderungs-) Anforderungen antwortet. Sie zeigt sich zum Beispiel darin, ob...

- Lernen überhaupt im Unternehmen eine Bedeutung hat und Lernerwartungen an Beschäftigte von den Vorgesetzten konkret formuliert werden
- Fehler als Möglichkeit des gemeinsamen Lernens genutzt werden und nicht nur als individuelles Fehlverhalten und Versagen gesehen werden
- (digitale) Infrastrukturen vorhanden (Zugänge zu PC, Internet, Lernplattformen etc.) und für alle Beschäftigtengruppen zugänglich sind
- für Selbstlernzeiten bei Online-Lernangeboten auch Arbeitszeit zur Verfügung gestellt wird
- überhaupt ein Budget für Qualifizierungen zur Verfügung gestellt wird
- vielfältige Lernformate und -medien, gleich ob digital oder analog, angeboten werden
- Arbeitsplätze lernförderlich gestaltet sind

„Betriebliche Lernkultur“... Das ist doch nur was für große Unternehmen, die Zeit haben, sich mit solchen Themen zu beschäftigen!

Von zentraler Bedeutung ist dabei die **Einstellung der Geschäftsführung zum Thema Lernen**, auch im Sinne eines strategischen Erfolgsfaktors. Das gilt auch für große Betriebe, aber in kleineren und mittelgroßen Unternehmen (KMU) haben unternehmerische Entscheidungen und Kommunikation einen viel kürzeren Weg und sind damit viel direkter in ihrer Wirkung. Haltungen und Werte von Geschäftsführung und Führungskräften sind daher prägend für die (Lern-)Kultur gerade in KMU und spiegeln sich u.a. in Entscheidungen wider, wie z.B.:

- Muss die Anschaffung von neuen Laptops inklusive Lernsoftware für die Montagemitarbeiter und Montagearbeiterinnen doch nochmal warten?
- Wird das Budget für Qualifizierungen zusammen gestrichen ohne zwingenden Grund?

Diese Botschaften werden von den Beschäftigten wahrgenommen, oft unbewusst, und haben Einfluss auf Lern- und Veränderungsmotivation.

#### Wir halten fest!

- Die im Betrieb vorherrschende Lernkultur zeigt, welche Bedeutung und welchen Stellenwert das Thema Lernen im Betrieb hat.
- In KMU hat die Haltung und Einstellung von Geschäftsführung bzw. Inhabern zum Thema „Lernen in unserem Betrieb“ besonderes Gewicht.
- Die betriebliche Lernkultur kann und sollte gezielt positiv beeinflusst werden, denn sie prägt die Lernbereitschaft und Motivation der Beschäftigten.

#### Fragen zum Nachdenken:

- Bekommt das Thema „betriebliches Lernen“ bei uns spürbaren und tatsächlichen Rückhalt durch die oberste Chefetage? Wie sehr ist der Chef/die Chefin selbst neugierig und aufgeschlossen für neue Technologien?
- Haben alle Führungskräfte die Einstellung, dass Lernen eine Investition in die betriebliche Zukunft ist? Gehen wir mit gutem Beispiel voran? Wenn ja, wie wird das an die Beschäftigten transportiert? Wenn nein, wie können wir das erreichen?

- Welche Erwartungen kommunizieren wir in Bezug auf Lernen und Weiterbildung an die Belegschaft?
- Werden regelmäßige Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden geführt? Haben wir Lernzeitregelungen, die verbindlich für alle Beschäftigten gelten? Gibt es ein Weiterbildungsbudget? Wenn ja, achten wir darauf, dass dieses auch sinnvoll genutzt wird?
- Gehen die Führungskräfte mit gutem Beispiel voran beim Erwerb von Fähigkeiten und Kompetenzen?
- Welche digitalen und analogen Medien werden vom Betrieb zum Lernen zur Verfügung gestellt?

#### Handlungsempfehlungen:

- Machen Sie im Führungskreis Ihre gemeinsamen Vorstellungen zum Lernen zum Thema.
- Stellen Sie dabei Ihre Lernkultur immer wieder auf den Prüfstand.
- Formulieren Sie gegenüber Ihren Beschäftigten klar Ihre Erwartungen an Lernbereitschaft und Offenheit, Neues zu lernen.
- Versuchen Sie dabei, mögliche Hindernisse und Widerstände zu erkennen.
- Vereinbaren Sie Lernziele mit den Beschäftigten und suchen Sie gemeinsam mit ihnen nach Möglichkeiten, Lernen im betrieblichen Alltag als Normalität zu integrieren.
- Fragen Sie Ihre Beschäftigten, wobei sie Unterstützung brauchen.
- Nehmen Sie Anregungen Ihrer Beschäftigten auf. Identifizieren Sie digital-affine Mitarbeitende und nutzen Sie deren Kompetenzen zur Weiterentwicklung der Kollegen und Kolleginnen.
- Holen Sie sich Impulse von Kammern oder Bildungsanbietern.
- Holen Sie sich Anregungen und weitere Hilfestellungen im Kontext „Digitalisierung“: [https://www.bfw.de/Media/Allgemeine\\_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/Prokom\\_4.0\\_bfw-Beraterleitfaden\\_Unternehmenschecks\\_final.pdf](https://www.bfw.de/Media/Allgemeine_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/Prokom_4.0_bfw-Beraterleitfaden_Unternehmenschecks_final.pdf)



## 4. Arbeit lernförderlich gestalten – Lernen bei der Arbeit ermöglichen!

### Worum geht es?

Wir alle wissen: einen guten Job zu machen, das lernt man nicht auf der Schulbank und im Seminar, sondern indem wir handeln und Erfahrungen machen. Lernen und Arbeit gehören zusammen. Faktenwissen reicht nicht, um sich kompetent, zielgerichtet und erfolgreich mit Kollegen und Kolleginnen oder Kunden abzustimmen und gute Arbeitsergebnisse zu erreichen. Die Bedienung von Anlagen muss geübt werden.

Aber vielleicht haben Sie auch die Erfahrung gemacht, dass sich Beschäftigte, die über viele Jahre in Routinen gearbeitet haben, „ihre“ Anlage im Schlaf bedienen können, dass diese Beschäftigten sich oft schwer tun mit Veränderungen und neuen Anforderungen, wie beispielsweise digitale Tools zu nutzen. Arbeitsinhalte und -prozesse können nämlich genauso das Lernen und die Entwicklung von Veränderungsbereitschaft behindern oder ganz zum Stillstand bringen. **Arbeitsbedingungen können also mehr oder weniger lernförderlich sein. Ansatzpunkte für eine gute Gestaltung finden Sie in der Anlage „Arbeitshilfe: Lernförderliche Arbeitsgestaltung“.**

Lernen im Arbeitsprozess hat aus **einem weiteren Grund eine große Bedeutung** bekommen: schnelle betriebliche Anpassungsfähigkeit an die sich verändernde Arbeitswelt erfordert auch auf Seiten der Belegschaft **schnelles passgenaues Lernen**. Das können wir nicht erreichen, wenn wir heute einen Lehrgang für nächstes Jahr buchen.

Digitale Medien und Lernformate bieten gute Möglichkeiten für die Verzahnung von Arbeit und Lernen. Aber ausschließlich auf E-Learning zu setzen, macht keinen Sinn. Nur verschiedene Bausteine, die zueinander passen, stellen eine sinnvolle Lösung dar. Dafür braucht es eine bewusste Steuerung und die Ausrichtung betrieblichen Lernens an individuellen Entwicklungszielen – ansonsten ist das Ergebnis reiner Zufall.

#### Gestalten Sie also ganzheitlich!

Dafür mag auch das **70-20-10 Modell von C. Jennings eine Anregung** sein. Die Entwicklung beruflicher Handlungskompetenzen findet danach

- zu ca. 70% durch das erfolgreiche Bewältigen von Aufgaben und Herausforderungen am Arbeitsplatz, durch Reflexion von Erfahrungen und durch Korrigieren von Fehlern statt

„Lernen in der täglichen Arbeit? Klar, „Learning by doing“ machen wir bei uns schon immer... das läuft nebenher und automatisch.“

- zu ca. 20% in der Zusammenarbeit mit Kollegen, in Netzwerken, in sozialen Kommunikationsprozessen und durch kontinuierliches Feedback statt
- zu ca. 10% in formalen Formaten wie Seminaren, Online-Trainings, Büchern statt

Die Zahlen sind nicht absolut zu setzen, und die 3 Aspekte überlappen sich auch. Aber sie verdeutlichen, dass die meisten Lernaktivitäten im Arbeitsprozess stattfinden und **informeller Art** sind.

#### Ihre Leitlinie: Erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass beabsichtigte Lernprozesse stattfinden!

- Digitale Anwendungen schaffen vielfältige neue Möglichkeiten für Lernen am Arbeitsplatz. Deren Nutzung führt aber nicht automatisch zu „besserem“ Lernen. Genauso wenig führen virtuelle Konferenzen automatisch zu besserer Zusammenarbeit und gemeinsamen Lernen. Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden. Dies liegt in der Verantwortung von allen Führungskräften im Betrieb.
- Beachten Sie: Lernen am Arbeitsplatz heißt nicht zufälliges „Learning by doing“, sondern gezieltes und enges Verknüpfen von Lernen und Arbeit – mit Konsequenz, Kontinuität, Vorgaben, Feedback und nicht zuletzt mit der gemeinsamen Auswertung von gemachten Erfahrungen, von Fehlern und Erfolgen.

### Wir halten fest!

- Kompetenzentwicklung muss heute Schritt halten mit schnelllebigen Anforderungen und passend zu den betrieblichen Bedarfen sein. Vorratslernen ist immer weniger das Mittel der Wahl.
- Lernen ist ein integrativer Teil von Arbeit und als solcher bewusst und mit System zu gestalten.
- Arbeitsbedingungen sind möglichst lernförderlich zu gestalten, um Veränderungsfähigkeiten in der Belegschaft zu fördern und vielfältige Lernanregungen zu bieten.
- Digitale Anwendungen schaffen neue Möglichkeiten für das Lernen am Arbeitsplatz. Ihr Lernnutzen hängt

aber von der bewussten Gestaltung von Rahmenbedingungen ab.

- Das 70-20-10 Modell verweist auf die Bedeutung von Feedback, Kooperation sowie Lernen durch Bewältigung von Aufgaben und gemeinsamer Auswertung von Erfahrungen.

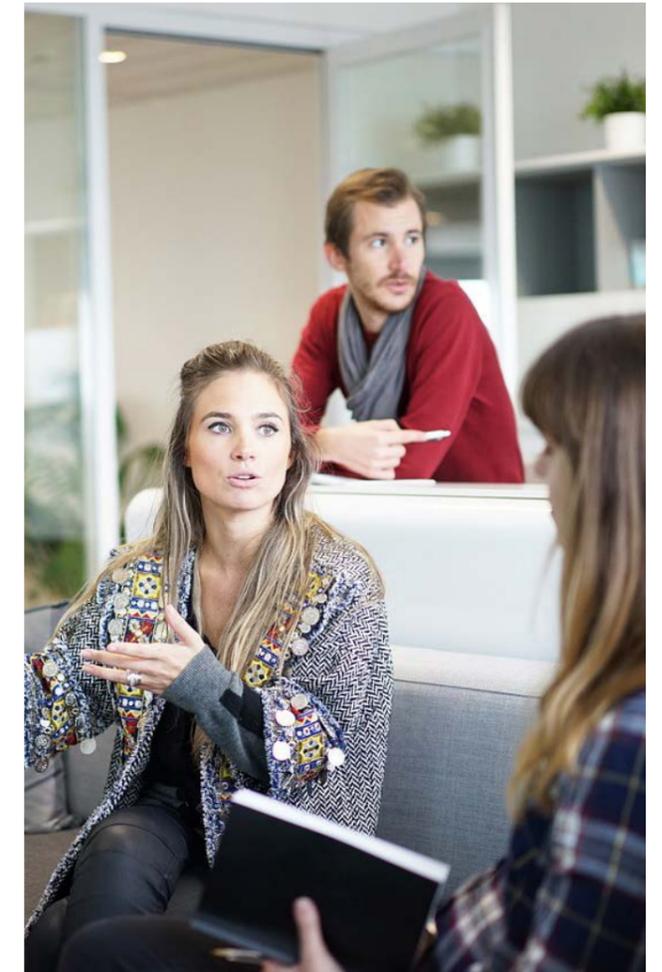
### Fragen zum Nachdenken:

- Achten wir darauf, dass unsere Beschäftigten immer wieder neue Lernimpulse bekommen?
- Haben wir die Weiterbildungsbedarfe, die durch Veränderungen im Arbeitsalltag entstehen, im Blick?
- Schaffen wir die Möglichkeit für unsere Mitarbeitenden, selbständig Probleme zu lösen?
- Delegieren wir Aufgaben und Verantwortungen?
- Gibt es regelmäßig die Möglichkeit, sich an Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkeln zu beteiligen und schaffen wir vielfältige Möglichkeiten zur Zusammenarbeit?
- Bekommen unsere Beschäftigten konstruktives Feedback zu ihrer Arbeit?
- Achten wir darauf, dass Arbeitsaufgaben möglichst unterschiedliche Anforderungen im Sinne einer vollständigen Handlung enthalten (planen, entscheiden, durchführen, kontrollieren, bewerten)?
- Inwieweit ist eine Mitwirkung z.B. bei der Verteilung von Aufgaben möglich? Oder bei der Anschaffung von Arbeitsmitteln? Oder bei der Gestaltung / Organisation von Arbeit?

### Handlungsempfehlungen:

- Suchen Sie immer wieder nach Möglichkeiten, dass Beschäftigte gemeinsam Aufgabenstellungen erarbeiten, sich austauschen können und aus Erfahrungen, Erfolgen und Fehlern gemeinsam lernen können. Schaffen Sie ein angstfreies Arbeitsklima, in dem Fehler als Chance gesehen werden.
- Überprüfen Sie als Vorgesetzte immer wieder, wo weitere Ansätze zur Schaffung von Lernimpulsen in der Arbeit der Mitarbeitenden möglich sind, damit Lernen ein normaler Teil der Arbeit wird.
- Diskutieren Sie im Führungskreis, wo und wie Einsatzflexibilität gefördert werden kann.

- Achten Sie auf vermehrte Fehlzeiten oder Krankheitssymptome in Abteilungen. Diese können Hinweise auf einseitige bzw. Fehlbelastungen sein.
- Sorgen Sie für Kollegialität, formulieren Sie als Vorgesetzte klar Erwartungen und handeln Sie bei Nichtbeachtung konsequent.
- Geben Sie individuelles, wertschätzendes Feedback als Orientierung und gezielte Steuerung von Lernprozessen.
- Setzen Sie digitale Tools und digitale Lernformate ein, um gemeinsames Arbeiten und Lernen zu fördern (z.B. virtuelle Konferenztools, Tools für gemeinsame Arbeitsplanung wie <https://www.padlet.com>, <https://www.trello.com>, <https://www.flinga.fi/>, <https://www.cryptpad.fr/>).
- Implementieren Sie – datenschutzrechtlich unbedenkliche – Messengerdienste (Threema, Signal, etc.).



## 5. Auf die Haltung kommt es an! Führungskräfte als Weichensteller für (digitales) Lernen und Veränderungsbereitschaft!

### Worum geht es?

Führungskräfte sind Vorbilder – auch für Lernen, Veränderungsbereitschaft oder für die Nutzung von digitalen Anwendungen. Wenn Vorgesetzte – außer bei Pflichtschulungen – kein Geld ausgeben wollen für die Qualifizierung von ihren Beschäftigten oder sie sogar der Meinung sind, dass Schulung schädlich sei, weil die Mitarbeitenden dann zum Wettbewerb gehen, dann heißt die Botschaft in den Augen der Beschäftigten: Lernen hat keine Bedeutung bei uns und ist nicht nötig. Und so werden sie sich auch verhalten und Haltungen Stück für Stück selber verinnerlichen – ganz nebenbei.

Führungskräfte sind in ihrem Betrieb und Verantwortungsbereich **Lernkultur-Botschafter**. Dazu ein paar weitere Beispiele:

- Führungskräfte entscheiden über Lernchancen ihrer Beschäftigten, wer z.B. Neue Aufgaben bekommt oder Projekte übernehmen darf, wer mehr Verantwortung erhält, wer Vertretungen übernimmt etc.
- Sie entscheiden über förderliche oder hinderliche Lernbedingungen (siehe Kapitel 4)
- Sie formulieren Erwartungen an ihre Beschäftigten, wie diese sich verhalten sollen und wie sie ihre Leistung erbringen sollen – oder sie tun es nicht und schaffen keine klare Orientierung
- Sie entscheiden, wie mit Fehlern umgegangen wird und ob Fehler als Lernchance genutzt werden – für alle Beteiligten
- Sie werten Erfahrungen im Team gemeinsam aus, um für die Zukunft daraus zu lernen
- Sie schaffen ein Arbeitsklima, in dem Wissen untereinander gerne geteilt wird
- Sie geben Feedback, unterstützen ihre Beschäftigten und ermöglichen den Erfahrungsaustausch mit anderen
- Sie entscheiden, wer Zugang zu Qualifizierungen erhält (Teilzeitkräfte genauso wie Vollzeitkräfte, Jüngere genauso wie Ältere)

„Wieder sollen wir Führungskräfte ran?  
Dafür haben wir keine Zeit.  
Die Produktion muss laufen.“

Und natürlich sind Vorgesetzte Botschafter für die Nutzung und Einführung von digitalen Anwendungen – auch zum Lernen.

Es macht als Führungskraft also Sinn, über eigene Überzeugungen und Einstellungen zum Lernen, zu Veränderungsbereitschaft, zu der Nutzung von digitalen Anwendungen im Zusammenhang mit gemeinsamer Arbeit nachzudenken und sich bewusst zu werden. Denn:

Unsere inneren Überzeugungen bestimmen unser Handeln – und nur das, was uns bewusst ist, kann gesteuert und verändert werden.

Das bedeutet: Jede Führungskraft sollte daher regelmäßig prüfen, ob ihre Führungsarbeit noch „auf der Höhe der Zeit“ ist.

Stellen Sie gemeinsam hin und wieder Ihre Führungsarbeit auf den Prüfstand – es hilft, nicht betriebsblind zu werden für die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten und für die sich wandelnden Erwartungen in unserer Gesellschaft und Arbeitswelt.

### Wir halten fest!

- Führungskräfte gestalten Lernmöglichkeiten und Veränderungen im Betrieb.
- Sie haben einen zentralen Einfluss auf alles, was mit Lernen von Mitarbeitenden und der Weiterentwicklung des Unternehmens zu tun hat.
- Eine Führungskraft sollte diesen Einfluss und ihre Rolle kennen. Nur so kann sie ihre Führungsarbeit bewusst gestalten.
- Auch Führungskräfte müssen ihre Führungskompetenzen anpassen an neue Anforderungen.
- Führungskräfte sind ebenso Vorbilder für die Nutzung von digitalen Anwendungen.

### Fragen zum Nachdenken:

- Haben wir ein gemeinsames Verständnis von Führungsarbeit im Unternehmen entwickelt?
- Gehen wir wertschätzend mit unseren Beschäftigten um?
- Sprechen wir über unsere Werte und Vorstellungen von Arbeits- und Lernkultur im Betrieb? (Wie arbeiten wir zusammen? Wie reden wir miteinander? Wie lösen wir Probleme? Wie gehen wir – auch als Führungskraft – mit Fehlern um?)
- Achten wir darauf, nicht Besserwisser zu sein, sondern Anregungen und Wissen aus der Belegschaft zu nutzen? Greifen wir selbstverständlich auf die Kompetenzen unserer jungen oder digital-affinen Beschäftigten zurück?
- Suchen wir gemeinsam nach Lösungen und unterstützen den gegenseitigen Austausch und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit?
- Bin ich selbst als Führungskraft offen für Neue Medien? Setze ich mich gezielt damit auseinander? Ermutere und fördere ich deren Nutzung zum individuellen Lernen und zum Ausprobieren?
- Ermuntern wir dazu, Neue Medien für selbstgesteuertes Lernen zu nutzen?

### Handlungsempfehlungen:

- Nutzen Sie die Angebote und Arbeitshilfen aus dem Projekt CoLearnEt (<https://www.colearnet.de>) und insbesondere die Beispiele im Selbstcheck (Thema „Führungskompetenzen“), um Anregungen für die Weiterentwicklung für eine gute, attraktive und lernförderliche Führungsarbeit in Ihrem Unternehmen zu bekommen. Auch bietet sich der Selbstcheck an für eine kontinuierliche Überprüfung der Führungsarbeit gemeinsam mit Führungs- und Fachkräften im Unternehmen und für eine Ableitung weiterer Ziele.
- Holen Sie sich Feedback von den Mitarbeitenden, um die Wahrnehmung der betrieblichen Führungsarbeit zu reflektieren und Verbesserungspotenziale zu erkennen.
- Holen Sie sich Anregungen aus einzelnen Kapiteln des Prokom-Leitfadens: <https://www.prokom-4-0.de/downloads/leitfaden-fuer-die-erstellung-von-passgenauen-qualifizierungen>
- Eine weitergehende Selbstbewertung bietet der INQA-Check „Personalführung“: <https://www.inqa-check-personalfuehrung.de/check-personal/daten/mittelstand/index.htm>



## 6. Lernen mit digitalen Medien – alles wird besser?

### Worum geht es?

Digitales Lernen und Arbeiten haben – coronabedingt – einen neuen Schwung bekommen. Virtuelle Konferenzen und Online-Trainings sind zu einem Teil des betrieblichen Alltags geworden. Sind Präsenzseminare also ein Auslaufmodell? Heißt das Signal in die Belegschaft: „Sucht Euch im Netz das passende Lernvideo heraus, wenn Bedarf ist.“? In der Tat bieten digitale Formate einige unschlagbare **Vorteile**:

- sie ermöglichen zeit- und ortsunabhängiges Lernen, Kommunizieren, Zusammenarbeiten
- Reisezeiten und Schulungskosten können eingespart werden
- Lernmöglichkeiten können in die Betriebsabläufe eingebunden werden, eine stärkere Verknüpfung von Arbeit und Lernen wird erreicht
- es kann auf betriebliche Problemstellungen passgenauer eingegangen werden
- digitales Lernen kann in „gehirnfreundlichen“, kurzen Zeiteinheiten stattfinden
- individuelle Lernbedürfnisse können bedient werden, z.B. Lerntempo, Inhalte, individuelle Aufnahmekapazität

**Jedoch: Die Nutzung von digitalen Formaten und Medien bewirkt nicht automatisch besseres individuelles und gemeinsames Lernen.**

- **An erster Stelle braucht es eine Antwort auf die Frage: Wozu? Welches Lernziel soll erreicht werden?** Sollen Fakten vermittelt werden oder sollen Vertrauen, Beziehungen aufgebaut werden oder gar schwierige, komplexe Themen erarbeitet werden? Das ist in der analogen Welt nicht anders.
- Online-Lernen, Erklärvideos, Lernplattformen, Webinare, Konferenzttools – um nur einige wenige zu nennen: sie haben **alle Grenzen des Einsatzes**. Es braucht ein Wissen darum.
- **Rahmenbedingungen sind zu gestalten.** Es reicht beispielsweise nicht, einen PC in die Produktion zu stellen, dort eine Lernplattform aufzusetzen sowie den Zugang zum Internet zu ermöglichen und dann

„Warum sollten wir uns überhaupt mit digitalem Lernen beschäftigen? Unsere Ausbildung funktioniert und wenn es etwas Neues zu lernen gibt, schicken wir unsere Mitarbeitenden auf eine Schulung!“

zu erwarten, dass die Beschäftigten sich dort selber Lernbausteine raussuchen und erarbeiten. Zu klären sind z.B. Lernzeiten und Orte für ungestörtes Arbeiten. Die Bedeutung des digitalen Lernens muss vermittelt werden, um die Akzeptanz bei den Beschäftigten zu fördern.

- Digitale Formate müssen **gut auf unterschiedliche Zielgruppen und Individuen zugeschnitten** sein. Wer Praktiker ist und gerne im direkten Austausch mit Kollegen und Kolleginnen arbeitet, wird sich mit ziemlicher Sicherheit schwer tun mit Selbstlern-Online-Modulen.

Digitale Formate sind also kein Selbstläufer und „Allheilmittel“. An die Nutzung müssen Beschäftigte herangeführt werden. Berührungsängste und Widerstände müssen abgebaut werden. Es braucht individuelle Unterstützung im Lernprozess und Vorgesetzte müssen sich darum kümmern, ob die beabsichtigten Ziele auch erreicht werden und wo nachgesteuert werden muss.

### Immer wichtiger!

Nutzen Sie die **virtuellen Möglichkeiten**, um zeit- und ortsunabhängig an Aufgaben zu arbeiten, um zu kommunizieren oder gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten, um Wissen und Erfahrungen zu teilen – um **gemeinsam zu lernen!**

Und wie bei vielem: Probieren Sie Dinge aus! Aus den Erfahrungen lernen Sie, ob es für Ihren Betrieb passt.

### Wir halten fest!

- Digitale Lernmöglichkeiten bieten vielfältige Vorteile und schaffen neue Qualitäten, wie Zeit- und Ortsunabhängigkeit sowie Verzahnung von Lernen und Arbeiten.
- Durch digitale Medien und Formate wird nicht automatisch alles besser! Die Einführung, Umsetzung und Gestaltung gemeinsamen und individuellen Lernens verlangen Planung, Steuerung und Kontrolle.
- Beim Prozess der Einführung von digitalen Tools gibt es keine Blaupause. Jedes Unternehmen muss sich fragen, was an welcher Stelle machbar und sinnvoll ist, welche Medien im Einsatz sein sollen und welche nicht.

- Analoge Lernformen werden nicht hinfällig. Die Zukunft liegt in der sinnvollen Verknüpfung von traditionellen wie auch digitalen Formaten.

### Fragen zum Nachdenken:

- Inwieweit kennen wir verschiedene Formen des digitalen Lernens und ihre Einsatzmöglichkeiten?
- Welche digitalen Lernformate werden bereits im Betrieb genutzt? Mit welchen Erfahrungen? Was hat sich bewährt, was nicht und aus welchen Gründen?
- Inwieweit haben unsere Beschäftigten einfachen Zugang zu digitalen Geräten und zum Internet?
- Wo gibt es Ansatzpunkte, um mit digitalen Tools die Kommunikation und Kooperation zu fördern und um Informationen zeit- und ortsunabhängig und papierlos auszutauschen?
- Inwieweit werden digitale Lernformate in der Aus- und Weiterbildung eingesetzt? Werden sie zielgerichtet kombiniert mit anderen Aktivitäten der Entwicklung von Beschäftigten?
- Wann, wo und mit welchen Medien ist digitales Lernen sinnvoll für unsere Betriebsabläufe und unsere Beschäftigten?
- Welche alten erfolgreichen Lernmöglichkeiten möchten wir beibehalten? Wie schließen wir erfolgreiche alte Methoden an neue Lernmöglichkeiten an?

### Handlungsempfehlungen:

- Schauen Sie, ob jemand im Führungskreis Interesse hat, sich für das Thema „digitales Lernen im Betrieb“ zu engagieren! Sehen Sie dafür Arbeitszeit vor.
- Starten Sie kleine Pilotversuche, werten Sie die gemachten Erfahrungen aus.
- Holen Sie sich Impulse von außen (z.B. Angebote von Kammern oder Dienstleistern, Austausch mit anderen Unternehmen).
- Nutzen Sie das Wissen von digital affinen Mitarbeitenden und Azubis in Ihrem Betrieb.
- Nutzen Sie unsere Website <https://www.colearnet.de> mit vielfältigen Angeboten und Informationen.



## 7. Digitale Formate erfordern passende Lernkulturen – Warum ist das so und wie geht's?

### Worum geht es?

Wie an anderer Stelle schon skizziert: Für Betriebe, die sich in dynamischen Umfeldern bewegen, ist **Flexibilität und schnelle Anpassungsfähigkeit entscheidend**. Der Betrieb als Ganzes und seine Beschäftigten müssen sich **an Veränderungen laufend anpassen**. Das bedeutet nichts anderes als motiviert und fähig sein, sich anzupassen und zu lernen. Digitale Formate und Medien bieten sich geradezu an, denn sie bieten gute Möglichkeiten, Arbeits- und Lernort miteinander zu verzahnen. Oder anders gesagt: sie ermöglichen, Lernen in die Arbeit zu integrieren. Dafür braucht es aber mehr als nur die Anschaffung.

Wenn Sie virtuelle Konferenztools, Internet, E-Learning-Module einfach nur anschaffen und zur Verfügung stellen, hat das nichts mit einer zielgerichteten Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeitenden zu tun. Im besten Fall findet Lernen nämlich hier nur **nebenher und zufällig statt**, aber auf keinen Fall bewusst beabsichtigt, geschweige denn eingebettet in Veränderungsstrategien des Betriebes. Es braucht also eine passende Lernkultur (siehe hierzu auch: Kapitel 3 „Betriebliche Lernkulturen – wieviel ist uns Lernen wert?“).

**Und wie können Sie es jetzt machen?** Die schlechte Nachricht zuerst: nur indirekt, sozusagen „über Bande“. „Wir müssen schneller lernen und offener für Neues werden!“, wird es als Appell nicht bringen. Das wäre genauso, wie wenn Sie anordnen würden: „Ab morgen kommt jeder ohne Anzug und mit Turnschuhen zur Arbeit.“

**Kultur ergibt sich – sie ist das Ergebnis** von Regeln, Strukturen, Abläufen. Dabei spielen auch digitale Arbeitsmittel etc. eine Rolle – eben alles, was das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden ermöglicht, behindert oder gar blockiert.

**Fazit:** Wenn Sie also Kultur verändern wollen, dann heißt das, an Strukturen, Spielregeln, an der Art der Kommunikation, an Abläufen etc. etwas zu ändern. Wenn sie Silodenken abbauen wollen und die Zusammenarbeit verbessern, könnten Sie Abteilungen auflösen, oder abteilungsübergreifende Teams bilden.

**Noch ein Wermutstropfen:** Wenn Sie Ihren Monteuren Smartphones und Tablets zur Verfügung stellen, weil Sie den Austausch von Erfahrungen fördern wollen, wissen Sie nicht, ob das passieren wird. Vielleicht

„Einer unserer jungen Führungskräfte ist ein digitaler Freak. Der kümmert sich um den Einkauf der digitalen Geräte und der Lernsoftware. Gut, dass wir anderen damit nichts am Hut haben.“

werden die neuen Arbeitsmittel nur als Statussymbol genutzt, für private Chats oder zur Pausenablenkung. Es braucht mehr, als z.B. nur digitale Medien zur Verfügung zu stellen. Sie müssen Spielregeln definieren, Sinn vermitteln, Teilung von Wissen einfordern und Routinen bilden. Und Sie sollten beobachten, was passiert.

Das klingt nach viel Arbeit auf verschiedenen Ebenen? Ja, zum Nulltarif wird es nicht gehen und Ihre Führungskräfte sind besonders gefordert. Anpassungsfähigkeit erhöhen umfasst den ganzen Betrieb, nicht nur einzelne Beschäftigte. Es gilt, den Betrieb als Ganzes oder ganze Teams, Bereiche zu entwickeln.

### Wir halten fest!

- Digitale Tools zum individuellen und gemeinsamen Lernen sind kein Selbstzweck, sondern dienen der gezielten Weiterentwicklung von Betrieben und Beschäftigten.
- Digitale Tools schaffen Möglichkeiten, Arbeit und Lernen zu verknüpfen, d.h. aber nicht, dass zielgerichtetes, beabsichtigtes Lernen auch tatsächlich stattfindet.
- Lernkulturen müssen angepasst werden, können aber nur indirekt verändert werden.
- Führungskräfte sind vor allem gefordert, Spielregeln und Strukturen zu gestalten.
- Die Einführung digitaler Lernformate und die Anpassung von Lernkulturen ist selbst ein Veränderungsprozess.



### Fragen zum Nachdenken:

- Wenn wir bereits digitale Tools zum Lernen einsetzen: wissen wir, welche Ziele wir mit den neu eingesetzten Tools erreichen wollen? Erreichen wir diese auch? Überprüfen wir die Zielerreichung?
- Wie würden wir unsere Lernkultur im Betrieb beschreiben? Wie tickt unser Betrieb in Sachen Lernen, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit?
- Passt unsere vorhandene Lernkultur zu den betrieblichen Anforderungen und Umfeldbedingungen?
- Wenn nein, was ist hinderlich für die betrieblichen Herausforderungen?
- Inwieweit sind vorhandene digitale Lernformate im Betrieb verknüpft mit Lernzielen und abgeleitet von betrieblichen Entwicklungszielen?
- Binden wir frühzeitig Beschäftigte in Veränderungen ein?

### Handlungsempfehlungen:

- Setzen Sie sich mit Prinzipien des Veränderungsmanagements auseinander!
- Versuchen Sie, wo immer möglich, Mitarbeitende und möglichst viele Führungskräfte einzubinden.
- Machen Sie das Thema „Lernen und Veränderung“ in der Kommunikation zu den Beschäftigten zur Chefsache.
- Starten Sie mit kleineren Pilotprojekten.
- Kommunizieren Sie Erfolge und Pilotprojekte über viele Kanäle – auf der „Tonspur“, per E-Mail, Intranet etc.
- Werten Sie Erfahrungen gemeinsam und regelmäßig im Führungskreis und mit den Betroffenen aus.
- Vermitteln Sie Sinn und Zusammenhänge. Stellen Sie sicher, dass die Beschäftigten diese Bedeutungszusammenhänge verstehen.
- Werben Sie für Ihr Vorhaben, machen Sie Lust auf digitales Lernen.

## 8. Vom Wissen zum Können!

### Vom individuellen zum gemeinsamen Lernen!

#### Worum geht es?

Gute Mitarbeitergespräche führen oder Maschinenstörungen beseitigen können wir nicht aus dem Buch lernen oder in einem Meisterlehrgang. Erfolgreiches berufliches Handeln ist weit mehr, als Fakten zu kennen. In einer konkreten Arbeitssituation muss das passende Wissen mit Haltungen (z.B. Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit), Fertigkeiten (z.B. Anlagen bedienen), Fähigkeiten (z.B. analytische Fähigkeiten, Empathie) und nicht zuletzt mit bereits gemachten Erfahrungen („Diese Situation hatte ich schon mal, da habe ich...getan.“) sinnvoll genutzt und kombiniert werden. Ob das klappt, wissen wir erst im Nachhinein.

**Man lernt zu tun, was man noch nicht kann, indem man das tut, was man noch nicht kann** (das hatte bereits Aristoteles sinngemäß festgestellt). Der Nürnberger Trichter hat noch nie funktioniert.

Lernen ist ein **ganzheitlicher Vorgang**, und ein ganz **individueller**: wenn 2 Personen das gleiche E-Learning-Modul durchgemacht haben (z.B. zu Arbeitssicherheit im Betrieb), heißt das noch lange nicht, dass beide das Gleiche verstanden haben, geschweige denn gleich handeln.

Wenn Sie also ihre Beschäftigten weiter entwickeln wollen

- schaffen Sie Möglichkeiten, dass diese ihr (theoretisches) Wissen zeitnah in passenden Situationen anwenden können,
- rechnen Sie mit Fehlern und Irrtümern und
- werten Sie gemeinsam die gemachten Erfahrungen aus.

**Die gemeinsame Auswertung von Erfahrungen** ist besonders wichtig! Denn Erfahrungen macht jeder für sich. Dieser Lernprozess läuft aber oft mehr oder weniger unbewusst ab. Damit es zu bewussten Lernerkenntnissen kommt, ist es wichtig, Fragen zu stellen und das eigene Handeln kritisch zu beleuchten und zu bewerten. Wie bin ich zu diesem Ergebnis gekommen? Weshalb habe ich das Problem in einer bestimmten Art gelöst? Welche Zusammenhänge wurden gesehen? Was sind die Ursachen von Fehlern? Wie können die Fehler nächstes Mal vermieden werden?

„Warum tun sich meine Beschäftigten eigentlich so schwer, Gelerntes aus einer Schulung nachher im Betrieb umzusetzen?“

Da es in unserer heutigen Arbeitswelt immer weniger Routinen und Situationen nach „Lehrbuch“ gibt, bekommt das **gemeinsame Lernen aus Erfahrungen** eine hohe Bedeutung. Das „Gold in den Köpfen“ Ihrer Beschäftigten für alle transparent zu machen und den Wissensschatz gemeinsam zu teilen, stärkt den Betrieb gegenüber dem Wettbewerb, schafft vielfältige Verbesserungspotenziale und macht den Betrieb weniger „verwundbar“, wenn Beschäftigte das Unternehmen verlassen.

**Beachten Sie:** Man kann aus Fehlern genauso wie aus Erfolgen und Bewährtem gemeinsam lernen! Machen Sie das Lernen aus Fehlern kontinuierlich zum Thema. Schaffen Sie viele Gelegenheiten, um in den gemeinsamen Austausch zu kommen.

Dafür braucht es eine Betriebskultur, in der offen, bereitwillig, selbstverständlich, hierarchie- und funktionsübergreifend Erfahrungen geteilt werden.

#### Wir halten fest!

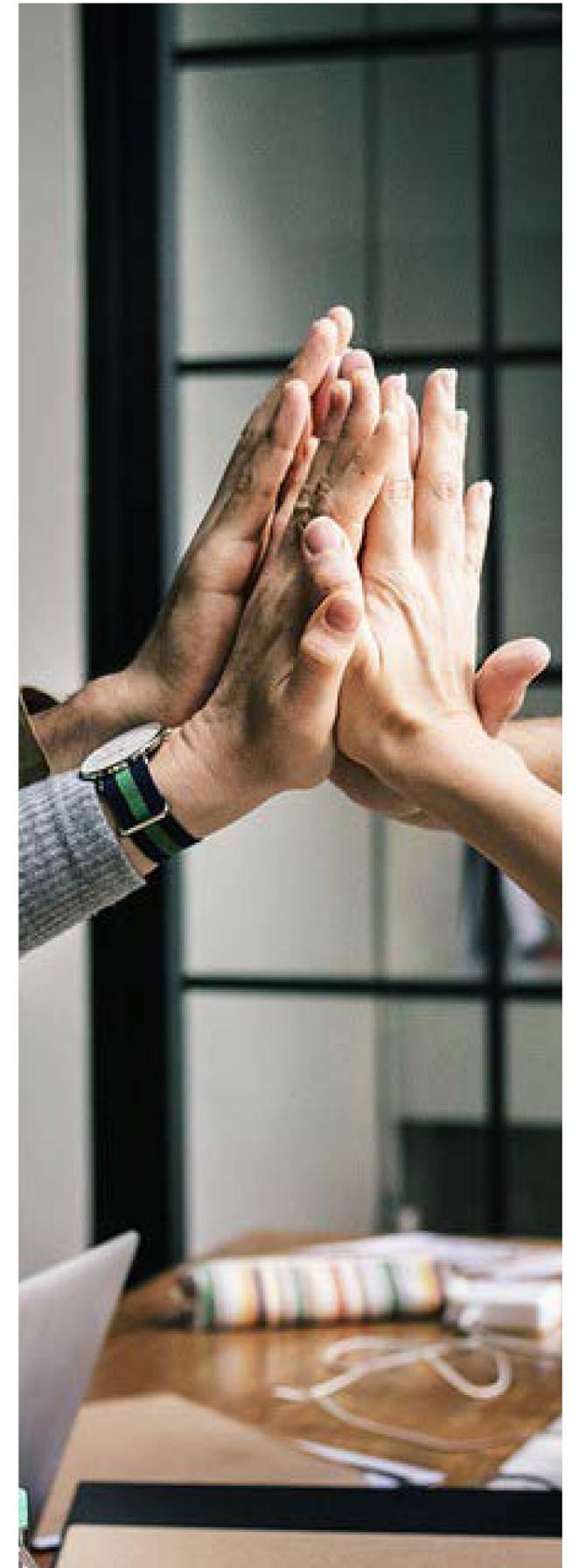
- Erfolgreiches berufliches Handeln erlernen heißt: man muss es praktisch tun, im Handeln ausprobieren und Erfahrungen machen.
- Um aus Erfahrungen Lernerkenntnisse zu ziehen, müssen die Erfahrungen zum Thema gemacht und bewertet werden. Immer wieder.
- Erfolge und Fehler sind gleichermaßen Lernanlässe für den Einzelnen wie auch für das gemeinsame Lernen im Team.
- Erfahrungen zu teilen, braucht Gelegenheiten, aber auch Haltungen und eine Lernkultur, die geprägt ist von Angstfreiheit, Offenheit und der Bereitschaft, Wissen zu teilen.
- Lernen ist ein Prozess, kein Einmalereignis (wie z.B. eine Schulung).
- Gemeinsames Lernen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Betriebe.

#### Fragen zum Nachdenken:

- Inwieweit geben wir unseren Beschäftigten genügend Gelegenheiten, Neues zu lernen, Wissen anzuwenden und zu erproben?
- Wie gehen wir mit Fehlern um? Wie würden wir und unsere Beschäftigten unsere Fehlerkultur beschreiben? Werden Fehler vertuscht? Werden Fehler mit Angst und Bestrafung verbunden?
- Inwieweit werten wir Fehler genauso wie Erfolge aus, um daraus zu lernen?
- Inwieweit unterstützen unsere Führungskräfte den individuellen Lernprozess ihrer Mitarbeitenden?
- Werden Lernziele vereinbart und Erwartungen klar formuliert?
- Inwieweit unterstützen wir Teamarbeit, um Zusammenarbeit und Lernen von- und miteinander zu fördern?
- Setzen wir Lerntandems ein (Alt – Jung, Erfahren – Unerfahren)?
- Schaffen wir viele Möglichkeiten, sich untereinander zu vernetzen, sei es digital (z.B. virtuelle Konferenzen, digitale Foren, Messengerdienste, Internet...) oder analog (Teammeetings, „Kaffee-Ecken“)?
- Nutzen wir Teammeetings zur systematischen Auswertung von Erfolgen und Fehlern?
- Fördern wir eine abteilungs- und hierarchieübergreifende offene, durchlässige Kommunikation?
- Inwieweit wird Wissen als Machtinstrument eingesetzt?

#### Handlungsempfehlungen:

- Hinterfragen Sie im Führungskreis Ihre Fehler- und Lernkultur und überprüfen Sie, ob sie noch zu den betrieblichen Anforderungen passt.
- Machen Sie die Verbesserung von Kommunikation und Zusammenarbeit zum Thema im Betrieb.
- Reflektieren Sie: welches Erfahrungswissen ist für den Betrieb lebenswichtig, wie kann das Wissen geteilt und dokumentiert werden?
- Unterstützen Sie aktiv den Wechsel von Beschäftigten in verschiedene Abteilungen und Arbeitsbereiche.
- Nutzen Sie gezielt digitale Tools für die orts- und zeitunabhängige Zusammenarbeit und Dokumentation von Erfahrungen..



## 9. Digitale Kompetenzen

„Digitale Kompetenzen?  
Den Computer bedienen kann bei uns  
mittlerweile doch jeder!“

### Worum geht es?

Häufig meint man: „Digitale Kompetenz heißt, mit dem Computer umgehen zu können“. Das ist viel zu kurz gesprungen. Der leichtfertige Umgang mit persönlichen Daten, die ins Netz oder in den sozialen Medien gepostet werden, Hackerangriffe, Viren und Trojaner, Datenschutz, Bewertung von Informationen auf Seriosität im Netz, Nutzung von privaten digitalen Medien im Betrieb, virtuelle Konferenzen ...diese wenigen Stichworte machen bereits deutlich: es geht um viel mehr.

Im betrieblichen Kontext umfassen **digitale Kompetenzen alle Fähigkeiten, die man braucht, um sich in der digitalen Arbeitswelt zielgerichtet, sinnvoll und verantwortungsbewusst bewegen zu können.** Dazu gehören u.a.

- die Kenntnis von grundlegenden IT-Anwendungen (z.B. Microsoft Office, Arbeitsprogramme, E-Mail-Programme)
- grundlegende Kenntnisse in der Bedienung von Hardware (Computer, Tablet, Smartphone u.a.)
- das zielgerichtete Erstellen von Inhalten in digitalen Medien
- die Kommunikation und Zusammenarbeit mittels digitaler Medien, sei es synchron, also in Echtzeit (z.B. über Videochats) oder asynchron (z.B. per E-Mail, SMS, Messengerdienst)
- das zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeiten im virtuellen Raum, z.B. im Rahmen von Projekten oder bei der Lösung von Problemen
- das kritische Hinterfragen von Einsatzmöglichkeiten digitaler Medien
- der sensible Umgang mit Daten sowie mit Informationen und die Kenntnis betriebsinterner Richtlinien zu Datenschutz und Datensicherheit
- das Teilen und die Dokumentation von Wissen und Erfahrungen mittels Dokumentenmanagementsystemen (wie z.B. SharePoint)
- die Fähigkeit, vorhandene Lernmanagementsysteme sowie E-Learning-Angebote selbstgesteuert und zielgerichtet zu nutzen

Hier zeigt sich: Digitale Kompetenzen umfassen neben Bedienungsfähigkeiten auch Werte, Haltungen, Verhaltensweisen, Rollenverständnisse und die Bereitschaft, sich auf geänderte Lern- und Arbeitsformate einzulassen. Führungskräfte sind hier wieder Vorbilder. Sie sind aber auch gefordert, Potenziale bei der Nutzung digitaler Formate zu erkennen.

Gerade das Teilen von Erfahrungen und Wissen sowie die Zusammenarbeit, sei es funktions- oder hierarchieübergreifend, hat in unserer immer komplexeren Arbeitswelt ein besonderes Gewicht bekommen. Problemlösungen liegen nicht mehr einfach auf der Hand. Es gilt, Erfahrungen gemeinsam auszutauschen, zu bewerten, daraus zu lernen und eine bestmögliche Grundlage für Entscheidungsfindungen zu schaffen.

Dazu braucht es die „richtige“ Einstellung und Haltung einerseits und gute Kommunikations- und Teamfähigkeiten andererseits.

Digitale Formate sind für das Teilen von Wissen, Kommunikation und Zusammenarbeit sehr hilfreiche Mittel.

### Wir halten fest!

- Digitale Kompetenz umfasst neben den reinen Computerkenntnissen eine Vielzahl weitere Aspekte.
- Vorgesetzte sind auch „digitale“ Botschafter, und gefordert, die Potenziale digitaler Medien und Formate im Betrieb zu erkennen und deren sichere und zielgerichtete Nutzung durch die Beschäftigten sicherzustellen.
- Es braucht passende Einstellungen bei Beschäftigten und Führungskräften, die mitentwickelt werden müssen. Dazu gehört die Bereitschaft, Wissen und Erfahrungen selbstverständlich – on- oder offline, digital und analog – zu teilen.

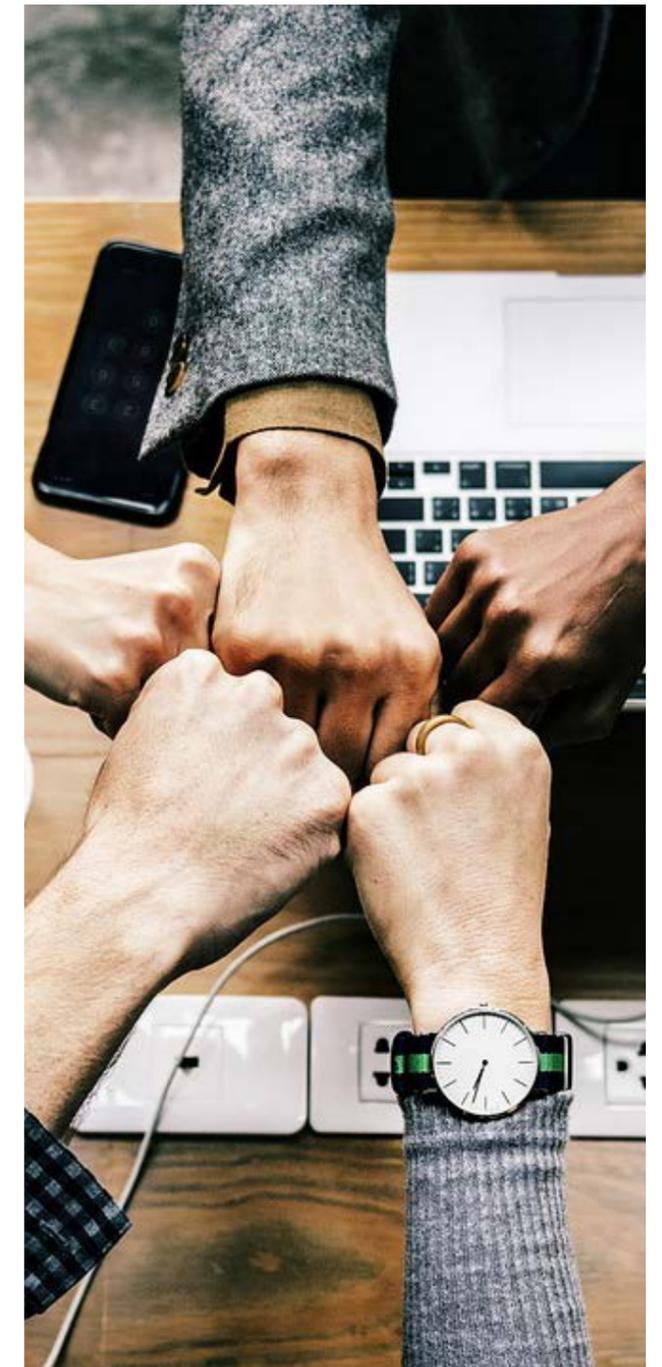
### Fragen zum Nachdenken:

- Verfügen alle Mitarbeitenden und Führungskräfte über grundlegende IT-Kenntnisse (z.B. Microsoft Office, interne Arbeits- und Dokumentationssysteme)?
- Gibt es Möglichkeiten, digital zu kommunizieren und zusammen zu arbeiten und sind diese bekannt und können angewendet werden (E-Mail, Videokonferenzsysteme wie Skype, GoToMeeting, u.a.)?
- Gibt es Anweisungen zum Gebrauch von Messengerdiensten (WhatsApp, Threema u.a.) und sind diese bekannt?
- Können digitale Inhalte in verschiedenen Formaten erstellt oder bearbeitet werden?
- Können digitale Inhalte auf internen Dokumentenablagensystemen wie z.B. SharePoint genutzt und geteilt werden?
- Ist der Zugang zum Internet für alle Beschäftigten gesichert und geregelt?
- Sind wichtige Aspekte und interne Vorgaben zu Datenschutz und zu Datensicherheit bekannt und werden diese angewendet (Schutz von Geräten und Daten gegen Angriffe und Gefahren, Rechte und Pflichten im Internet)?
- Gibt es betriebliche Richtlinien für die Nutzung privater digitaler Geräte?
- Herrscht bei uns im Unternehmen eine „Kultur des Teilens oder sitzt jeder auf seinem Wissen?“
- Unterstützen wir die Kommunikation mit- und untereinander? Fördern wir gemeinsames Arbeiten – möglichst auch durch digitale Medien?

### Handlungsempfehlungen:

- Erfragen Sie Qualifizierungsbedarfe aus Sicht der Nutzer!
- Analysieren Sie bisherige Nutzungsgewohnheiten vorhandener digitaler Tools.
- Überlegen Sie, ob es Verantwortliche für das Thema „digitales Lernen und Arbeiten im Unternehmen“ geben sollte oder ob es sinnvoll ist, eine Arbeitsgruppe zum Thema zu gründen.
- Stellen Sie Lernzeiten zur Verfügung, damit Beschäftigte, Führungskräfte sowie Auszubildende Erfahrungen mit digitalen Medien machen können.

- Fördern Sie eine Kultur der Offenheit, des Austauschs und des Ausprobierens unabhängig von Aufgabenbereichen und Hierarchien!
- Tauschen Sie sich mit anderen Unternehmen und deren Erfahrungen aus.
- Nutzen Sie die Website <https://www.colearnet.de> mit vielfältigen Angeboten und Informationen.
- Binden Sie konsequent auch digitale Tools in die berufliche Ausbildung ein.



## 10. Was tun bei Widerständen?

„Warum gibt es bei den Beschäftigten eigentlich immer Leute, die meckern, keinen Bock haben oder die sich drum herumdrücken, wenn wir Neues einführen wollen? Welches Rezept gibt es dagegen?“

### Worum geht es?

Das kennen Sie sicher aus der Praxis: Sie wollen etwas Neues im Betrieb umsetzen und dann gibt es Bremser und Widerstände. Bei den Beschäftigten kann es im Hinblick auf die Nutzung von digitalen Tools für Lernen, Arbeit und Kooperation im Betrieb unterschiedliche Gründe für Widerstände geben:

- eine grundsätzlich kritische Haltung gegenüber digitalen Tools („Spielerei“)
- eine Sichtweise, dass Computer, Tablets etc. nur der Arbeit dienen sollten
- belastende vergangene Lernerfahrungen (z.B. aus der Schule), die den Spaß am Lernen zunichte gemacht haben
- Zweifel an der Sinnhaftigkeit der geplanten Maßnahmen – Ziele und Bedeutung der Maßnahmen werden nicht gesehen oder verstanden
- bisherige Erfahrungen, dass man erfolgreich Neues „aussitzen“ kann
- ein hohes Bedürfnis an Sicherheit

Digitale Medien können darüber hinaus besonders bei älteren Beschäftigten und solchen, die „lernentwöhnt“ sind, regelrecht Ängste hervorrufen. **Sorgen vor Blamage oder davor, zukünftigen Anforderungen nicht mehr gerecht werden zu können, führen zu Blockaden.** Manchmal wird die Aufforderung zu lernen, nicht als Chance, sondern eher als Bedrohung gesehen. Diese Widerstände oder Blockaden können sich unterschiedlich bemerkbar machen.

**Mögliche Anzeichen:** Fehlzeiten, plötzlich eintretende Müdigkeit, offene Abwehr, zunehmende Unkonzentriertheit durch Schlafmangel aufgrund von Sorge.

Durch Druck und Vorgaben werden solche Widerstände in der Regel eher verschärft. Aber Sie wollen Akzeptanz und Erfolg erreichen.

Widerstände werden in den Augen von Vorgesetzten gerne als unerwünscht wahrgenommen, aber man kann diese auch als wichtiges Signal sehen: Da muss man genauer hinschauen. Vielleicht hat man versäumt, Voraussetzungen zu schaffen. Vielleicht hat man etwas nicht beachtet oder überfordert Einzelne.

Gefragt sind hier wieder die Führungskräfte, Widerstände zu erkennen, Gründe zu erforschen, ins Gespräch mit den Beschäftigten zu gehen und geeignete Unterstützungsmaßnahmen (z.B. auch durch Kollegen und Kolleginnen) für die Beschäftigten festzulegen.

#### Auch gut zu wissen:

In diesem Abschnitt haben wir den Fokus auf das Individuum gelegt. Genauso gibt es Hemmnisse, die in der Kultur, den Abläufen und der Organisation des Betriebs begründet sind. Wenn es z.B. in einem Unternehmen über viele Jahre / Jahrzehnte keinen Veränderungsbedarf gegeben hat, sind die Gewohnheiten und Routinen sehr mächtig. Lesen Sie dazu auch das Kapitel:

„Arbeit lernförderlich gestalten – Lernen bei der Arbeit ermöglichen!“

### Wir halten fest!

- Mit Widerständen bei der Einführung von betrieblichen Veränderungen, auch bei der Einführung von digitalen Tools zum Lernen und Arbeiten, ist zu rechnen.
- Diese Widerstände sind ernst zu nehmen, sie richten unseren Blick auf Aspekte, die noch zu klären sind oder nicht ausreichend beachtet worden sind.
- Ignorieren oder Druck verfestigt oder erhöht Widerstände erfahrungsgemäß.
- Lernwiderstände sind dabei so individuell wie die Mitarbeitenden selbst. Es gibt keine 08/15 Lösungen.
- (Lern-)Widerstände zu wandeln heißt: sie wahrnehmen, Fragen stellen, (gemeinsam) Ursachen und Bedürfnisse suchen, neue Lernerfahrungen machen lassen, Unterstützung zur Verfügung stellen, Erfolge sicherstellen.

### Fragen zum Nachdenken:

- Welche Anzeichen von Widerständen haben wir bei unseren Beschäftigten bisher wahrgenommen? Wie sind wir damit umgegangen?
- Welche Vorgehensweisen haben sich bewährt, welche nicht?
- Wollen wir digitale Medien und Formate für Lernen und Arbeiten im Betrieb einsetzen? Mit welchen möglichen Widerständen ist zu rechnen, wenn wir uns in die Situation der Mitarbeitenden hineinversetzen?
- Gibt es bei uns „Zuständigkeits-Mauern“ zwischen einzelnen Bereichen, welche die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erschweren?

### Handlungsempfehlungen:

- Suchen Sie nach Ursachen für wahrgenommene Widerstände und für Konflikte bei der Umsetzung von Veränderungen. Hinterfragen Sie, ob alle von Veränderung betroffenen Beschäftigten gut „mitgenommen“ werden beim Um- und Neulernen.
- Überlegen Sie, ob Sie in Ihrem Bereich Kollegen oder Kolleginnen als individuelle „Lernprozessbegleiter“ einsetzen können.
- Erweitern Sie die Wahrnehmung der Mitarbeitenden: werfen Sie einen gemeinsamen Blick auf das, was sie können und auf das, was sie schon gelernt haben.
- Erläutern Sie die betrieblichen Zusammenhänge. Wozu soll was gelernt werden? Vereinbaren Sie individuelle Lern- / und Entwicklungsziele. Formulieren Sie konkret Erwartungen.
- Prüfen Sie, ob die Mitarbeitenden im Lernprozess mehr Zeit brauchen.
- Entwickeln Sie eine Kultur im Betrieb, in der aus Fehlern gelernt wird – und in der nicht bestraft wird.
- Stärken Sie das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden. Geben Sie Feedback (siehe auch Kapitel 11).
- Berücksichtigen Sie das individuelle Lerntempo der Mitarbeitenden.
- Schaffen Sie mehr Austauschmöglichkeiten zwischen Abteilungen oder Bereichen, damit das abteilungsübergreifende Denken und Lösen von Problemen selbstverständlicher wird.



## 11. Feedback: Macht- und wirkungsvoll und so oft unterschätzt!

### Worum geht es?

Feedback ist ein sehr wichtiges Instrument in der Führungsarbeit und von zentraler Bedeutung in jedem Lernprozess. Gemeint sind hier Rückmeldungen von Mensch zu Mensch und zwar darüber, wie z.B. ein bestimmtes Verhalten ankommt, ob eine Aufgabe so gelöst wurde, wie erwünscht, ob eine Anforderung erfüllt wurde oder nicht, ob ein Beschäftigter sich in die gewünschte Richtung entwickelt oder nicht. Es ermöglicht dem Mitarbeitenden das eigene Handeln und seine Wirkungen auf andere zu erkennen und zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen. Sie werden auch die Erfahrung gemacht haben, dass manche Menschen sich gerne mal überschätzen. Feedback hilft, das eigene Selbstbild immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und blinde Flecken, die wir alle haben, abzubauen. Feedback zahlt auf ein **grundlegendes Bedürfnis von Menschen ein: auf Orientierung und Sicherheit**. Es hilft, den eigenen Lernweg an Erwartungen und Zielen auszurichten.

Das Instrument ist aber auch für den **Vorgesetzten äußerst hilfreich**. Es kann ihm zeigen, dass er Informationen, Erwartungen, Aufgabenstellungen oder Ziele nicht klar genug formuliert hat. Er kann etwas erfahren über Gründe und Motive seines Beschäftigten, warum er sich so verhalten hat und nicht anders. Er kann erkennen, dass die Arbeitsbedingungen nicht optimal sind oder warum es zu Missverständnissen gekommen ist und wo Unterstützung im Lernprozess nötig ist. Kurz und gut: **es ist immer eine ausgezeichnete Möglichkeit, von- und miteinander zu lernen und die Beziehung zu stärken**.

Leider zeigt die betriebliche Realität, dass die Bedeutung von Feedback bei Führungskräften oft nicht bewusst ist und man sich auch keine Zeit dafür nimmt. Eine Vielzahl von Studien zeigt, dass Beschäftigte das Fehlen oder den Mangel an Feedback beklagen und dieses Fehlen eine wesentliche Ursache von Unzufriedenheit ist.

Damit Feedback gut wird, kommt es wesentlich auf die **innere Haltung des Vorgesetzten** an. Es geht eben nicht darum, jemandem einfach seine Meinung zu sagen, auf Defiziten rumzureiten, zu verdeutlichen, wer Chef ist und den anderen klein zu machen.

„Wir reden Klartext miteinander und halten nicht hinter dem Berg mit Kritik. Unsere Leute müssen es wegstecken können, dass man auch mal die Meinung gesagt bekommt!“

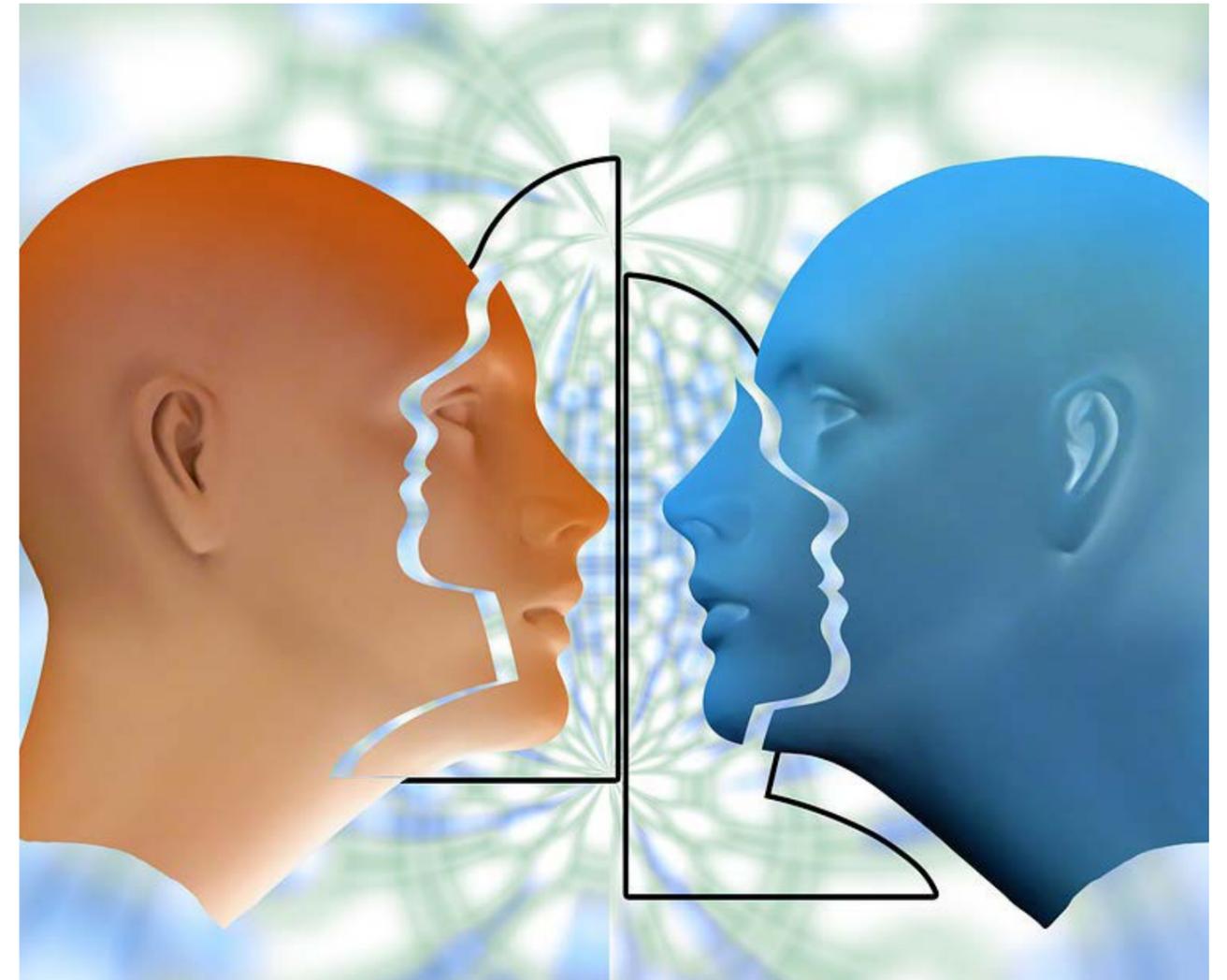
Damit Feedback positiv wirkt, gibt es ein paar Aspekte zu beachten. Dazu gehören u.a.:

- Feedback erfordert eine wertschätzende Haltung gegenüber dem anderen und ein Bewusstsein, dass die Ursachen für ein Verhalten sehr unterschiedliche Gründe haben kann – und allzu oft auf Mängel in der Kommunikation zurückzuführen sind.
- Es sollte nicht zwischen „Tür und Angel“ stattfinden.
- Es ist auf konkrete Situationen zu beziehen, die so sachlich wie möglich beschrieben werden, damit der oder die Andere sie erinnern und nachvollziehen können.
- Sprechen Sie auch erfolgreiches Handeln an. Nur so stärken Sie Beziehungen und fördern Selbstvertrauen.

Gutes Feedback zu geben, das ist auch eine Übung. Entsprechende Trainingsangebote sind eine gute Investition in Führungsarbeit. Nutzen Sie sie.

### Wir halten fest!

- Feedback ist ein wichtiges Instrument in der Führungsarbeit.
- Feedback ist zentral für zielgerichtete Lernprozesse, es macht den Ist-Stand und Lücken sichtbar und gibt Anerkennung für bisher Erreichtes.
- Feedback unterstützt die Lernenden nicht nur beim Fach- und Faktenlernen, sondern auch bei der Entwicklung von überfachlichen Fähigkeiten.
- Feedback braucht Haltung: Wertschätzung und Begegnung auf Augenhöhe.



### Fragen zum Nachdenken:

- Wann, wie und wie häufig gebe ich Feedback?
- Wenn ich Feedback gebe: Ist mein Glas halb voll oder halb leer?
- Kann ich positive Schritte bei Mitarbeitenden erkennen und benennen? Gebe ich nur „negatives“ Feedback?
- Wann haben Sie selber das letzte Mal Feedback bekommen?
- Wie empfinde ich Feedback, das ich bekommen habe? Wie gehe ich selbst mit Rückmeldungen seitens Mitarbeitenden, Kollegen und Kolleginnen oder Vorgesetzten um?
- Wie wird in der Firma insgesamt, im Führungskreis, in Projektgruppen mit Feedback umgegangen?

### Handlungsempfehlungen:

- Hinterfragen Sie Ihre eigene Haltung zum Feedback: Bin ich ein Nörgler? Oder scheuen Sie eher das Ansprechen von Verhaltensweisen bei Mitarbeitenden, bei denen Verbesserungspotenzial besteht?
- Führen Sie regelmäßige Feedback-Gespräche mit Ihren Mitarbeitenden ein.
- Machen Sie sich kurze Notizen im Arbeitsalltag, damit Sie im Feedback-Gespräch konkrete Situationen benennen können.
- Holen Sie sich Informationen aus der Fachliteratur oder dem Internet, welche Regeln es für gutes Feedback gibt.
- Nutzen Sie passende Trainingsangebote, online oder in Präsenz.

## 12. Anhang

12. Anhang

12.1. Wie kann Lernen mit digitalen Medien in KMU umgesetzt werden?

12.2. Erfolgsfaktoren für Führungskräfte in der Rolle als (digitale) Lernkulturbotschafter

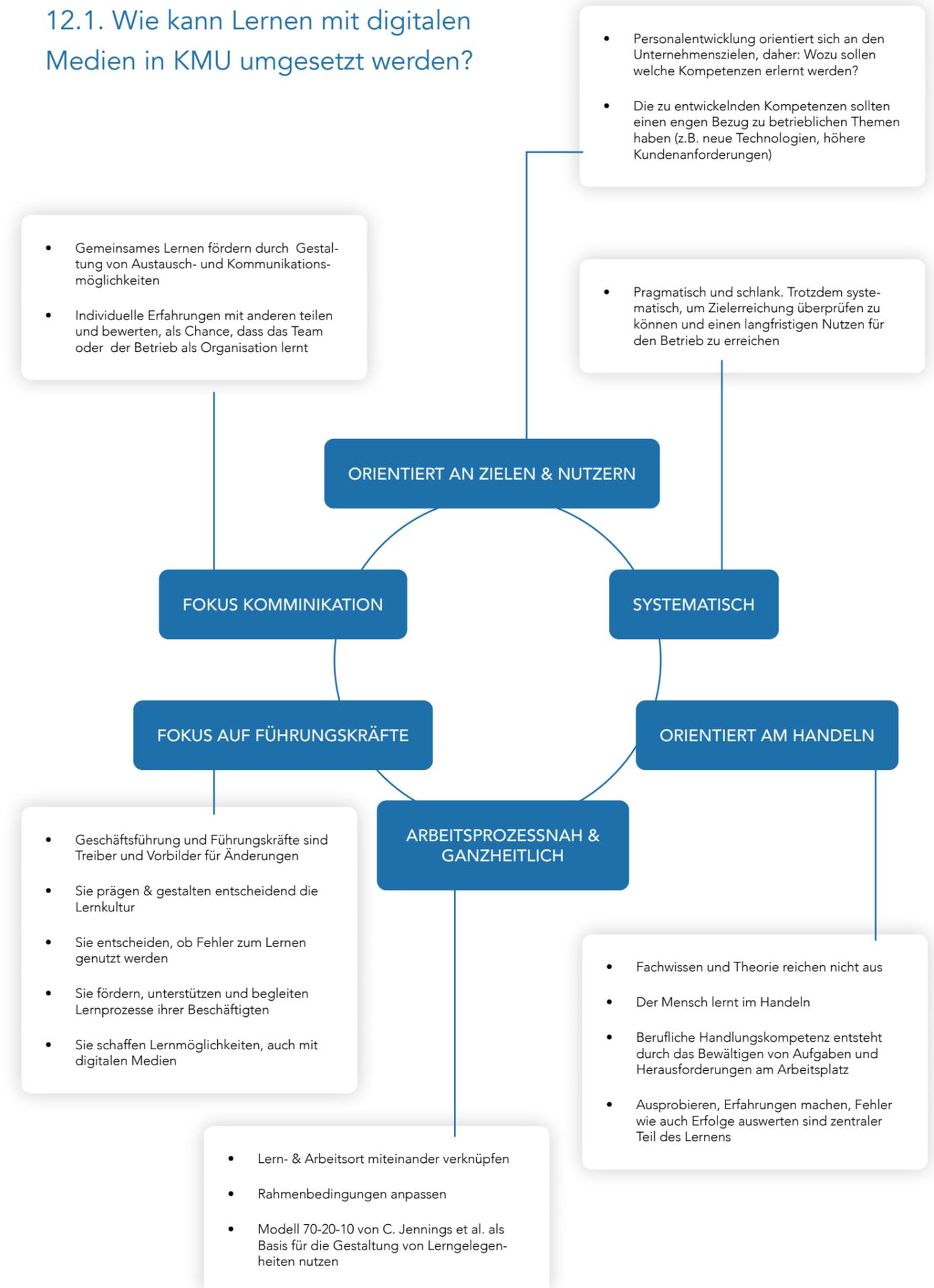
12.3. Erfahrungen aus dem Projekt: ein paar (typische) Widerstände und Hindernisse

12.4. Arbeitshilfe: Lernförderliche Arbeitsgestaltung

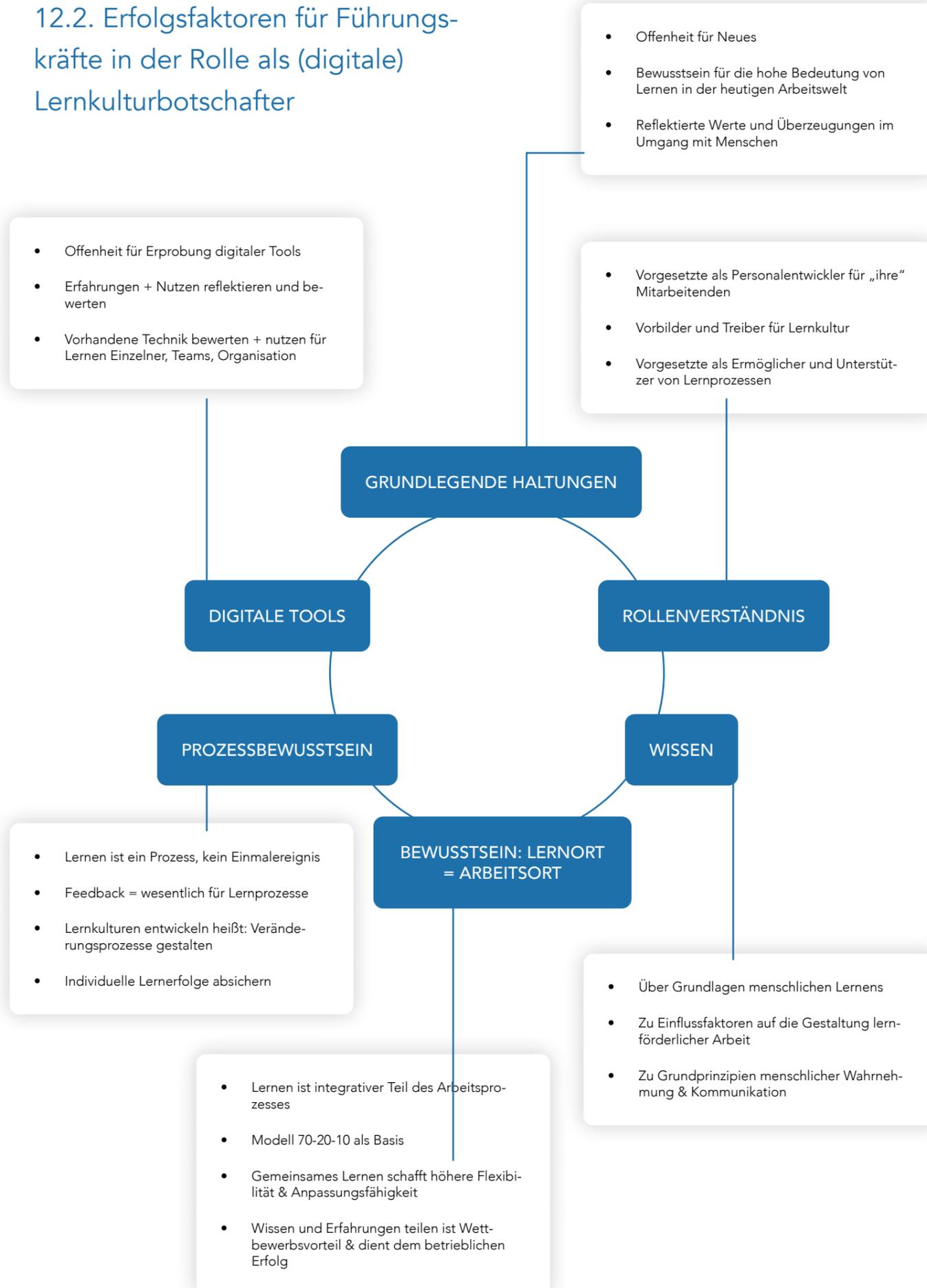
12.5. Lernen unterstützen: ein Prozess (Grafik)

12.6. Wie wir lernen: Das Modell 70-20-10

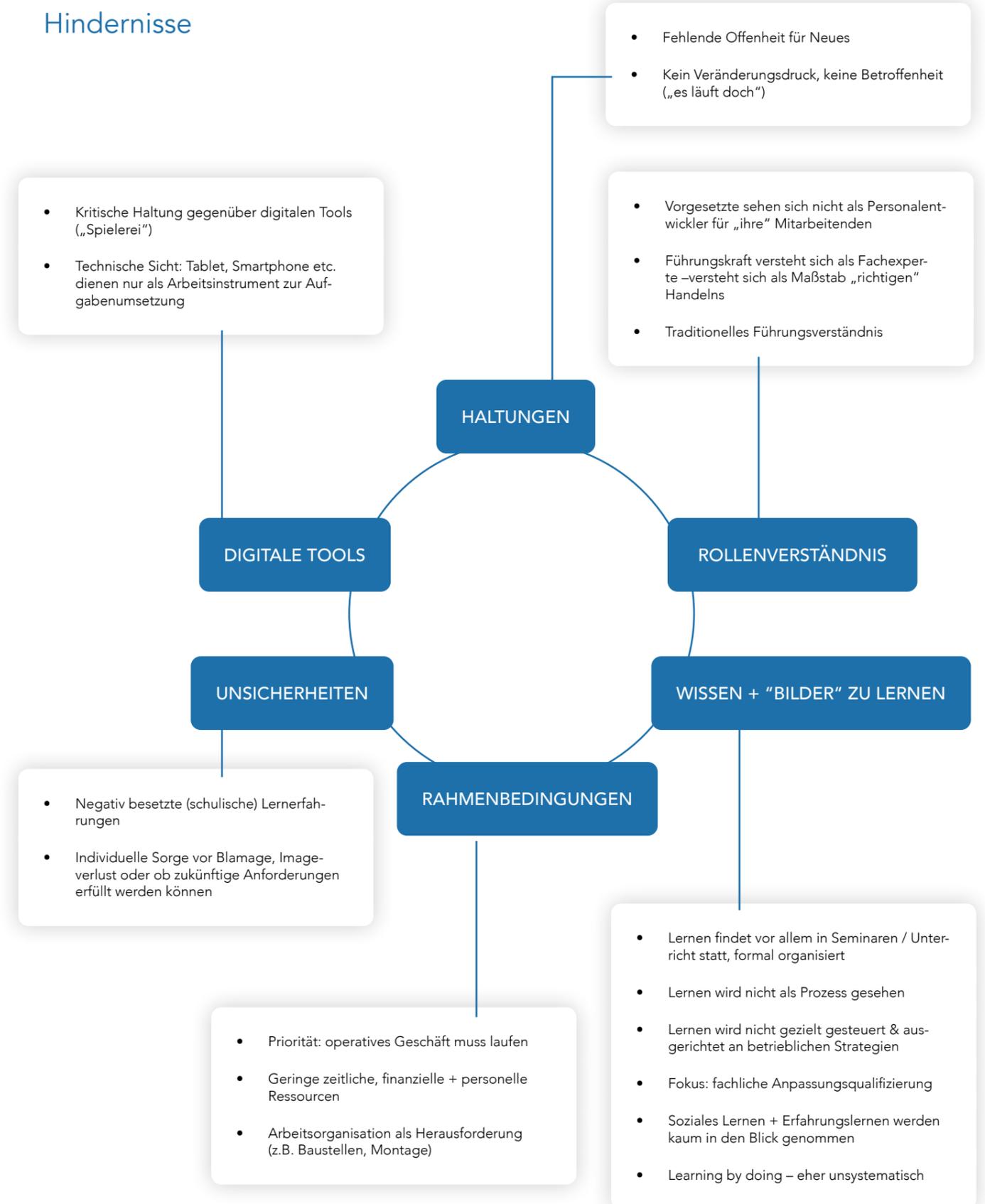
### 12.1. Wie kann Lernen mit digitalen Medien in KMU umgesetzt werden?



## 12.2. Erfolgsfaktoren für Führungskräfte in der Rolle als (digitale) Lernkulturbotschafter



## 12.3. Erfahrungen aus dem Projekt: ein paar (typische) Widerstände und Hindernisse



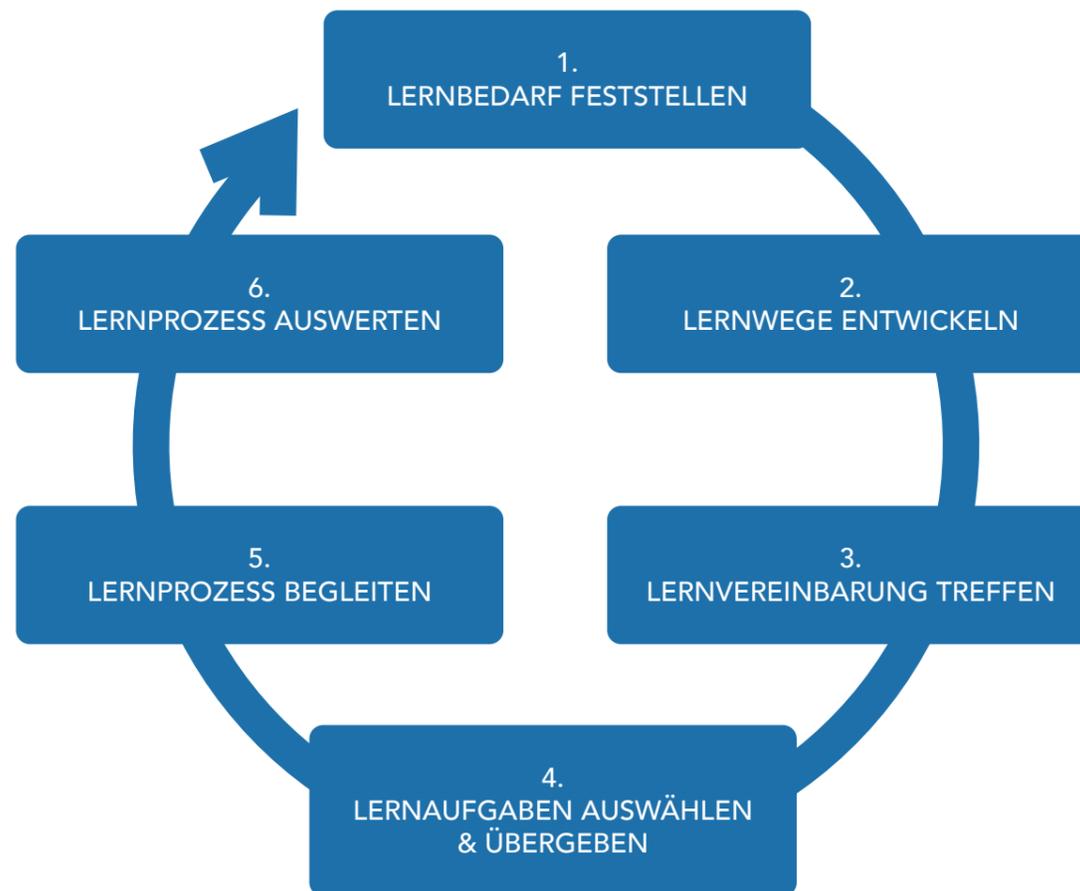
## 12.4. Arbeitshilfe: Lernförderliche Arbeitsgestaltung

Reflektieren Sie im (Führungs-)Team die einzelnen Aspekte, finden Sie Beispiele im jeweiligen Arbeitsbereich und suchen Sie nach Verbesserungsmöglichkeiten.

ASPEKT	LEITFRAGEN	BEISPIEL AUS EIGENEM ARBEITSBEREICH	IDEEN ZUR WEITEREN FÖRDERUNG
<b>Vollständigkeit von Handlungen</b>	Inwieweit enthalten die Arbeitsaufgaben mehrere zusammenhängende Einzelhandlungen im Sinne der vollständigen Handlung (Informieren, Planen, Entscheiden, Durchführen, Kontrollieren, Bewerten)?		
<b>Handlungsspielräume</b>	Inwieweit gibt es Freiheits- und Entscheidungsgrade in der Arbeit? Inwieweit gibt es Alternativen der Arbeitserledigung, so dass Beschäftigte selbstständig z.B. Vorgehen, Ziele, Inhalte entscheiden können?		
<b>Partizipation</b>	Inwieweit ist eine Mitwirkung z.B. bei der Verteilung von Aufgaben möglich? Oder bei der Anschaffung von Arbeitsmitteln? Oder Gestaltung / Organisation von Arbeit?		
<b>Soziale Unterstützung</b>	Inwieweit findet eine Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen statt? Oder werden Erfahrungen gezielt ausgetauscht? Gibt es Gruppenarbeit? Welche Kommunikationsmittel gibt es?		
<b>Feedback</b>	Inwieweit gibt es regelmäßig individuelles Feedback zur Orientierung und gezielten Steuerung des Lernprozesses?		

## 12.5. Lernen unterstützen: ein Prozess!

Anmerkung: Um Beschäftigte bzw. Auszubildende gezielt im Lernen zu unterstützen, kann man verschiedene Schritte unterscheiden. Diese Schritte dienen als Orientierung und Strukturierung, müssen aber nicht zwingend immer wieder durchlaufen werden. Entscheidend ist aber, dass sie als kontinuierlicher Kreislauf verstanden werden, um die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen zu unterstützen. In der Berufspädagogik wird dieser Prozess für die Gestaltung der Lernprozessbegleitung genutzt.



## 12.6. Wie wir lernen. Das Modell 70-20-10

Das Modell 70-20-10 geht auf Studien u.a. von Jennings, Arets, Heijnen zurück und bezog sich ursprünglich auf das Lernen bei Führungskräften, ist aber generell übertragbar auf betriebliches Lernen und alle Beschäftigten. Es geht um die Frage, wo die Entwicklung beruflicher Handlungskompetenzen statt findet. So fand man heraus, dass Lernen zu ca. ...

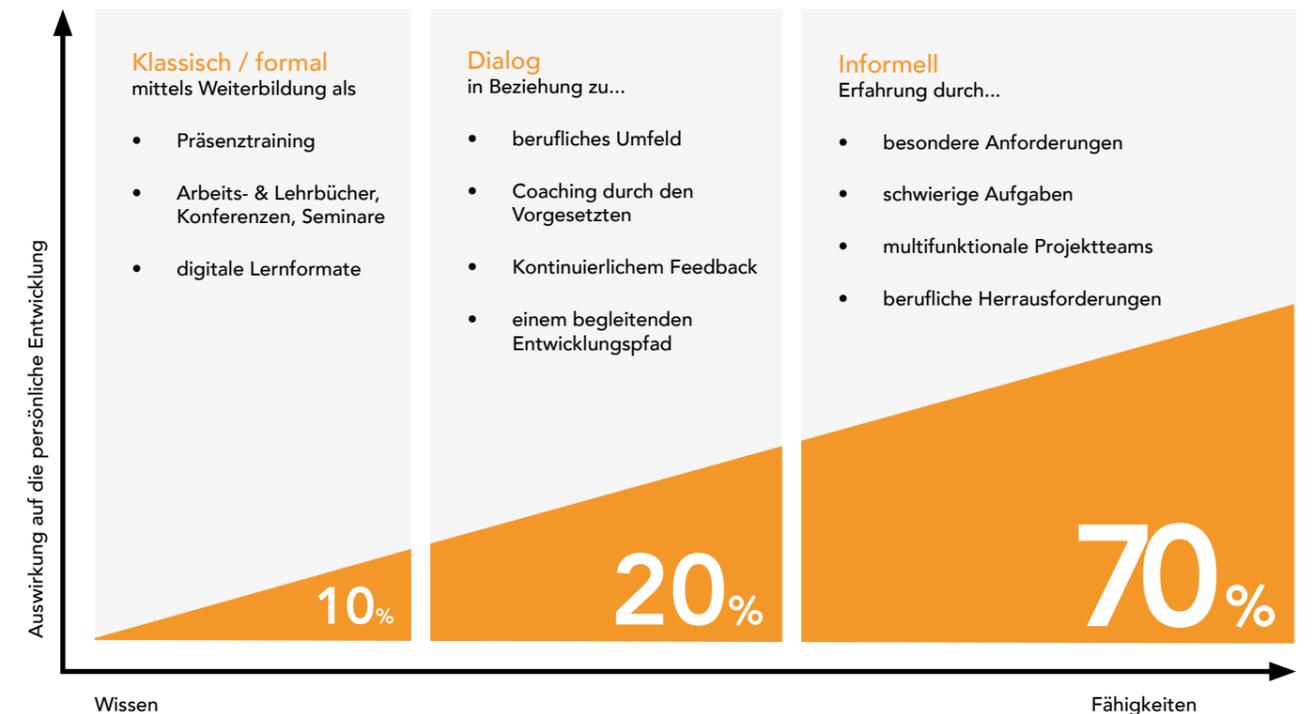
- ...70% durch Handeln in der Arbeit erfolgt, durch erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben, durch Herausforderungen, Reflexion von Erfahrungen und Korrigieren von Fehlern
- ...20% in der Zusammenarbeit mit Kollegen, Netzwerken, in sozialen Kommunikationsprozessen, durch kontinuierliches Feedback statt findet
- ...10% in formalen Formaten wie Seminaren, online-Trainings, Büchern erfolgt.

Die Zahlen sind nicht absolut zu setzen, und die Bereiche überlappen sich auch. Die Relationen machen aber deut-

lich, dass die **meisten Lernaktivitäten im Arbeitsprozess stattfinden, d.h. informell**. Das heißt nicht, dass Wissen, welches typischerweise formalisiert vermittelt wird (wie z.B. in Lehrgängen), keine Bedeutung hat. Entscheidend ist, **wie** dieses Wissen in konkreten Handlungssituationen letztlich genutzt wird.

Die Konsequenz dieses Modells ist: **Arbeits- und Lernort sind eng miteinander zu verzahnen**. Charles Jennings nutzt dieses Modell in seinen Beratungen, um Lernen in Unternehmen neu auszurichten. Die betriebliche Realität – vor allem in KMU – ist vielfach auf „Anpassungsqualifizierungen“ (insbesondere fachliche) ausgerichtet, die formalisiert in Seminaren/ Schulungen stattfinden. Die Bilder vom Lernen sind stark geprägt von schulischen Erfahrungen. „Learning by doing“ wird zwar häufig als „Lernform“ genannt (so auch in unseren Befragungen), wird aber im Sinne eines informellen Lernens verstanden und als solcher selten als systematisch bzw. gezielt zu steuernder Prozess wahrgenommen und gestaltet. Aber: **auch informelles Lernen kann und sollte bewußt gesteuert werden**. (siehe: Gloystein, A.: Handreichung „Betriebliches Lernen fördern mit System! 2021).

### Wie wir lernen.



## 13. LITERATUR- UND QUELLENHINWEISE

Erpenbeck, J., Sauter, W. (Hrsg.), 2017. Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Verlag Schäffer Poeschel

Erpenbeck, J., Sauter, W. 2013. So werden wir lernen! Springer Verlag Berlin, Heidelberg.

Erpenbeck, J., Sauter, S., Sauter, W. 2016. Social Workplace Learning. Verlag Springer Gabler.

Gloystein, A.: Handreichung „Betriebliches Lernen fördern mit System! 2021.  
[https://www.bfw.de/Media/Allgemeine\\_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/COLearnET/Handreichung\\_betriebliches\\_Lernen\\_f%C3%B6rdern\\_mit\\_System.pdf](https://www.bfw.de/Media/Allgemeine_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/COLearnET/Handreichung_betriebliches_Lernen_f%C3%B6rdern_mit_System.pdf)

Gloystein, A.: Selbstcheck betriebliches Lernen gestalten. 2021.  
[https://www.bfw.de/Media/Allgemeine\\_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/COLearnET/Selbstcheck\\_betriebliches\\_Lernen\\_gestalten-komprimiert.pdf](https://www.bfw.de/Media/Allgemeine_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/COLearnET/Selbstcheck_betriebliches_Lernen_gestalten-komprimiert.pdf)

Selbstcheck als Online Tool:  
<https://web.colearnet.de/selfcheck/index>

Gloystein, A., Hildering, C. 2017. Leitfaden für die Erstellung von passgenauen Qualifizierungen.  
[https://www.bfw.de/Media/Allgemeine\\_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/Prokom-bfw/Leitfaden\\_passgenaue\\_Qualifizierung\\_fuer\\_KMU.pdf](https://www.bfw.de/Media/Allgemeine_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/Prokom-bfw/Leitfaden_passgenaue_Qualifizierung_fuer_KMU.pdf)

Gloystein, A., Pletz, B. 2017. Die Zukunft der Weiterbildung für die Facharbeit. In: Facharbeit und Digitalisierung. Prokom 4.0 Ergebnisbericht (ISBN 978-3-9810056-9-1)

ManagerSeminare Heft 240, März 2018: Vom Kurs zur Ressource – Interview mit Charles Jennings.

Richter, G. (Hrsg.), 2020. Lernen in der digitalen Transformation. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

Sauter, W., Scholz, C. 2015. Von der Personalentwicklung zur Lernbegleitung. Verlag Springer Gabler.

### Bildnachweis Quellen:

Titelseite: AdobeStock\_104338552

Seite 4: ©Monster Zstudio - stock.adobe.com (2017): #177632167

Seite 5: ©Altmann Gerd (2017): o. T., 2706977 <https://pixabay.com/de/photos/erwachsenenbildung-buch-b%C3%BCher-2706977/>

Seite 7: ©Tyler Olsen - stock.adobe.com (2014): Carpenters using Tablet Computer in Workshop, #70550638

Seite 9: <https://pixabay.com/de/photos/arbeitsplatz-team-gesch%C3%A4ftstreffen-1245776/> (Bild von Free-Photos auf Pixabay)

Seite 11: [https://cdn.pixabay.com/photo/2018/05/24/11/19/achievement-3426398\\_960\\_720.jpg](https://cdn.pixabay.com/photo/2018/05/24/11/19/achievement-3426398_960_720.jpg) (Bild von rawpixel auf Pixabay)

Seite 13: ©sdecoret - stock.adobe.com (2015): Businessman touching flying puzzle sphere 3D Rendering, #126765281

Seite 15: ©Oberholster Venita (2018): o. T., 3734521 <https://pixabay.com/de/photos/e-learning-training-schule-online-3734521/>

Seite 17: [https://cdn.pixabay.com/photo/2018/06/11/09/36/achievement-3468104\\_960\\_720.jpg](https://cdn.pixabay.com/photo/2018/06/11/09/36/achievement-3468104_960_720.jpg)

Seite 19: ©rawpixel (2018): o. T., 3373638 <https://pixabay.com/de/photos/team-team-building-erfolg-computer-3373638/>

Seite 21: [https://cdn.pixabay.com/photo/2017/06/28/04/29/adult-2449725\\_960\\_720.jpg](https://cdn.pixabay.com/photo/2017/06/28/04/29/adult-2449725_960_720.jpg) Bild von rawpixel auf Pixabay

Seite 23: [https://cdn.pixabay.com/photo/2018/01/27/10/09/perception-3110813\\_960\\_720.jpg](https://cdn.pixabay.com/photo/2018/01/27/10/09/perception-3110813_960_720.jpg)

## 14.IMPRESSUM

Dieses Instrument ist im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF sowie aus ESF-Mitteln geförderten Verbundprojektes „CoLearnET - Kooperatives Lernen mit digitalen Medien in der Energietechnik“ entstanden.

[www.colearnet.de](http://www.colearnet.de)

### Herausgeber

bfw – Unternehmen für Bildung.  
Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfw)  
Schimmelbuschstr. 55  
40699 Erkrath  
Telefon 02104 499-0  
info@bfw.de  
www.bfw.de

### Verantwortlich

Klaus Knappstein und Sonja Schmitz (Geschäftsführung)  
Dr. Monika Stricker (Leitung Institut für Forschung, Training und Projekte (IFTP) im bfw)

### Redaktion

Astrid Gloystein (Institut für Forschung, Training und Projekte (IFTP) im bfw)  
Cordula Hildering (Institut für Forschung, Training und Projekte (IFTP) im bfw)

### Autorin

Astrid Gloystein (Institut für Forschung, Training und Projekte (IFTP) im bfw)

© 2021 Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfw)  
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Herausgeberin.

Erkrath, 2021

