



Foto: Ertl

Autor

Bernhard Ertl

Professor für Erziehungswissenschaft mit Schwerpunkt Lehren und Lernen mit Medien, Universität der Bundeswehr München



Foto: Lantschik

Autorin

Elke Lantschik

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Department für Interaktive Medien und Bildungstechnologien, Donau-Universität Krems

Informelles Lernen fördern

Wenn wir lernen, geschieht dies meistens „informell“ – also nebenher, spontan und vielfach sogar unbeabsichtigt. Für Arbeitgeber ist dieser informelle Wissens- und Kompetenzerwerb der Mitarbeiter ein oft unterschätzter Motor für Produktivität und Qualität. Wie Unternehmen spontanes Lernen am Arbeitsplatz fördern und das erworbene Wissen dokumentieren können, beschreibt dieser Beitrag.

Der informelle Wissenserwerb ist die am weitesten verbreitete Form des betrieblichen Lernens. Wenn Menschen ihr Wissen und ihre Fertigkeiten am Arbeitsplatz vertiefen, geschieht dies meist nicht über eine formale Weiterbildung. Stellen wir uns einen Mitarbeiter vor, der eine etwas ungewöhnliche oder selten auftretende Aufgabe erhält, über die er nur rudimentär Bescheid weiß. Er wird zuerst versuchen, das Problem selbst zu lösen und sein Vorwissen zu aktivieren. Sollte dieses nicht ausreichen, fragt er im Kollegenkreis nach und bittet um Unterstützung. Möglicherweise zieht er auch einen Vorgesetzten oder einen anderen Experten hinzu, sucht in Internetforen oder in einschlägiger Fachliteratur nach Informationen. Je nachdem, wie schnell es gelingt, die Aufgabe allein oder gemeinsam mit anderen zu lösen, sind sehr unterschiedliche Ressourcen in den Lernprozess involviert.

Dieses Beispiel verdeutlicht die Konsequenzen für das Human Resource Management: Zum einen treten informelle Lernprozesse spontan bei spezifischen Problemstellungen auf und lassen sich selten gezielt steuern. Zum an-

deren finden sie oft kooperativ statt, so dass Kollegen ihre Tätigkeiten dafür unterbrechen müssen. Das bedeutet auch, dass gerade die kompetenten Mitarbeiter zunehmend in die Begleitung von Unterstützungsanfragen eingebunden sind. Wir lernen von und mit anderen.

Von besonderer Bedeutung sind diese informellen Lernprozesse, weil sie oft Schlüsselkompetenzen umfassen, wie zum Beispiel Führungskompetenzen oder Computer-Skills. Doch wie können Unternehmen diesen Kompetenzerwerb fördern?

Kompetenzerwerb fördern

Nehmen wir das Beispiel des computerbasierten Problemlösens: Die praktischen Computerkenntnisse der Mitarbeiter sind meist sehr unterschiedlich ausgeprägt, was insbesondere für komplexe Aufgaben gilt, die zum Beispiel Recherchestrategien und die Bewertung von Information betreffen, aber auch Formatierungsarbeiten von Dokumenten. Welche Faktoren unsere Computer-Skills beeinflussen, hat die PIAAC-Studie („Erwachsenen-PIAAC“) untersucht. Sie kommt zu dem Schluss,

dass diese zum großen Teil von persönlichen Faktoren abhängen. So weisen die Ergebnisse der Studie für Österreich (Baumgartner, Tarnai, Wolf und Ertl 2014) insbesondere auf das Alter der Menschen (7,3%), die Ausbildungsjahre (6,3%) sowie auf die Computernutzung zu Hause und im Betrieb (7,9%) als einschlägige Faktoren hin. Der Anteil von Weiterbildung ist mit 0,5% deutlich geringer.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, wie herausfordernd es für das Human Resource Management ist, den berufsbezogenen Kompetenzerwerb zu fördern. Denn zum einen sind die entsprechenden Kompetenzen bei den einzelnen Mitarbeitern sehr heterogen ausgeprägt, zum anderen erklären Weiterbildungen nur einen geringen Teil der Varianz. Wenn klassische Fortbildungen nur wenig Einfluss auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter haben, welche Hebel können Organisationen dann ansetzen?

Wo und mit wem lernen wir?

Eine vorläufige Antwort erhalten wir, wenn wir uns anschauen, wie informelle Lernprozesse ablaufen. Informelles Lernen geschieht prinzipiell überall – am Arbeitsplatz, in Gesprächen an der Kaffeemaschine oder beim Beobachten eines Kollegen im Meeting. Förderlich kann die Partizipation an Wissens- und Praxisgemeinschaften (Communities of Interest/Practice) sein, die online, im Intranet oder als physikalische Wissenscafés stattfinden. Selbst in solchen Szenarien geschieht

informelles Lernen spontan, ist meist wenig organisiert und zeichnet sich selten durch Lernziele, sondern eher durch die Suche nach Problemlösungen und den Austausch von Erfahrungen aus. Unternehmen sind also gut beraten, ihren Mitarbeitern spontane oder geplante Begegnungen mit Kollegen und Experten aus dem eigenen Fachbereich oder anderen Disziplinen zu ermöglichen – sei es online oder offline, im Büro, bei einer Tagung oder in Social Media. Sie sollten Rahmenbedingungen schaffen, die informelles Lernen möglich machen – und nicht verhindern. Das ist nicht trivial. Eine noch größere Herausforderung besteht jedoch darin, das einmal erworbene informelle Wissen zu dokumentieren.

Informelles Lernen und formale Qualifikationen

Warum ist die Dokumentation des informellen Wissens so wichtig? Eine solche Dokumentation erleichtert erstens die individuelle Personalentwicklung und Karriereplanung für die Mitarbeiter. Sie ermöglicht zweitens den internen Wissenstransfer, der zum Beispiel vor einem Pensionseintritt notwendig wird.

Hinzu kommt ein dritter Aspekt: Informell erworbenes Wissen lässt sich einem beruflichen Kompetenzniveau zuordnen und erleichtert so den Erwerb formaler Abschlüsse. Im Zuge der Vereinheitlichung des Europäischen Bil-

dingsraumes, insbesondere durch den Europäischen beziehungsweise den Nationalen Qualitätsrahmen für Österreich (NQR) haben die Aktivitäten des Workplace Learning eine neue Facette bekommen. Der NQR beschreibt verschiedene berufliche Kompetenzniveaus, startend von einem Berufsvorbereitungsjahr (Niveau 1) bis hin zur Promotion (Niveau 8). Diese Niveaus können durch formales Lernen an der Schule, der Universität oder in einer Ausbildung erreicht werden. Sie lassen sich jedoch ebenso durch die Dokumentation informeller Lernprozesse nachweisen. So sieht der NQR etwa vor, dass all diejenigen, die Kompetenzen auf dem Niveau eines Bachelors oder eines geprüften Meisters nachweisen, zu universitären Master-Studiengängen zugelassen werden können, selbst wenn sie keinen entsprechenden Bachelor-Abschluss erworben haben.

Eine Dokumentation informeller Lernprozesse und Kompetenzen kann daher aus Sicht der Mitarbeiter für den weiteren Karriereverlauf wichtig sein. Von Unternehmensseite ist dies jedoch ohne den passenden Rahmen nicht einfach umzusetzen. Was braucht es, um eine Dokumentation zu ermöglichen?

Wissen und Kompetenzen dokumentieren

Wer Lernprozesse am Arbeitsplatz dokumentieren will, sollte darauf achten, dass die Do-

kumentation den informellen Wissenserwerb nicht im Keim erstickt. Sprich: Lernen sollte weiterhin ohne formale Überprüfung, im Alltag, spontan, nebenher, zum Beispiel anhand von neuen, herausfordernden Planungs- und Problemlöseaufgaben, unter Reflexion der eigenen Erlebnisse und Erfahrungen, in Reaktion auf einen Austausch mit Anderen und/oder durch einen selbst aktivierten Zugriff auf neues Wissen möglich sein.

Unternehmen benötigen dafür keine neuen IT-Systeme. Traditionelle Lernmanagementsysteme (LMS) reichen für die Dokumentation des Kompetenzerwerbs beim informellen Lernen völlig aus. So lässt sich Moodle, ein in der Aus- und Weiterbildung verbreitetes LMS auf Open-Source-Basis, auch nutzen, um informelle Lern- und Kommunikationsprozesse zu gestalten und abzubilden. Dabei können Unternehmen in einem interaktiv gestaltbaren Raum über freiwillige oder vorgegebene Inhalte Lernimpulse geben (z. B. Einzel- und Gruppenaufgaben, Projekte, Feedbackmöglichkeiten, Reflexionsübungen, Umfragen, Wikis, Video- und Audiofiles oder Kommunikationstools), die Aktivitäten der Lernenden anregen sowie Prozesse und Lernergebnisse dokumentieren. Somit kann das LMS in dreierlei Weise unterstützend wirken: Zuerst eröffnet es einen Kommunikationsraum für kooperative informelle Lernprozesse. Darüber hinaus lassen sich über das Tool Impulse für

Lernaktivitäten setzen. Außerdem können die Lernenden dort neu erworbene Kompetenzen dokumentieren.

Als weiteres Open-Source-Werkzeug zur Bewertung und Dokumentation von Lernprozessen, fertigen Lernprodukten und Kompetenzen können Mitarbeiter E-Portfolios wie mahara einsetzen. Über individuell gestaltbare Ansichten lassen sich Prozesse, Arbeiten, Produkte und Lernergebnisse mit verschiedenen Zugriffsrechten versehen und darstellen sowie als digitales Bewerbungsportfolio nutzen. Auch das kooperative Erarbeiten, Bereitstellen und Teilen von Inhalten ist möglich. Zudem eignet sich mahara für die Reflexion des eigenen Lernprozesses. Andere verbreitete Tools zur Dokumentation von Wissen und Kompetenzen sind Office 365, dabei insbesondere das OneNote Classbook.

Darüber hinaus können Lernende über diverse E-Learning-Plattformen, Reputationssysteme und/oder (Open) Badges informelle Lernprozesse sowie Kompetenzen darstellen. Reputationssysteme bieten die Möglichkeit, Produkte, Beiträge oder Personen zu bewerten. Open Badges sind digitale Zertifikate oder Lernabzeichen. Wenn Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, Kollegen oder Beiträge über Reputationssysteme zu empfehlen oder digitale Zertifikate zu erwerben, dann dokumentiert das System die entsprechenden Kompetenzen. Auch die Personalabteilung könnte für besonders hilfreiche Mitarbeiter im Online-Forum Abzeichen, Achievements oder Badges vergeben.

Strategische Unterstützung und Anreizsysteme

Unternehmen und Human Resource Management können einen Ermöglichungsrahmen schaffen, damit Mitarbeiter bestmöglich informell Kompetenzen (weiter)entwickeln können. Es geht darum, Gelegenheiten, Zeiten und (Begegnungs-)Orte zu bieten, damit spontane Lernprozesse bei spezifischen Aufgaben oder Problemstellungen stattfinden können. Für die strategische Unterstützung informellen Lernens am Arbeitsplatz lässt sich ähnlich vorgehen wie bei der Einführung von Wissensmanagement (siehe z. B. Winkler und Mandl 2005). Dabei empfiehlt es sich, neben den passenden Rahmenbedin-

gungen auch Anreizsysteme für die Mitarbeiter zu schaffen.

Mögliche Anreize für das informelle Lernen und Dokumentieren der erworbenen Kompetenzen sind:

- ▶ Herausfordernde Aufgaben (Challenges), auf deren Lösung die Mitarbeiter stolz sein können
- ▶ Wertschätzung der eigenen Kompetenzen und Einbindung in wichtige Arbeitsprozesse
- ▶ Die Möglichkeit, persönliche Interessen zu verfolgen
- ▶ Regelmäßige Selbst- und Fremdrelexionsprozesse im Arbeitsprozess
- ▶ Bei Fragen und Problemen stehen Ansprechpartner im Unternehmen zur Verfügung

Diese Anreize sollten leicht in den beruflichen Alltag zu integrieren sein und zudem unterstützen, dass Mitarbeiter Lernimpulse vor ihrem jeweiligen Hintergrund reflektieren können. Denn so können Konsequenzen für das jeweilige Anwendungsfeld offensichtlich werden. Am Beispiel von praktischen Computerkenntnissen könnten Rechercheaufgaben im Team oder alleine vergeben werden, deren Lösung von Relevanz für die Tätigkeit oder den Arbeitsbereich der lernenden Personen ist. Die Mitarbeiter können die erfolgreichen und weniger erfolgreichen Recherchestrategien vorab, währenddessen und/oder nach dem Lösungsprozess und im Kollegenkreis besprechen. Regelmäßiges Feedback durch Vertrauenspersonen im Unternehmen (z.B. durch dafür geschulte Kollegen, Mentoren oder Vorgesetzte), das zudem die Möglichkeit eröffnet, den eigenen Blickwinkel zu reflektieren und zu positionieren, kann darüber hinaus die Lernmotivation steigern.

Hilfestellungen bei der Entwicklung einer Kultur des informellen Lernens und der Dokumentation von Lernprozessen können Werkzeuge aus dem Prozessmanagement bieten. So wurde im EU-Projekt Europortfolio, an dem die Donau-Universität als Partner beteiligt war, ein Modell entwickelt, mit dessen Hilfe sich der Reifegrad einer Organisation für die Implementierung von E-Portfolios messen lässt, die der Dokumentation des Kompetenzerwerbs dienen (siehe [europorfolio.org/matrix\). Diese Reifegrade reichen vom rudimentären Bewusstsein bis hin zu einer stringenten Implementierung. Mit Reifegradmodellen wie diesen können Organisationen den aktuellen Stand reflektieren, aber auch Ziele definieren, welche die Strategieentwicklung unterstützen.](http://</p>
</div>
<div data-bbox=)

Konsequenzen

Im Zuge der Kompetenzniveaus des NQR wird es zunehmend wichtig, die in informellen Lernprozessen erworbenen Kompetenzen zu dokumentieren. Informelles Lernen lässt sich per se kaum steuern – es setzt an persönlichen Erfahrungen an, geschieht im Alltag, oft in Interaktion, ohne Absicht und formale Überprüfung, spontan, nebenher. Auch wenn der Spielraum des Personalmanagements hierbei begrenzt ist, lassen sich jedoch gute Rahmenbedingungen dafür schaffen. Reifegradmodelle können als strategische Werkzeuge einen solchen Wandel unterstützen. Insgesamt ist darauf zu achten, dass Organisationen im Sinne der Unternehmenskultur ein ganzheitliches Konzept verfolgen. Sie sollten sowohl die informellen Lernprozesse als auch die Dokumentation der erworbenen Kompetenzen als essentielle Aspekte des Arbeitsprozesses ansehen und entsprechend wertschätzen.

LITERATURTIPPS

Technologiebasiertes Problemlösen im Kontext der Erwerbstätigkeit. Von Peter Baumgartner, Christian Tarnai, Birgit Wolf und Bernhard Ertl (2014). In: Statistik Austria (Hrsg.), Schlüsselkompetenzen von Erwachsenen – Vertiefende Analysen der PIAAC-Erhebung 2011/2012 (S. 376-394). Wien: Statistik Austria.

Mitarbeiterorientierte Implementation von Wissensmanagement in Unternehmen. Von Katrin Winkler und Heinz Mandl (2004). In: Heinz Mandl und Gabi Reinmann (Hrsg.), Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven – Theorien – Methoden. (S. 207-219). Göttingen: Hogrefe.

Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2014 – Ergebnisse des Adult Education Survey – AES Trendbericht. Von Frauke Bilger und Alexandra Strauß (2015). Berlin: Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).