

Anette Brüggemann, Hans-Jürgen Lindemann:

## **Interne Lernbegleiter/innen in kleinen und mittleren Unternehmen der IT-Branche – sinnvoll, wünschenswert, notwendig?**

Modellversuch GO-IT: Gestaltungsoffene Lernkonzepte in der Arbeit – entwickelt in kleinen und mittleren Unternehmen der IT-Branche

In Zeiten verschärften Wettbewerbs, angespannter Konjunktur und abgekühlter New-Economy-Euphorie und inzwischen wieder leicht aufkeimender New-Economy-Vision sind IT-Unternehmen gezwungen, intensiv an der Flexibilität und Innovationsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden und Unternehmensstrukturen zu arbeiten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

„Modellversuche“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, umgesetzt vom BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung), setzen hier an, um Klein- und Mittelunternehmen dabei zu unterstützen, praktikable, innovative Konzepte zu entwickeln. Nach der Schaffung eines bundesweit geltenden IT-Weiterbildungssystems im Jahre 2002 steht der Fokus des Modellversuches „Gestaltungsoffene Lernkonzepte“ auf der Entwicklung betriebswirtschaftlich sinnvoller und personalstrategisch hilfreicher Konzepte, die das Lernen im Unternehmen effektiver und professioneller gestalten. Ansatzpunkte dieses Modellversuchs sind arbeitsintegrierte Lernprozesse und Qualifizierungsmaßnahmen in den Unternehmen. Dabei geht es um die Frage, wie informelle Lernprozesse, insbesondere das Erfahrungslernen, durch formelles Lernen in Workshops, Teamsitzungen, E-Learningphasen und Seminaren unterstützt werden kann. Welche Rolle können in einem solchen Ansatz interne Lernbegleiter spielen?

### **1. Szenarien aus dem Alltag von IT-Firmen**

*Die mittelständische IT-Firma A bekommt den Zuschlag für ein neues Projekt. Die Logistik-Kollegin analysiert, ob die Mitarbeiter/innen, deren Kompetenzen für dieses Projekt benötigt werden, in den nächsten Monaten freie Kapazitäten haben. Da gerade ein neuer Kollege angefangen hat, fällt die Entscheidung, ihn mit der Projektleitung zu beauftragen.*

- Wie kann eine Einarbeitung des Kollegen gesichert werden? Wie soll sie ablaufen? Wer ist dafür zuständig?

*Beim Aufbau eines neuen EDV-Netzes bei einem Kunden gibt es beim Systemdienstleister Firma B Probleme. Der Zeitverzug wird immer größer und der Kunde langsam nervös. Der Systemingenieur weiß gerade selbst nicht genau, woran das Problem liegen könnte. Auch die Projektmitarbeiter sind so viel unterwegs, dass man sie zu einer Problembesprechung kaum zusammenrufen kann. Die Gesamt-Teamsitzungen in der Firma sind auch schon ein paar Mal ausgefallen und ohnehin immer recht zäh und geprägt von den vielen „Ansagen“ der Geschäftsleitung. Immer wieder passieren solche Situationen...*

- Wie kann dafür gesorgt werden, dass die gleichen Fehler nicht immer wieder passieren?
- Wie könnten die Teamsitzungen optimiert werden?

*Die Wege, Lösungen für schwierige Probleme zu finden, scheinen in Firma C recht vielfältig und zufällig .*

*Die beiden jüngsten Mitarbeiter der Firma C sieht man häufig an der Flipchart hinter ihren Schreibtischen zusammenstehen. Es entstehen Zeichnungen und Diagramme, die für Außenstehende kaum verständlich zu sein scheinen. In einem anderen Arbeitsbereich hat sich die Teeküche zum informellen Treffpunkt entwickelt. In scheinbar zufälligen Treffen entstehen hier fach- und disziplinübergreifende Lösungen.*

*Die Geschäftsleitung der Firma geht meist im Anschluss an die Gesamtteamsitzungen noch gemeinsam Mittagessen. Aktuelle Themen werden hier häufig „nachbereitet“.*

- Wie kann eine innovationsfreundliche Atmosphäre und Umgebung aussehen, die die Mitarbeiter/innen unterstützt, Probleme zu lösen, innovative Ideen zu entwickeln und das dabei entstehende Wissen zu sichern, um es neuen Lernprozessen zugänglich zu machen?

*Einer der Techniker der Firma D war letzte Woche bei einer Fortbildung zum Thema „Projektmanagement“, die er im Internet entdeckt hatte. Zurückgekehrt macht er sich nun mit viel Elan daran, die neuen Ideen in seinem Projekt unterzubringen. Die Kollegen sind genervt, dass er nun alles umstellen will, wo sie durch seine Abwesenheit doch bereits unter Zeitdruck geraten sind.*

*Bei der wöchentlichen Teamsitzung fällt der Punkt „Bericht aus besuchten Fortbildungen“ zwecks Zeitmangel – wie so oft – weg. Bei nächsten Mal scheint die Fortbildung bereits weit weg....*

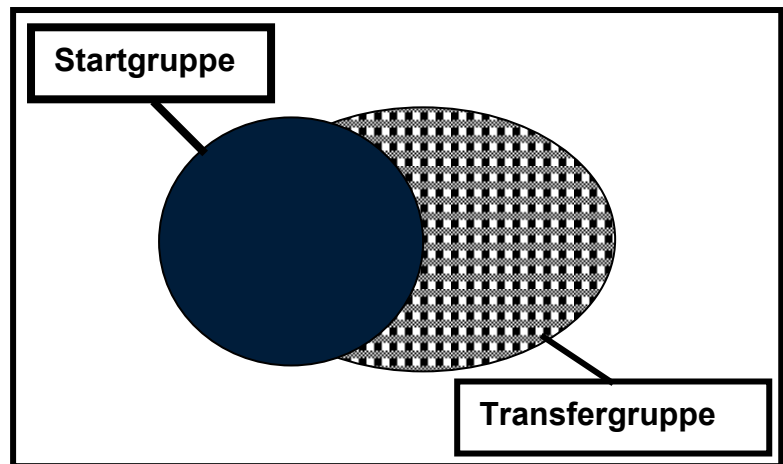
- Wie können Fortbildungen vor- und nachbereitet werden, so dass sie den Mitarbeiter/innen und der Firma nutzen?

## **2. Konzept und Inhalt des Modellversuches**

Vor dem Hintergrund der weiter unten dargestellten Ausgangslage, aufgeworfenen Hypothesen und Fragestellungen sowie daraus entwickelten Zielen des geplanten Modellversuchs geht es um die Gestaltung und Erforschung

- informellen Lernens, das um formelles Lernen erweitert werden soll,
- arbeitsbezogener Lernkonzepte und arbeitsgebundener Lernformen,
- des Konzeptes beruflicher Handlungskompetenz und reflexiver Handlungsfähigkeit sowie
- des Lernens in Qualifizierungsnetzwerken.

Dem Transfer kommt dabei eine große Bedeutung zu, weshalb von vornherein zwei Gruppen beteiligter Unternehmen gebildet werden. Die in der ersten Gruppe entwickelten Konzepte werden möglichst umgehend, spätestens aber in der zweiten Hälfte der Durchführung den Unternehmen der zweiten Gruppe zur praxisnahen



Erprobung überlassen. Die wissenschaftliche Begleitung folgt einer projektunterstützenden, handlungsorientierten Methodik und wird nicht auf eine analysierende und theoriebildende Begleitfunktion begrenzt.

## 2.1. Ausgangslage

Für die Entwicklung und Gestaltung der Aus- und Weiterbildung in der IT-Branche kommt den kleinen und mittleren Unternehmen eine entscheidende Bedeutung zu. Hier arbeitet der Großteil der Beschäftigten und hier findet die vorrangige wirtschaftliche Expansion der Branche statt. Die 1997 eingeführten flexiblen IT-Ausbildungsordnungen und die im Frühjahr 2002 erlassene arbeitsbasierte IT- Weiterbildungsordnung erfordern neue Konzepte und Formen des Lernens in der Arbeit, wobei sich der Modellversuch auf die Entwicklung neuer arbeitsbezogener Lernkonzepte und arbeitsgebundener Lernformen in der Weiterbildung konzentriert. Dabei soll auf Modelle des arbeitsintegrierten und dezentralen Lernens, die in den neunziger Jahren in anderen industriellen Branchen im Rahmen von Modellversuchen des BIBB entwickelt wurden, zurückgegriffen werden.

Empirische Untersuchungen in der IT-Branche zeigen, dass Arbeiten und Lernen dort in starkem Maße in den Arbeitsprozess integriert wird. Dies ist wesentlich auf ein hohes kognitives Anspruchsniveau und auf ganzheitliche, problemhaltige Arbeitsaufgaben zurückzuführen. Bezeichnend ist, dass Auftragsarbeiten von vornherein in beträchtlichem Umfang in Projektform durchgeführt werden. Die Verbindung von Arbeiten und Lernen erfolgt generell in Formen und Konzepten, die pauschal als arbeitsintegriert und erfahrungsbasiert bezeichnet werden können. Sie sind jedoch vielfältig differenziert, u.a. in Bezug auf kommunikative, mediale und organisatorische Gesichtspunkte. Ihre systematische Untersuchung und Erfassung steht aus. Wie die in den Jahren 2001 und 2002 durchgeführte quantitativ und qualitativ angelegte Forschungsstudie „Informelles Lernen in modernen Arbeitsprozessen – dargestellt am Beispiel von Kleinunternehmen in der IT-Branche“ in der Berliner Region zeigt (vgl. Dehnbostel/ Molzberger/ Overwien, 2003) kommt dem informellen Lernen eine Schlüsselstellung bei der Verstetigung von Lern- und Qualifizierungskonzepten zu. Aus einer Zusammenfassung der Un-

tersuchungsergebnisse kann geschlossen werden, dass informelles Lernen im betrieblichen, durch problemlösende Arbeitsaufgaben geprägten Alltag vorrangig ein kommunikativer Prozess ist, der zum Teil in Teamsitzungen reflektiert und bewusst gemacht wird. Allerdings bleiben auch nach dieser wie auch anderen Untersuchungen die Möglichkeiten und Grenzen der Integration von Arbeiten und Lernen sowie der Verbindung von Erfahrungslernen und organisiertem Lernen in der konkreten betrieblichen Umsetzung bisher weitgehend ungeklärt. Dies korrespondiert damit, dass ein beachtliches Defizit an Erkenntnissen über die spezifischen Qualifizierungsbedingungen und Qualifikationsanforderungen in kleinen und mittleren IT-Betrieben besteht.

Insgesamt ist die Qualifizierungssituation in der IT-Branche durch den schnellen Wandel von Wissensbeständen gekennzeichnet und der daraus resultierenden permanenten Anforderung an die Beschäftigten, sich neues Wissen anzueignen. Seit Ende der 1990er Jahre ist eine neue IT-Weiterbildung im Entstehen, die das Lernen im wesentlichen im Prozess der Arbeit ansiedelt und die zu neuen Spezialisten-Profilen und gestuften und anerkannten Weiterbildungsberufen führen soll. Die Weiterbildung im Arbeitsprozess wird tendenziell wichtiger als die heute größtenteils noch dominierenden Lehrgänge und Kurse. In der Begriffsentwicklung von der Qualifizierung zur Kompetenzentwicklung drückt sich dieser Wandel aus. Prozessorientierung, Subjektbezug, Selbststeuerung, Nachfrageorientierung, Aufwertung des Erfahrungslernens und die Verbindung von formellem und informellem Lernen kennzeichnen diese zukunftsorientierte, kompetenzbasierte Weiterbildung. Allerdings ist das IT-Weiterbildungssystem in Kooperation mit Grossbetrieben entwickelt worden. Den spezifischen Bedingungen der Klein- und Mittelbetriebe wird das vorgelegte Konzept einer arbeitsprozessorientierten Weiterbildung mit arbeitsintegriertem, projekthaftem Lernen auf der Basis zuvor ermittelter Referenzprojekten kaum gerecht, da die in den Referenzprojekten repräsentierten Arbeitsprozesse dort so nicht vorkommen. An dem bestehenden Mangel geeigneter Modelle für KMU in der IT-Branche setzt der Modellversuch mit der Erforschung neuer Lernkonzepte und Lernformen, gebündelt in bedarfsgerechten IT-Qualifizierungsbausteinen, dem Aufbau eines Qualifizierungsnetzwerkes sowie Beratungskonzepten zur Einrichtung lernförderlicher Arbeitsplätze an, ohne allerdings eine Orientierung auf Kompetenzprofile des im Aufbau begriffenen IT-Weiterbildungssystems aus den Augen zu verlieren.

## **2.2. Zielsetzung**

Aus der Perspektive von Klein- und Mittelbetrieben stellen sich folgende Fragen an das Konzept einer arbeitsprozessorientierten Weiterbildung:

- Inwieweit ist die Integration von formellem und informellem Lernen in arbeitsgebundenen Lernprozessen möglich und wodurch können die konzeptionell geforderten starken personellen Ressourcen der Lernprozessbegleitung in IT-Arbeitsprozessen ersetzt werden?

- Wie stark stimmen die Konstrukte der „idealtypischen Arbeitsprozesse“ und der Referenzprojekte mit realen betrieblichen Arbeitsaufgaben bzw. daraus abgeleiteten Arbeits- und Lernaufgaben überein?
- Inwieweit sind Netzwerke für die IT-Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben eine wegweisende Organisations- und Lernform? Ist der hohe Selbstorganisationsgrad im Netzwerk leistbar oder stellen die in ihrer Struktur verbindlicheren Weiterbildungsverbünde eine für die IT-Weiterbildung von Klein- und Mittelbetrieben adäquatere Organisations- und Lernform dar?
- Wie ist die für kleine IT-Unternehmen typische Distanz gegenüber einer geplanten, wenn auch arbeitsgebundenen Weiterbildung zu überwinden? Welche Ansatzpunkte bestehen in den Unternehmen für Lern- und Qualifizierungskonzepte?

Im Hinblick auf die dargestellte Ausgangssituation und vor dem Hintergrund der aufgeworfenen Fragen liegen dem Modellversuch vier Thesen zugrunde, die auch zugleich die Zielsetzung des Modellversuchs zum Ausdruck bringen:

**These 1:** Auch in der IT-Branche bedürfen informelle Lernprozesse der Komplementarität formeller, organisierter Lernprozesse. Diese Notwendigkeit ergibt sich sowohl aus qualifikatorischen Gründen als auch aus Gründen der Personalentwicklung, die auch in dieser Branche nicht auf systematische Entwicklungs- und Aufstiegswege verzichten kann. Diese Einsicht wird in den Unternehmen zwar häufig geteilt, bisher sind aber keine Weiterbildungskonzepte realisiert, die diesen Bedarf befriedigen könnten.

**These 2:** Es sind die Unternehmen am überlebensfähigsten, die informelle Lernprozesse und das Erfahrungslernen systematisch durch die Gestaltung lernförderlicher Arbeitsumgebungen stärken. Lernförderliche Maßnahmen sind dabei besonders durch mediale, ausstattungsmäßige und durch personelle Unterstützungen vorzunehmen. Arbeitsumgebungen sind besonders dann lernförderlich, wenn sie realistisch, situativ, vielfältig, komplex und problemorientiert sind. Die Gestaltung lernförderlicher Arbeitsumgebungen ist nicht ohne die Hinzuziehung eines professionellen, externen Bildungsmanagements möglich, da Kleinbetriebe und häufig auch Mittelbetriebe kaum über eine eigene Qualifizierungs- und Berufsbildungskompetenz verfügen.

**These 3:** Um die Kompetenzentwicklung und die berufliche Handlungsfähigkeit der in der IT-Branche Tätigen insgesamt zu stärken, ist es notwendig, die Klein- und Mittelbetriebe in diesem Bereich zu vernetzen. Qualifizierungsnetzwerke dienen der Wahrnehmung gemeinsamer Interessen und der Durchführung gemeinsamer Qualifizierungsaufgaben innerhalb und außerhalb der Arbeit. Die an Netzwerken Beteiligten bewahren ihre Eigenständigkeit und schränken diese nur zu Interaktions- und Kooperationszwecken ein.

**These 4:** Eine systematische Verzahnung der IT- Aus- und -Weiterbildung ist im Bereich der KMU notwendig, um ganzheitliche Bildungs- und Entwicklungswege zu ermöglichen und ein zusammenhängendes Berufsbildungssystem herzustellen. Ein solches System ist vorrangig von der Weiterbildung her zu bestimmen. IT-Qualifizierungsbausteinen im Rahmen flexibler Konzepte und Formen des Lernens in der Arbeit kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Die Synthese von informellem, erfahrungsbasierten und formellem, organisierten Lernen stellt hierfür die qualifikatorische und curriculare Basis dar.

Es geht um den Auf- und Ausbau umfassender beruflicher Kompetenzen und der reflexiven Handlungsfähigkeit durch die Entwicklung und Erprobung gestaltungsoffener Lernkonzepte in kleinen und mittleren Unternehmen der IT-Branche. Dabei beziehen sich berufliche Kompetenzen besonders auf Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestände und Einstellungen, die das umfassende fachliche und soziale Handeln des Einzelnen im Prozess der Arbeit ermöglichen. Die reflexive Handlungsfähigkeit baut auf berufliche Kompetenzen auf.

### **2. 3. Schwerpunkte und Arbeitspakete**

Zur konkreten inhaltlichen Umsetzung dienen fünf Arbeitspakete. Sie werden im Modellversuch sowohl in der Umsetzung wie auch in der damit eng verbundenen Handlungsforschung bearbeitet und hier kurz vorgestellt :

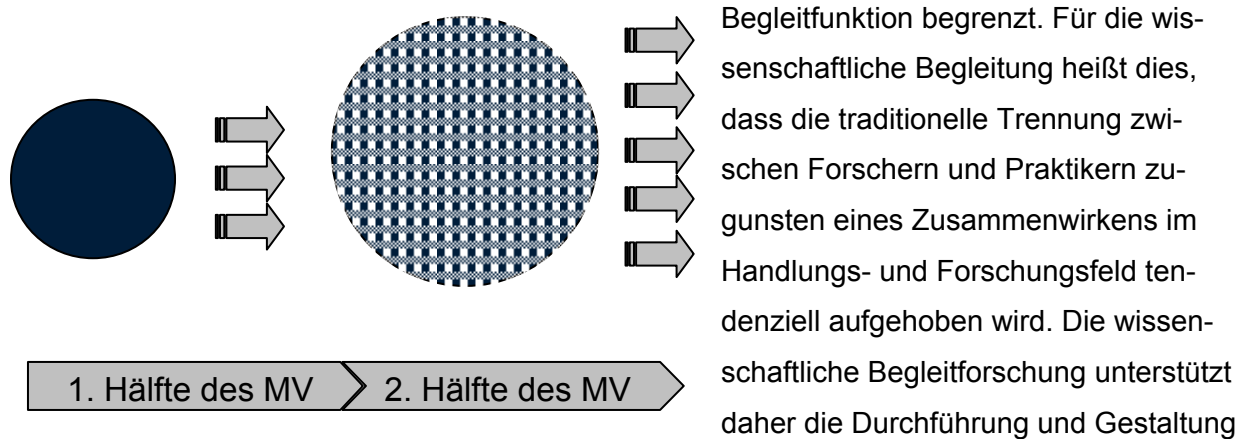
- Entwicklung und Gestaltung arbeitsbezogener Lernkonzepte und arbeitsgebundener Lernformen. Das Lernen in der Arbeit ist über Lernkonzepte und Lernformen so zu systematisieren, dass den betrieblichen Bedarfen an Lernkontinuität und Wissenssicherung entsprochen wird.
- Entwicklung von IT-Qualifizierungsbausteinen über Arbeits- und Lernaufgaben: Zur Strukturierung und curricularen Fixierung der Lernkonzepte sind IT- Qualifizierungsbausteine zu entwickeln, die sich in Berufsprofile bzw. die im neuen System der IT-Weiterbildung entwickelten Referenzprojekte der arbeitsorientierten Weiterbildung einpassen. Der Kern der IT-Qualifizierungsbausteine besteht aus Lernaufgaben, die in ihrem Bezug auf die Arbeit konzeptionell als Lern- und Arbeitsaufgaben zu fassen sind. Dazu soll u.a. ein Leitfaden zur Gestaltung standardisierter IT-Qualifizierungsbausteine erstellt werden. Der Leitfaden enthält die insbesondere von der Modellversuchsforschung systematisierten Erfahrungen und Erkenntnisse über die Entwicklung und den Einsatz der IT-Qualifizierungsbausteine. Er gibt auch methodische Hinweise, u.a. wie informelles Lernen mit Phasen formellen Lernens verbunden wird und wie die Organisationsentwicklung und Personalentwicklung einzubeziehen sind.
- Gestaltung lernförderlicher Arbeitsumgebungen: Es sind folgende Gütekriterien in der Arbeitsstrukturierung der beteiligten Unternehmen zur Geltung zu bringen: Problemhaltigkeit,

Handlungsspielraum, Abwechslungsreichtum, Vollständigkeit der Handlung, qualifikatorischer Nutzwert und soziale Unterstützung.

- Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz und reflexiver Handlungsfähigkeit: Lernkonzepte und Lernformen in der Arbeit haben die übergeordnete Zielsetzung der Kompetenzentwicklung, die zu einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz führt.
- Entwicklung und Gestaltung von Qualifizierungsnetzwerken: In Modellversuchsansatz zur Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen und zur Herausbildung eines Weiterbildungskonzepts für die IT- Klein- und -Mittelbetriebe spielen Lernortkooperationen und Qualifizierungsnetzwerke eine zentrale Rolle. Für Klein- und Mittelbetriebe sind Kooperationen und Netzwerke insbesondere im regionalen Zusammenhang notwendig, um für die IT- Weiterbildung eine breite Unternehmensbasis mit beteiligten Bildungsträgern bzw. Lernagenturen zusammenzuschließen.

## 2.4. Transfer

Die wissenschaftliche Begleitung folgt einer die Gestaltung und Umsetzung unterstützenden, handlungsorientierten Methodik und wird nicht auf eine rein analysierende und theoriebildende



der in den Arbeitspaketen ausgewiesenen Aktivitäten während der ganzen Modellversuchszeit hindurch. Methodologisch ist besonders zu berücksichtigen, dass die sich verändernde Praxis auf die Begleitforschung rückwirkt und diese beeinflusst und weiterentwickelt. Dies bedeutet, dass die im Modellversuchskonzept genannten Zielsetzungen im Handlungs- und Forschungsprozess konkretisiert, weiterentwickelt und ggf. revidiert werden. Dabei ist den in methodologischer Hinsicht so entwickelten Evaluierungsformen während der Modellversuchsforschung besondere Bedeutung beizumessen, um zu praxisnahen und transferierbaren Ergebnissen zu kommen. Die frühzeitige Repräsentation von erreichten Teilergebnissen wird zu einer wichtigen Basis für eine frühzeitige Diskussion von Transferaktivitäten. Ein Mangel bisheriger Modellversuchsarbeit bestand und besteht in einem unzureichenden Transfer der vielfältigen in den letzten Jahren entwickelten Ergebnissen. Dieser Modellversuch unternimmt

daher den Versuch, durch geeignete Maßnahmen der Informationsverbreitung und Diskussion von vornherein den Transfer als wichtiges und durchgängiges Ziel in die Arbeit einzubeziehen.

### **3. *Interne Lernbegleiter/innen in kleinen und mittleren IT-Unternehmen – welche Vorbilder gibt es?***

Unter dem Aspekt einer nachhaltiger Sicherung von Lernprozessen in den Unternehmen stellt sich die Frage nach der Einführung von internen Lernbegleitern. Welche Kompetenzen müssen diese Lernbegleiter haben, wie müssen sie im Unternehmen eingebunden sein und in welchen Netzwerken müssen sie arbeiten, damit sie IT-Fachkräfte gezielt beraten können? Schließlich stellt sich auch die Frage nach der Fachkompetenz, denn ohne profunde Kenntnisse der Entwicklungen und Trends einer Branche fehlt das erforderliche Orientierungswissen. Es kann dabei nicht darum gehen, fachliche Unterweisungen durchzuführen, aber zur Reflexion neuer Trends gehört die Kenntnis von Wissenslandkarten beispielsweise, die in Kooperation mit der zu beratenden Fachkraft die Entwicklung gemeinsam festgestellter Orientierungspunkte für das Lernen ermöglicht.

Vorläufer gibt es sowohl im Berufsbildungswesen der frühen DDR als auch in der Bundesrepublik. Wesentlich Stütze der Ausbildung der DDR war neben dem Lehrmeister der Lehrfacharbeiter. In didaktischer Hinsicht ging es darum, Arbeitsprozesse mit Hilfe von Arbeitsplatz- oder Arbeitsbereichsanalysen auf ihre Lernhaltigkeit hin zu untersuchen. „Die Lehrfacharbeiter verfügten über fundierte Kenntnisse der Technologien, Arbeitstechniken und Maschinenausrüstungen und besaßen gefestigte Arbeitsfähigkeiten und -fertigkeiten. Sie waren unmittelbar beteiligt an der Steuerung des Bildungs- und Erziehungsprozesses im Arbeitskollektiv.“ (vgl. Fickert 1980, S. 337f. / zitiert nach Dorit Jentzsch: Die ausbildende Fachkraft im Unternehmen, Artikel in diesem Band ). Didaktische Mittel zur Umsetzung der aus den Untersuchungen gewonnenen Erkenntnisse waren Arbeitsprozessanalysen und Arbeitsaufgaben, aus denen unter Beachtung didaktischer Aspekte Lern- und Arbeitsaufgaben entwickelt worden sind. Nur wenn die sog. kontrollierfähigen Lehraufträge entwickelt waren, konnte in dem jeweiligen Ausbildungskollektiv überhaupt ausgebildet werden. Voraussetzung war die Formalisierung des Lernprozesses. Es herrschte die Form intentionalen Lernens vor, allerdings ging sie mit informellen Lernprozessen einher, wobei das in den Ausbildungsplanungen keine weitere Rolle spielte.

In der früheren Bundesrepublik gab und in Deutschland nach 1989 gibt es die ausbildenden Fachkräfte. In der Untersuchung von Schmidt-Hackenberg (BIBB, Berichte zur Beruflichen Bildung 224: Ausbildende Fachkräfte, die unbekanntes Mitarbeiter, Bertelmann 1998) gibt es wichtige Erfahrungen, die im Hinblick auf die internen Lernbegleiter (Arbeitstitel – ein geeigneter Begriff muss noch gefunden werden) zu reflektieren sind. In der Untersuchung wird kritisch

angemerkt, dass ausbildende Fachkräfte in Ihrer Stellung in Bezug auf die Ausbildung wenig anerkannt sind. Dies kann zum Problem in den IT-Unternehmen werden, denn wenn unter dem immerwährenden Zeitdruck interne Lernbegleiter nicht über eine klare Vereinbarung mit der Geschäftsleitung in ihrer Funktion abgesichert sind, werden sie immer nur begrenzt Einfluss nehmen können, da die Sachzwänge der Dienstleistungserbringung dem Lernen entgegenstehen. Dies gilt insbesondere dann, wenn informelle Lernprozesse eines Lernens in der Arbeit durch kurze, formelle Reflexionsphasen erweitert werden sollen. Für den Modellversuch besteht die Herausforderung, den Nutzen der Erweiterung informellen Lernens durch formelles Lernen in IT-Qualifizierungsbausteinen durch Evaluierungsprozesse so herauszuheben, dass Geschäftsleitungen überzeugt werden können. Nur dann werden sie bereit sein, interne Lernbegleiter auch mit einem Zeitbudget auszustatten.

Auch Schmidt Hackenberg kam in Ihrer Untersuchung bereits 1998 zu dem Ergebnis, dass die Arbeit der ausbildenden Fachkräfte angesichts einer Verschlankung der Produktion immer schwieriger werde.

Von Interesse für die Gestaltung des internen Lernbegleiters auch die Analyse, wer ausbildende Fachkraft geworden ist. Hier stehen sogenannte weiche Faktoren deutlich im Vordergrund. Neben der fachlichen Erfahrung – nicht den Fachkenntnissen, den guten theoretischen Kenntnissen, die als Kriterium weiter unten rangieren – sind die Zuverlässigkeit, der Umgang mit den jungen Auszubildenden sowie das Geschick beim Erklären wichtige Faktoren, die jemanden zur ausbildenden Fachkraft werden lassen. Für die „Ausbildungsmethode Arbeitsplatz“ spielen durch Erfahrungslernen gewonnene Kompetenzen die entscheidende Rolle. Diese Kompetenzen liegen schwerpunktmäßig im Bereich der sozialen und personalen Kompetenzen, der Schlüsselqualifikationen, wie sie in der Ausbildung der Metall- und Elektroberufe bezeichnet werden. Die Hälfte der ausbildenden Fachkräfte hat keine formell ausgewiesene pädagogische Qualifikation, was aber über die real vorhandene Qualifikation wenig aussagt. Auch bezogen auf diejenigen, die über die sog. AEVO-Prüfung pädagogische Grundkenntnisse erwerben konnten, liegen keine Erkenntnisse darüber vor, ob und wie diese Kenntnisse auch für eine Lernbegleitung sinnvoll umgesetzt werden können. Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der extrafunktionalen Qualifikationen sind ansatzweise vorhanden, spielen mit einem Anteil von 14% bezogen auf die Schwerpunkte in der betrieblichen Weiterbildung nur eine untergeordnete Rolle (aa.O., S. 32) Hier liegt ein wichtiges Forschungsfeld.

#### **4. *Interne Lernbegleitung –welche Aufgaben sollte sie wahrnehmen und wie könnte ihr Kompetenzprofil aussehen?***

In der Fülle der Literatur und Praxis sind die verschiedensten Profile zu finden, die die Tätigkeit von Coaches, Supervisor/inn/en, Prozessberater/inn/en, Moderator/inn/en teils abgren-

zend, teils übergreifend umschreiben. Für uns stellt sich die Frage nach dem Nutzen, dem Profil und der Einbindung möglicher Lernbegleiter/innen in kleinen und mittelständischen Unternehmen im Modellversuch allerdings neu.

Auch die Ergebnisse, zu denen das System der arbeitsprozessorientierten Weiterbildung kommt, scheinen, wie bereits angedeutet, nur bedingt auf die Situation kleiner und mittelständischer Betriebe zuzutreffen. In den meisten Ausarbeitungen wird davon ausgegangen, dass eine eigene Bildungs-/ Personalentwicklungsabteilung mit Prozessberater/innen zur Verfügung steht. Hinzu kommen Fachberater/innen, bei denen es sich in der Regel um erfahrene Mitarbeiter/innen handelt, die zudem freie Kapazitäten haben – für kleine und mittelständische Betriebe mit enger personeller und betriebswirtschaftlicher Situation meist völlig undenkbar.

Auch wenn dem Modellversuch die Annahme vorausgeht, dass Lernbegleiter/innen eine wichtige Rolle bei der Verknüpfung informellen und formellen Lernens spielen können, bleibt dennoch bislang offen, in welcher Form, Anbindung und Funktion dies im mittelständischen Kontext sinnvoll sein könnte.

Es wird also herauszufinden sein, welche vielleicht nicht intentionalen Formen der Steuerung und Begleitung in kleinen IT-Firmen zu finden sind und welche sich eventuell bereits bewährt haben. Falls es bislang keine „Best-Practice“ Beispiele geben sollte, der Bedarf nach Lernbegleitung aber auch hier deutlich wird, so muss weiter entwickelt werden, wo und mit welcher Qualifikation und Kompetenz diese Funktion sinnvollerweise anzusiedeln sein wird.

Zu diesem Zeitpunkt sind folgende Fragen zu stellen:

#### Situation von KMU

- Ist es für kleine und mittelständische Firmen realistisch und betriebswirtschaftlich möglich, einen Mitarbeitenden als Lernbegleiter/in teilweise oder ganz freizustellen und zu qualifizieren?
- Gibt es bei den Geschäftsleitungen hierfür ein Bewusstsein für einen solchen Bedarf, bzw. ein Wissen, dass so eine Funktion in anderen Unternehmen bereits existiert?
- Welche Rolle könnten externe Bildungsanbieter hier spielen?
- Könnten Netzwerke hier hilfreich sein?

#### Position und Funktion der Lernbegleitung

- Was soll eine Lernbegleitung leisten?
- Wo ist sie sinnvollerweise angebunden? Als Stabstelle der Geschäftsleitung, als Matrix-Querschnittfunktion?
- Sind Führungskräfte oder Fachkräfte ohne Personalverantwortung besser geeignet für diese Tätigkeit?
- Wie ist bei einer Teilfreistellung mit der ansonsten ausgeübten Funktion etwa als Vorgesetzte/r umzugehen?
- Wer entscheidet, wer diese Tätigkeit ausüben sollte? Gibt es ein internes Bewerbungsverfahren oder werden Mitarbeitende von der Geschäftsleitung angesprochen?

- Wie sieht ein sinnvolles Profil einer Lernbegleitung aus?
- Wie kann diese Person qualifiziert und begleitet werden?

#### Person des Lernbegleiters/der Lernbegleiterin

- Wie ist die persönliche Motivation, sich für eine solche Tätigkeit zu entscheiden?
- Wie sind die Perspektiven in der weiteren beruflichen Entwicklung? Haben sich die Chancen auf einen Aufstieg nachher durch die Zusatzqualifikation und Erfahrung verbessert oder verschlechtert, da die Lernbegleitung inzwischen zu viele „Internas“ kennt?

#### Mögliche Knackpunkte

- Interne Mitarbeiter/innen haben bereits eine Geschichte im Unternehmen – ohne professionelle aber auch persönliche Akzeptanz der Lernbegleitung seitens der zu begleitenden MA ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit nicht möglich. Zu berücksichtigen und zu bedenken sind hier u.a. vergangene Erfolge/ Misserfolge der potentiellen Lernbegleitung.
- In anderen Branchen, die bereits mit internen Lernbegleitungen/ Coaches/ Moderator/innen arbeiten, hat sich, wie auch an anderer Stelle bereits angedeutet, gezeigt, dass die intern rekrutierten Lernbegleiter/innen Abwertung erfahren, indem ihnen nachgesagt wird, nicht genügend fachliche Kompetenz in ihrem eigentlichen Arbeitsgebiet bewiesen zu haben und daher in diese neue Tätigkeit „abgeschoben“ worden zu sein.
- Sicherung von Lernprozessen bei Mitarbeiter/innen ist originäre Führungsaufgabe. Mit einer neugeschaffenen Funktion einer Lernbegleitung werden einige dieser Funktionen hier gebündelt. Teils entsteht, bewusst oder unbewusst, die Hoffnung, sich dieser häufig unliebsamen Aufgabe so entledigen zu können. Es besteht die Gefahr eines „By-pass-Management“.

Es wird deutlich, dass die Frage nach der Funktion und dem Profil einer Lernbegleitung stark mit Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung korreliert. Inwieweit strategische Aspekte den strukturellen folgen sollten oder umgekehrt, ist wie so häufig in Organisationsbetrachtungen eine Frage der Sichtweise. Wir haben uns in unserem Modellversuch für letztere entschieden. Die Rolle und Einbindung einer Lernbegleitung wird somit von den zuvor im Modellversuch mit den Unternehmen entwickelten Prozessen und Bausteinen abhängig sein, bzw. sich daraus ableiten.

---

#### Literatur:

Dehnbostel/ Molzberger/ Overwien: Informelles Lernen in modernen Arbeitsprozessen – dargestellt am Beispiel von Kleinunternehmen in der IT-Branche, BJB Verlag, Berlin 2003

Schmidt-Hackenberg, Brigitte u.a.: Auszubildende Fachkräfte – die unbekanntesten Mitarbeiter, BIBB, Berichte zur beruflichen Bildung, Bertelsmann, Bielefeld 1999