

Kapitel 2

Warum benötigen wir innovative Lernkonzepte?

Lernkonzepte entwickeln sich immer aus dem gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Kontext heraus.

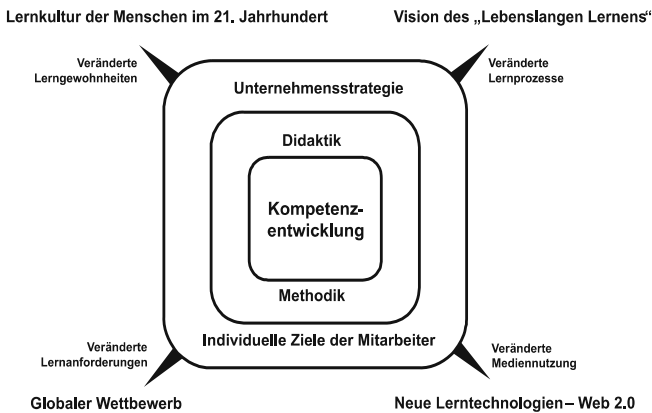


Abb. 4 Rahmenbedingungen des Lernens in der Zukunft

Lernen ist kein Selbstzweck. Es soll vielmehr die Lerner dazu befähigen, ihre Herausforderungen im Berufs- als auch im Privatleben zu bewältigen. Deshalb müssen sich die Veränderungen der Rahmenbedingungen menschlichen Handelns in den Lernsystemen niederschlagen. Im Idealfall greift das Lernsystem diese Veränderungen proaktiv auf.

Insbesondere folgende Veränderungen erfordern aktuell *innovative Lernkonzeptionen*:

2.1 Lernkultur der Menschen im 21. Jahrhundert

Lernkultur bezeichnet ein System von Normen, Werten und Denkhaltungen, die das Lernen der Mitarbeiter aller Stufen prägen.

Konkretisiert wird die Unternehmens- und Lernkultur letztendlich in den Handlungen, die sich aus den Werten der Mitarbeiter ableiten. In den Unternehmen arbeiten sehr unterschiedliche Generationen von Mitarbeitern, die man – zumindest aus amerikanischer Sicht – wie folgt generalisieren kann:

Tabelle 1 Lerner Generationen nach Oblinger, D. G. und Oblinger, J. L. (Editors) 2007

Merkmale	Kriegsgeneration	Baby Boomers	Generation X	Net Generation
Jahrgang	1939–1945	1946–1964	1965–1982	1982–1990
Merkmale	Anweisung und Kontrolle	Optimismus	Unabhängig	Zuversichtlich
	Selbstaufopferung	Workaholics	Skeptisch	Entschlossen
Vorlieben	Respekt vor Autorität	Übernahme von Verantwortung	Freiheitsliebend	Agieren im öffentlichen Raum (Net)
	Familienorientiert	Arbeitsethik	Multitasking	Neueste Technologien
	Soziale Verankerung	Selbstbewusstsein	Work Life Balance	Eltern
Abneigung	Überflüssiges Technologie	Faulheit Alter	Bürokratie Rummel	Trägheit Negative Einstellung

Diese Klassifizierung kann nur eine Grundstruktur widerspiegeln, da die Abgrenzung sich an bestimmten Generationsmerkmalen orientiert und die Individuen, unabhängig von dieser Zuordnung, sehr unterschiedlich handeln können. Die Veränderungen im Zeitablauf zeigen sich im veränderten Kommunikationshandeln, z. B. mittels Mobiltelefon, E-Mail oder Blogs, in der wachsenden „Do-it-yourself-Kultur“ bei der Buchung von Flügen, sowie in der Auswahl von Medien und Kommunikationskanälen.

Häufig wird das Bild der *Net Generation* gezeichnet, wenn die Konsequenzen der veränderten Mediennutzung für Lernsysteme bewertet werden. Diese Generation wird auch *Net Gen Learner*, *Net Kids*, *Screenager*, *Homo Zapiens*, *(Video) Games Generation*, *Generation Nintendo*, *D Generation (D steht für Digital)*, *Digital Learner/Digital Worker*, *Digital Natives vs. Digital Immigrants*, *Computer native Generation*, *Generation C (C = Content)*, *Producers/Producers*, *Under 30 Generation*, *Millennials* oder *Internet Generation*, *Generation @* genannt (vgl. Seufert, S. 2007 und Schulmeister, R. 2008).

Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Generation der 14- bis 19jährigen neue Medien selbstverständlich nutzt, weil sie mit diesen aufgewachsen sind.

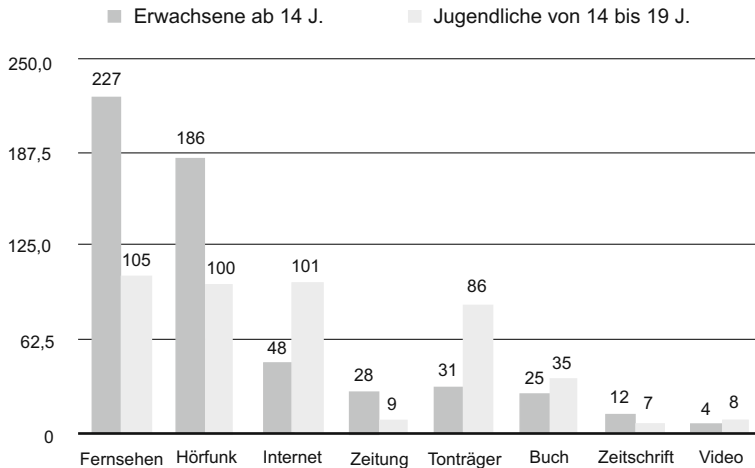


Abb. 5 Mediennutzung Erwachsener und Jugendlicher (ARD/ZDF-Online Studie 2007)

Trotzdem haben traditionelle Medien, wie z. B. das Fernsehen und Rundfunk, weiterhin einen hohen Stellenwert in dieser Altersgruppe. Die Denk- und Handlungsweisen der Jugendlichen unterscheiden sich dabei nicht wesentlich von denen der Generationen Jugendlicher vor ihnen (vgl. Schulmeister, K. 2008).

Die Meinung, dass sich die Lerner in „*digital natives*“, die mit Neuen Medien aufgewachsen sind und „*digital immigrants*“, die den Umgang mit dieser neuen Umgebung wie eine Fremdsprache lernen müssen, aufteilen, trifft nach den vorliegenden Untersuchungen nicht zu. Für die Planung von Lernsystemen ist nicht die Frage einer, meist relativ willkürlichen, Zuordnung zu einer „Generation“ wichtig. Vielmehr sehen wir die Mediennutzung einer Zielgruppe, insbesondere im digitalen Bereich, als relevant an. Deshalb ist jeweils zu klären, in wie weit in der Zielgruppe Merkmale vorliegen, die die „Net Generation“ beschreiben sollen (vgl. u. a. Oblinger, D. G. und Oblinger, J. L. (Editors) 2007):

- Dokumente werden, wenn möglich, am PC erfasst,
- Telefonnummern, Termine oder Aufgaben werden nur noch digital verwaltet,
- in Besprechungen werden Notebooks bzw. PDA genutzt,
- man ist immer online, per Internet oder Mobiltelefon erreichbar,
- verschiedene Aktivitäten finden parallel statt.

Zielgruppen, die dieses Medienverhalten aufweisen, haben veränderte Anforderungen an die Lernsysteme sowie die Lerner (vgl. Seufert, S. 2007):

- Informationen werden schneller aufgenommen und verarbeitet,
- verschiedene Lernprozesse laufen parallel ab („*Multitasking*“),
- die Lerner wechseln häufig zwischen verschiedenen Themen und ignorieren vermeintlich Unwichtiges,
- die Bedeutung visueller Darstellungen nimmt zu,
- lineares Lernen wird durch Lernen in verlinkten Systemen erweitert,

- der laufende Austausch innerhalb eines Netzwerkes gewinnt an Bedeutung,
- induktives Lernen, d. h. Lernen vom Speziellen zum Allgemeinen mit Versuch und Irrtum und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, nehmen zu,
- Präferenzen für Spiele, Phantasie-Welten, Wettbewerb und hohe Interaktivität mit schnellen Feedback-Mechanismen wachsen,
- das Lernen wird immer mehr zu einem kontinuierlichen, lebenslangen Prozess, der in alltägliche Arbeits- und sogar Freizeitaktivitäten eindringt und sowohl den Einzelnen als auch die Organisation und deren Verbindungen untereinander beeinflusst,
- es entstehen „Communities of Practice“ persönliche Netzwerke und kollaborative Arbeitsszenarien (vgl. u. a. Siemens, G. 2004 und Siemens, G. 2006).

Diese Veränderungen beinhalten auch Gefahren, die über die Gestaltung der Lernarrangements weitgehend aufzufangen sind (vgl. Seufert, S. 2007):

- Der steigende Medienkonsum kann eine passive Konsumhaltung fördern,
- es gibt häufig nur oberflächliche Kontakte im Internet, zwischenmenschliche Kontakte werden verdrängt,
- Kontakte werden eher auf Distanz gepflegt,
- die Aufmerksamkeitsspanne wird geringer,
- Bilder dominieren,
- die Schriftsprache wird auf reine Textverarbeitung reduziert.

Die Jugendlichen wachsen gleichzeitig in zwei vollkommen gegensätzlichen Welten auf. Auf der einen Seite die Welt des Web 2.0, auf der anderen Seite eine Lernkultur, die oftmals noch durch Frontalunterricht bestimmt wird. Während Nachwuchskräfte in ihrer Freizeit, teilweise auch im beruflichen Leben, immer mehr in ihrer neuen Medienkultur groß werden, ignorieren die meisten Schulen die beschriebenen Entwicklungen weitgehend. Insbesondere werden im Regelfall keine Kompetenzen zur selbst organisierten und eigen motivierten Nutzung des Internets für die Schule und damit für das spätere Berufsleben vermittelt.

Die Kultur eines Unternehmens zeigt sich sowohl in direkt erfahrbaren Kultur-ebenen, der sogenannten *Artefakte*, wie z. B. Strategien, Strukturen, Prozesse oder Führung, als auch in der unsichtbaren Bedeutungsebene, wie z. B. in Werten und unbewussten Handlungen. Die Lernkultur ist eine Teilmenge der Unternehmenskultur. Die Mitarbeiter sind im Regelfall formelle Lernprozesse, vielfach noch mit einer traditionellen Methodik, gewohnt. Deshalb ist damit zu rechnen, dass Widerstände und Ängste zu überwinden sind. Die Unternehmen benötigen behutsame Veränderungsprozesse aller Beteiligten. Diese neuen Lernprozesse sind jeweils mit der Führungs- und Personalentwicklungskonzeption abzustimmen. In einer Unternehmenskultur, die z. B. durch starke Hierarchisierung und geringe Eigenverantwortung der Mitarbeiter bestimmt ist, kann eine Lernkultur, die durch die Selbstverantwortung und Aktivität der Lerner geprägt ist, nur langsam umgesetzt werden. Die Kultur der Lernwelt kann die gewünschte Unternehmenskultur aber vorwegnehmen und damit aktiv Einfluss auf sie nehmen. Damit wird die Gestaltung der Lernkultur ein wesentliches Richtziel des Personalentwicklungssystems.

Das Bildungsmanagement kann sich deshalb nicht mehr darauf beschränken, in wechselnden Projekten einzelne Dienstleistungen zu erbringen, sondern muss die Führungskräfte und Mitarbeiter dabei unterstützen, die notwendigen Rahmenbedingungen für Kompetenzentwicklungsprozesse zu schaffen. Damit wird Bildungsmanagement zum *Veränderungsmanagement*.

2.2 Vision des Lebenslangen Lernens

Die Vision des Lebenslangen Lernens baut darauf auf, dass die Menschen die Lernkompetenz erwerben, eigenständig über ihre Lebensspanne hinweg zu lernen. Sie umfasst damit alle Gelegenheiten zum Lernen, in Seminaren, mit E-Learning, am Arbeitsplatz oder in Projekten, ein Leben lang.

Auch die Politik hat diesen Bedarf aufgegriffen. So definiert die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung die Entwicklungsschwerpunkte dieser Strategie wie folgt (vgl. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) 2004)

- Einbeziehung informellen Lernens
- Selbststeuerung
- Kompetenzentwicklung
- Vernetzung
- Modularisierung
- Lernberatung
- Neue Lernkultur/Popularisierung des Lernens
- Chancengerechter Zugang.

Lebenslanges Lernen durchbricht damit die Grenzen vorhandener Lern- und Bildungssysteme sowie strikt aufeinander folgender Schul- oder dem Hochschulkarrieren. Dazu gehören z. B. Möglichkeiten der Wiedereinstieg in Bildungswege, die Zertifizierung von im Beruf erworbenen, aber nicht formal bescheinigten Kompetenzen sowie innovative Lehr- und Lernformen, die durch Eigenverantwortung und Selbstorganisation geprägt sind.

Die Vision des Lebenslangens Lernen hat in den letzten Jahrzehnten steigende Aufmerksamkeit erhalten. Sowohl die Europäische Kommission (vgl. http://eu.daad.de/imperia/md/content/eu/downloads/erasmus/publikationen/c_23020071002de00040004.pdf) als auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (vgl. <http://www.bmbf.de/de/411.php>) haben entsprechende Programme aufgelegt. Lebenslanges Lernen soll auf gesellschaftlicher Ebene dazu beitragen, den Zusammenhalt in der Gesellschaft zu stärken und Ausgrenzung soweit wie möglich zu vermeiden.

Bereits heute dominiert in den Unternehmen das *informelle Lernen*. Untersuchungen zeigen, dass dieses betriebliche Lernen mit zwischen 70% und bis zu 80% Anteil an allen Lernformen mit Abstand die größte Bedeutung hat

Tabelle 2 Lernformen in der betrieblichen Praxis (Livingstone, D. 1999)

Alter	Lernen von Kollegen	Lernen durch selbständige Bemühungen	Schulungen des Arbeitgebers	Kombinationen
18–24	52%	26%	12%	9%
25–34	32%	36%	17%	16%
35–44	21%	47%	20%	12%
45–54	20%	53%	13%	14%
55–64	9%	66%	12%	13%
Gesamt	28%	44%	15%	13%

(Livingstone, D. 1999). Insbesondere für jüngere Mitarbeiter ist das informelle Lernen in ihrem Netzwerk von überragender Bedeutung. Dieser Anteil wird zukünftig noch weiter zunehmen.

Über ein Drittel des beruflichen Lernens findet heute bereits außerhalb der Arbeitszeit und formeller Bildungsmaßnahmen statt. Bei Mitarbeitern mit Hochschulabschluss oder Abitur übersteigt dieser Wert sogar 50%. Der Themenbereich „Computer, EDV, Internet“ wird in besonderem Maße durch selbst organisiertes Lernen außerhalb der Arbeitszeit geprägt (TNS Infratest Sozialforschung 2005).

In der gleichen Untersuchung wurde auch nach den wesentlichen Schwierigkeiten beim selbst organisierten Lernen gefragt.

Diese Ergebnisse spiegeln eine relativ starke Fixierung der Lerner auf Trainer oder Lehrer wider. Dies verwundert nicht, da die meisten Mitarbeiter überwiegend lehrer- bzw. trainerzentrierten Unterricht gewohnt sind. Gleichzeitig zeigen die Antworten, dass die Mitarbeiter Lernsysteme suchen, die durch praxisbezogene Zielorientierung, Unterstützung durch Lernpartner und Tutoren sowie professionelle Lernmedien geprägt sind.

Tabelle 3 Schwierigkeitsaspekte während des Selbstlernens (TNS Infratest Sozialforschung 2005)

Bewertung	Trifft voll und ganz/eher in % zu
Mir fehlte manchmal professionelle Unterstützung, z. B. durch einen Trainer oder Lehrer.	51
Ich ließ mich zu leicht ablenken oder verzettelte mich.	32
Mir fehlte manchmal die Unterstützung durch eine Lerngruppe.	24
Mir fehlte ein konkreter Anwendungsbereich, um das Gelernte unmittelbar umzusetzen.	24
Passende Hilfsmittel zu finden, wie z. B. Fachbücher oder Lernprogramme ... ist für mich ein Problem.	23

Die Lernprozesse in den Unternehmen werden sich weiter verändern, zu verstärktem informellem Lernen, zu mehr Lernen in Netzwerken und damit zu zunehmend selbst organisiertem Lernen. Für die Bildungsplaner stellt sich die Frage, wie die Prozesse zur Integration von formellem und informellem Lernen gestaltet werden können und wie sich die Rollen der Beteiligten und damit die Kompetenzanforderungen an diese verändern.

2.3 Globaler Wettbewerb

Globalisierung ist für unsere Volkswirtschaften das, was für die Physik die Schwerkraft ist. Man kann nicht für oder gegen das Gesetz der Schwerkraft sein – man muss damit leben.

Jochen Kienbaum

Die globale Wirtschaft wird insbesondere durch folgende Trends geprägt (vgl. Deutsche Bank Research 2007):

- *Bevölkerungen altern*: Die Beschäftigungsstrukturen verändern sich, das Trendwachstum wird geringer ...
- *Wissensfelder konvergieren*: Grundlagenwissen wird kombiniert (z. B. zu Bio-Physik), neue Instrumente, Produkte und Dienstleistungen entstehen ...
- *Wissen wird vermehrt gehandelt*: Internes Wissen wird verstärkt genutzt, implizites Wissen wird explizit aufbereitet und gehandelt, Wissens- und Informationsmärkte boomen ...
- *Internationale Arbeitsteilung nimmt weiter zu*: Wertschöpfungsketten verändern sich, es findet eine Integration der Märkte statt, vermehrt globales Outsourcing ...

Das wirtschaftliche Ergebnis eines Unternehmens steht und fällt mit der Kompetenz und dem Leistungspotenzial seiner Mitarbeiter. Es sind die Mitarbeiter, die die entscheidende Ressource im Unternehmen und die schöpferische Kraft für den Wettbewerb entscheidende Innovationen darstellen (Peters, T. und Watermann, R. 1982). Der Konkurrenzkampf der Zukunft im globalen Wettbewerb wird deshalb als Kompetenzwettbewerb geführt.

Lernen für die Herausforderungen globaler Märkte erfordert Lernkonzeptionen, die die Kompetenz der Mitarbeiter, Problemstellungen mit globalem Charakter selbst organisiert zu lösen, schärft. Dieser Anspruch ist hoch. Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, die weltweiten Verflechtungen und die mit ihnen entstehenden wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen, politischen und kulturellen Aspekte in ihrem Lernprozess zu verarbeiten. Sie müssen sich die Kompetenzen erarbeiten, den eigenen Standort zu erkennen, in einer globalisierten Welt zielorientiert zu handeln und die notwendigen Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten.

Dafür ist eine lokal-globale Betrachtungsweise aus unterschiedlichen Perspektiven erforderlich. Erfahrungswissen aus globalen Projekten ist systematisch zusammen zu führen und gemeinsam weiter zu bearbeiten. Lernen erfolgt damit immer mehr in globalen Netzwerken. Das informelle Lernen mit Kollegen, Partnern und Kunden wird immer wichtiger.

Betriebliche Lernkonzeptionen verfolgen das Ziel, die Umsetzung der Unternehmensstrategie im globalen Wettbewerb zu sichern. Dafür sind neue, netzwerkorientierte Lernkonzeptionen erforderlich. Insbesondere müssen die Strukturen und Prozesse des Lernens in den Unternehmen auf diese Anforderungen hin gestaltet werden.

2.4 Neue Lerntechnologie Web 2.0 („Social Software“)

„WEB 2.0 is an attitude not a technology.

This means there is no technological revolution, it is a social revolution“.

Stephen Downes

Die Pädagogik, insbesondere im Bereich der betrieblichen Bildung, ist einem *ständigen* Wandel unterworfen, da Lernen nicht in einem wertneutralen Raum erfolgt. Betriebliche Lernkonzeptionen sind vielmehr ein Spiegelbild der aktuellen Entwicklungen in der Gesellschaft, am Markt und in den Betrieben. Im Idealfall nehmen die betrieblichen Lernkonzeptionen zukünftige Entwicklungen in der Praxis vorweg.

Innovative Trends des Lernens, wie Kompetenzentwicklung, E-Learning oder Social Software sind deshalb auch keine Modewellen. Sie spiegeln vielmehr die veränderten Anforderungen der Unternehmen an ihre Mitarbeiter und Führungskräfte, aber auch das veränderte Informations- und Kommunikationshandeln in der Gesellschaft und in den Betrieben wider. Wie im betrieblichen Alltag, in dem immer mehr traditionelle Besprechungen und Teammeetings mit Video Conferencing, E-Mail-Kommunikation und Wissensaustausch über Blogs oder Wikis kombiniert werden, verknüpfen auch Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklungssysteme zunehmend „klassische“ Lernformen und Medien mit innovativen Elementen des Wissensaustauschs.

Das Lernen mit Neuen Medien hat mehrere Entwicklungsphasen durchlaufen (vgl. Abb. 6).

Seit etwa Mitte der Neunzigerjahre des vergangenen Jahrhunderts gab es vielfältige Versuche und Ansätze mit dem Ziel, Neue Medien oder Netzsysteme in die Lernprozesse zu integrieren. Hierbei wurden überwiegend Insellösungen kreiert, obwohl die veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen grundlegend neu gestaltete Lernprozesse erforderten.

Stand am Anfang des E-Learning die Wissensvermittlung, zunächst offline über CBT – Computer-Based Trainings – danach online über WBT – Web-Based

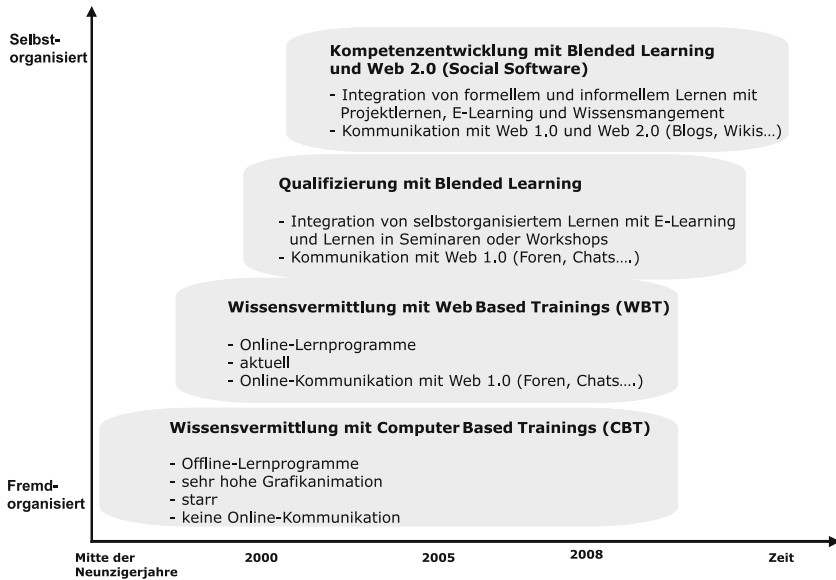


Abb. 6 Die vier Wellen des E-Learning

Trainings – im Vordergrund, besann man sich ab der Jahrtausendwende auf die bewährten Tugenden der Pädagogik. Diese bedingen Qualifizierungskonzeptionen, in denen Lehr- und Lernformen, Sozialformen und Medien bedarfsgerecht auf die Zielsetzung und die Lernkultur, d. h. die Denk- und Handlungsweisen der Lerner und Trainer, hin konzipiert werden. E-Learning-Elemente wurden damit zu einem Teil eines ganzheitlichen Lernkonzeptes des Blended Learning.

In Blended-Learning-Konzeptionen erfolgen die Wissensvermittlung und die -verarbeitung überwiegend im E-Bereich, während der Wissenstransfer in praxisorientierte Problemstellungen in Workshops bzw. am Arbeitsplatz oder in Projekten geschieht.

Parallel zur Entwicklung des E-Learning zum Blended Learning mit Social Software verändern sich die Handlungsweisen der Internet-Nutzer grundlegend. Aus dem nach vorhandenen Webinhalten suchenden Nutzer wird ein aktiver Mitgestalter des Web, der eigene Erfahrungen in das System einbringt und in der Kommunikation mit seinen Netzwerkpartnern zu gemeinsamem Wissen weiter entwickelt. Diese Veränderungen finden sich in dem zukünftigen Lernsystem wieder.

Klassisches E-Learning mit Kommunikationsinstrumenten des Web 1.0 und kompetenzzentriertes E-Learning im Web 2.0 unterscheiden sich deutlich (vgl. Erpenbeck, J. und Sauter, W. 2007):

- *Klassisches E-Learning im Web 1.0* kennt in der Regel keine echten Dialoge, sondern rückgekoppelte Monologe. Es besteht eine deutliche Trennung von Experten (Lernprogrammentwickler) und Lernern. Es dient in erster Linie der Wissensvermittlung und -verarbeitung.

- *Kompetenzzentriertes E-Learning im Web 2.0* baut auf eine zweite Generation von WWW Services („Social Software“), die Menschen hilft, online zusammenzuarbeiten und Wissen zu teilen. Es setzt auf die Emanzipation der Lerner, die ihr Erfahrungswissen z. B. über Blogs und Wikis, aktiv einbringen und gemeinsam weiter entwickeln.

Diese Entwicklung des E-Learning lässt sich nicht „zurückdrehen“, weil sie letztendlich eine Folge der Veränderungen in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft ist.

Heute werden im Rahmen eines Blended-Learning-Systems Online Communities systematisch zur Unterstützung des selbst organisierten Kompetenzerwerbs genutzt. Diese Kommunikationsformen setzen mediale Kompetenz und guten Netzzugang voraus, die bei vielen Mitarbeitergruppen heute ausgeprägt vorhanden sind, bei anderen dagegen erst noch aufgebaut werden müssen.

Die Entwicklung neuer Lern- und Kommunikationstechnologien machen die Grenzen zwischen Experten und Lernern, Professionals und Amateuren, aber auch Trainern, Tutoren, Coaches und Mitarbeitern durchlässig. Das Handeln der Lerner verändert sich. Deshalb ist die Frage zu klären, wie die didaktischen Potenziale neuer Technologien für betriebliche Lernprozesse genutzt werden können.

2.5 Strategieorientierte Lernkonzeptionen

Der Prozess zur Entwicklung der Didaktik und Methodik der betrieblichen Lernkonzeptionen wird durch einen Kreislauf gekennzeichnet, der sich aus der Unternehmensstrategie ableitet (vgl. Abb. 7).

In der *didaktischen Analyse* sind auf der Grundlage von Kompetenzprofilen und systematisch erfasster Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten Lernziele zu definieren, die Kompetenzen anstreben und damit deutlich über die bisherigen, wissensbezogenen Curricula hinausgehen. Gleichzeitig verlieren rein inhaltsorientierte Lernziele relativ an Bedeutung. Die aktuelle Lernkultur, aber auch Vorgaben von Führungskräften oder zentraler Institutionen machen es jedoch meist erforderlich, nach wie vor auch die Aneignung bestimmten (Fach-) Wissens sicher zu stellen. In diesem Zielrahmen sind mit jedem Lerner persönliche Lernziele und individuelle Lerninhalte zu vereinbaren. Dabei spielt die regelmäßige Erfassung der Kompetenzentwicklung eine besondere Rolle, da damit erst eine dynamische Anpassung der persönlichen Lernziele und Inhalte ermöglicht wird.

Die *methodische Analyse* wird vor allem durch die Anforderung geprägt, selbst organisierte Lernprozesse zu fördern und das Lernen im Netzwerk zu ermöglichen. Hierbei ist ein zielgruppengerechtes Gleichgewicht zwischen steuernder Unterstützung der Lernprozesse durch die Lernbegleiter und der Eigenverantwortung der Lerner zu finden. Das gleiche gilt für die soziale Flankierung der Lernprozesse.

Für eine erste Reflexion über den Handlungsbedarf im Bereich der Kompetenzentwicklung in Ihrem Unternehmen empfehlen wir Ihnen nachstehende Checkliste. Sollten Sie einzelne Begriffe noch nicht kennen, weil Sie in Ihrem Unterneh-

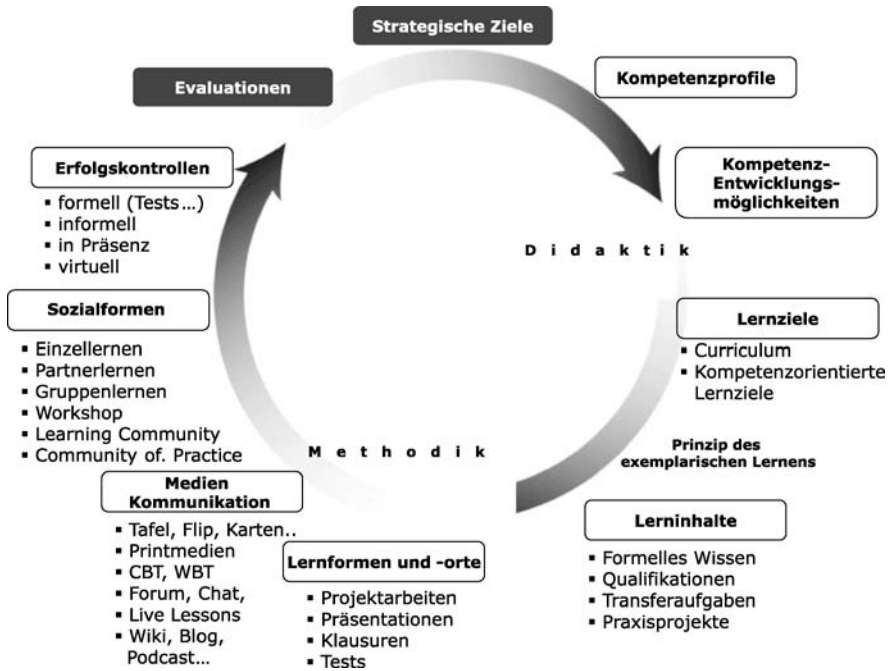


Abb. 7 Kreislauf der Konzeptionsentwicklung

men (noch) nicht eingeführt sind, nutzen Sie bitte das Glossar am Ende des Buches oder übergehen Sie diese einfach.

Reflexion über Ihr Kompetenzentwicklungssystem

Tabelle 4 Vorläufige Reflexion über Ihr Kompetenzentwicklungssystem

Nr.	Handlungsbereiche	Aktueller Stand	Handlungsbedarf
1.	Strategische Ziele: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Kompetenzentwicklungsziele leiten sich aus Ihrer Unternehmensstrategie ab? • Wie können diese Ziele überprüft werden? • Werden diese Ziele von den Führungskräften gelebt? • Werden diese Ziele von den Mitarbeitern gelebt? 		
	Didaktik		
2.	Kompetenzprofile: <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es ein unternehmensspezifisches Kompetenzsystem? • Wird dieses System gelebt? 		

Tabelle 4 (Fortsetzung)

Nr.	Handlungsbereiche	Aktueller Stand	Handlungsbedarf
3.	<p>Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten: Welche Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung sollten in Hinblick auf die Kompetenzprofile vor allem in folgenden Bereichen gefördert werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • personale Kompetenzen, • aktivitäts-bezogene Kompetenzen, • fachlich-methodische Kompetenzen, • sozial-kommunikative Kompetenzen? 		
4.	<p>Lernziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es einen kompetenzbezogenen Lernzielkatalog? • Werden die individuellen Lernziele im Rahmen des Mitarbeitergespräches mit der Führungskraft vereinbart? • Haben die Lernziele langfristigen, strategischen Charakter? • Wer überprüft, ob die Lernziele erreicht wurden? 		
5.	<p>Lerninhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es vorgegebene, funktionsbezogene Lerninhalte? • Gibt es repräsentative Lerninhalte, die besonders geeignet sind, die Lernziele zu erreichen? • Werden die individuellen Lerninhalte im Rahmen des Mitarbeitergespräches mit der Führungskraft vereinbart? 		
Methodik – jeweils Anteil in Prozenten angeben			
6.	<p>Lernformen und -orte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • informell • formell • fremd organisiert • selbst organisiert • in Präsenz (Seminare) • in Projekten • E-Learning ... 		
7.	<p>Sozialformen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einzellernen • Partnerlernen • Gruppenlernen • Lernkurse • Learning Community • Community of Practice • Coaching 		
8.	<p>Medien und Kommunikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tafel, Flip, Karten ... • Printmedien • CBT/WBT • Forum, Chat ... • Blogs, Wikis, Podcasts ... • Live Lessons (Virtual Classroom) ... 		

Tabelle 4 (Fortsetzung)

Nr.	Handlungsbereiche	Aktueller Stand	Handlungs- bedarf
9.	Erfolgskontrollen <ul style="list-style-type: none">• Kompetenzerfassung• Kennziffern• Erhebungen (Kundenzufriedenheit ...)• Projektarbeiten• Präsentationen• Klausuren• Tests		
10.	Evaluationen <ul style="list-style-type: none">• Wird Ihr Lernsystem regelmäßig evaluiert?• Wird Ihr Lernsystem daraus abgeleitet laufend optimiert?		