

Werner Bünnagel

Selbstorganisiertes Lernen im Unternehmen – wenn Vision Wirklichkeit wird

Wer moderne Personalentwicklung betreiben will, braucht innovative Konzepte und Lernideen. Damit all die Bemühungen nicht punktueller Aktionismus bleiben, macht es Sinn, ein alles umspannendes System zu entwickeln. Genau an dieser Stelle tun sich Theoretiker und Praktiker schwer. Dies soll nicht heißen, dass es bisher keine erfolgreichen Modelle gab oder dass es keine Unternehmen mit moderner Wissenswirtschaft gibt. Auf jeden Fall fordert die Zukunft heute schon Mitarbeiter, die flexibel und lernbereit sind. In diesem Zusammenhang sind eine fruchtbare Lernlandschaft im Unternehmen und der selbstorganisiert lernende Mitarbeiter unabdingbar. Die Reformpädagogik hält dazu ein reichhaltiges Lösungsinventar bereit, das bisher in der beruflichen Bildungsorganisation allenfalls ansatzweise genutzt worden ist. Was soll man aber nun von der Schule

lernen? Eine Frage, die eigentlich nicht in einem Satz zu beantworten ist und dennoch eine knappe Antwort zulässt: das Weiterbildungssystem von morgen.

Für die Zukunft ist eine Lernform für das betriebliche Lernen zu finden, die vielen Anforderungen gerecht wird. Aber vor allem muss dem Rechnung getragen werden, dass künftige Mitarbeitergenerationen flexibel einsetzbar sein und sich neues Wissen schneller als bisher aneignen müssen. Zudem werden sie einen höheren Wert auf Selbstbestimmtheit legen. Die derzeitige betriebliche Qualifizierungssituation kann dem künftigen kaum gerecht werden. Also gilt es, nicht nur nach Verbesserungen zu suchen, sondern auch zu prüfen, ob und inwieweit ein fundamental anderes Weiterbildungssystem hier den Weg in die Zukunft aufzeigen kann.

Die Veränderung der Bevölkerungsstruk-

Kurz gefasst:

- Die berufliche Bildung verschenkt wertvolle Zeit, wenn sie erst auf neue Schülergenerationen wartet, die selbstbewusster sowie autonomer mit dem Ausbau von Kompetenzen und Wissen umgehen.
- Der Autor vertritt die These, dass die Prinzipien des selbstsorgenden Lernens dabei helfen können, Mitarbeiter bereits heute in die Lage zu versetzen, dass sie den wechselnden Anforderungen der globalisierten Arbeitswelt besser gerecht werden.
- Selbstorganisiertes Lernen und der mündige Mitarbeiter erfordern allerdings eine entsprechende Lernkultur im Unternehmen.
- Lern- und Entwicklungskompetenz sind Schlüsselqualifikationen der Zukunft. Die Unternehmen müssen die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass Mitarbeiter ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten und ihre Potenziale entfalten können.

tur und die Not, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, sind aber nicht die einzigen Gründe, nach Lösungen zu suchen. Nicht erst das provokante Buch „Die Weiterbildungslücke“ hat Mängel in der beruflichen Weiterbildung offen gelegt. Studien und auch der natürliche Menschenverstand stellen schon lange die Bildungskataloge der Unternehmen und den Seminar-tourismus in Frage. Will man der Dynamik des Wandels und der Entwicklung der Halbwertszeit von Wissen aktiv begegnen, muss man nach neuen Formen des betrieblichen Lernens suchen.

Die Erfolgsprinzipien der Reformpädagogik ins Unternehmen tragen

Am konkreten Beispiel der reformpädagogischen Schule soll veranschaulicht werden, welches Potenzial im dort praktizierten selbstorganisierten Lernen steckt und welche wichtigen Schlüsselkompetenzen fast nebenbei mit ausgebildet werden. Mag es auch für den einen oder anderen kaum vorstellbar sein, wie ältere Mitarbeiter mit ganz anderen Lernerfahrungen in solch einer Umgebung das selbstbestimmte und selbstverantwortliche Lernen entwickeln sollen, so schlummert doch eine immense Veränderungskraft in den Prinzipien. Und bevor die Defaitisten mit der Sezierung des Modells zwecks Negierung eines Nutzens beginnen, seien sie hiermit aufgefordert, sich auf das Experiment einzulassen, um die Veränderungskraft, die dieser freien Form des Lernens innewohnt, zu erfahren. Dabei geht es nicht darum, dass eine Ideologisierung von Schulformen betrieben oder dass den demokratischen Schulen (eine der bekanntesten ist gewiss Summerhill) neue politische Bedeutung verschafft werden soll. Es sei nur am Rande darauf verwiesen, dass die Reformpädagogik keine neuzeitliche Bewegung ist, vielmehr sind es die Urmütter bzw. Urväter mit Maria Montessori, Celestin Freinet und Alexander Sutherland Neill, die letztlich ihrer Zeit weit voraus waren.

Freies Lernen als ganzheitliches System

Das freie Lernen hat viele Anhänger und nicht alle reformpädagogischen Schulen

arbeiten nach demselben Konzept. Eigentlich müsste man von freier Schule als Modell sprechen. Da dies aber zu Verwechslungen führen kann, weil freie Schulen auch einfach nicht staatliche Schulen sein können, muss hier das etwas hölzerne Attribut reformpädagogisch im Weiteren Verwendung finden. Ohne eine bestimmte reformpädagogische Schule als Exempel auszuwählen, soll mit Hilfe der allgemeinen Wesenszüge dieser Schulen vorgeführt werden, was die Methode ausmacht. Am Konzept wird beispielhaft Übertragbares herausgestellt. Denn die typischen Elemente des freien Lernens, die in der Schul- und Lernstruktur abgebildet sind, lassen sich durchaus auf die betriebliche Bildung übertragen.

Gegenstand der Kurzarbeitung hier soll nicht die Darlegung der Reformpädagogik sein, vielmehr gestattet der Einblick in den schulischen Alltag, die Erfolgsprinzipien anschaulich zu machen. Für die Vorgehensweise bedeutet dies,

1. sich zunächst die Frage nach der Notwendigkeit des selbstorganisierten Lernens zu stellen,
2. sicherzustellen, dass das freie Lernen als ganzheitliches System verstanden wird,
3. darzustellen, was die Säulen und die Erfolgsprinzipien des freien Lernens sind,
4. am Beispiel zu zeigen, wie diese Prinzipien im Schulalltag wirken,
5. anschaulich zu machen, wie mit besonderen Herausforderungen im Schulalltag umgegangen wird,
6. nachvollziehbar zu zeigen, dass sich all das, was vorgestellt wird, auch auf das betriebliche Lernen übertragen lässt, und
7. aufzuzeigen, wie besondere Herausforderungen beim Transfer auf die betriebliche Bildungsorganisation bewältigt werden können.

Am Ende steht dann ein Modell, das aufzeigt, wie sich ein Schulsystem, das dem freien Lernen dient, auf die Bildungsorganisation einer Unternehmung übertragen lässt. Wichtigster Bestandteil dieses Modells sind die aus der schulischen Praxis abgeleiteten Instrumentarien und Methoden.

Choice & Co. – die neue Freiheit des betrieblichen Lernens

Ein Ergebnis des Transfers auf die Praxis der betrieblichen Weiterbildung ist z.B. Choice – eine Handlungsmaxime mit dem Potenzial, die Weichen für die Zukunft zu stellen. Choice ist nicht nur die Zusammenfassung eines besonderen Erfahrungsspektrums, sondern vielmehr auch ein Eckpfeiler z.B. im Theoriemodell von Deci/Ryan. [1, 2, 3] Demzufolge müssen Lerner im Rahmen der Selbstbestimmtheit selbst auswählen können, was sie wann lernen wollen. Daneben gibt es weitere wirkende Prinzipien, die den Erfolg des selbstbestimmten Lernens bzw. des selbstsorgenden Lernens [4] ebenfalls entscheidend mitprägen: Es sind neben Choice Grundwerte, wie z.B. Autonomy, Competence, Relatedness, Integrity oder Flow. [5, 6] All die wirkenden Prinzipien sind Ergebnisse zu Forschungen um die menschliche Motivation und das Lernen.

Ob man nun die konstruktivistische Lerntheorie oder die Selbstbestimmungstheorie adaptieren will, die Inventarisierung von Theorie-Ergebnissen reicht natürlich noch nicht aus, den Transfer in die betriebliche Weiterbildungspraxis zu garantieren. Es muss auch klar betont werden, dass an dieser Stelle nicht streng zwischen Bedürfnispsychologie und Lerntheorie differenziert wird. Genauso wenig ist der Begriffsbereich „Prinzipien“ streng umgrenzt. Geht es doch in erster Linie darum, überhaupt für die Mechanismen des erfolgreichen, nachhaltigen Lernens zu sensibilisieren.

Denn mit den Prinzipien kann die Nähe zur betrieblichen Bildungsorganisation, zum Wissensmanagement im Unternehmen sowie zum betrieblichen Lernen aufgezeigt werden, vor allem indem sich die Schnittstellen des Transfers definieren lassen. Obgleich an dieser Stelle Operationalisierungen nicht umfänglich und in Gänze vorgeführt werden können, wie reformpädagogische Methoden und Instrumente konkret im Unternehmen einsetzbar sind, so steckt doch in der Skizzierung das Potenzial, zentrale wie übertragbare Prinzipien zu veranschaulichen. Diese erfolgskritischen Faktoren haben nicht nur etwas mit entdeckendem Lernen zu tun. Die damit verbunde-

schwindigkeit ist im freien Lernen nicht das ausschlaggebende Kriterium, sondern wie bei allen Maßnahmen der Kompetenzentwicklung ist es zunächst vor allem die Nachhaltigkeit, was nicht bedeutet, dass man die Erwerbs- und Umsetzungsgeschwindigkeit gänzlich aus den Augen verlieren darf. Doch das individuelle Lerntempo ist nicht allein freies Lernen, ein weiteres Charakteristikum ist z.B. das Stationslernen, das ohne weiteres im Transferhorizont des Systems liegt.

Wichtig ist allerdings die Offenheit, denn wenn Reformpädagogik etwas will, dann ist das: ein selbstbestimmtes Lernen. Eigentlich muss man von selbstorganisiertem Lernen reden, weil selbstbestimmtes Lernen meist so verstanden wird, das man selbst entscheiden kann, wie schnell man lernen will, aber die Lerninhalte von außen vorgegeben sind. Während beim selbstorganisierten Lernen der Lerner sowohl das Tempo als auch die Inhalte selbst bestimmt. In jedem Falle steht in der reformpädagogischen Schule die aktive Rolle des Lernenden im Vordergrund, was in der betrieblichen Weiterbildung wohl äußerst selten anzutreffen ist.

Hermann Forneck spricht vom selbstorganisierten Lernen, was für den Erfahrungstransfer nicht unwesentlich ist, denn Forneck stellt ganz deutlich heraus: „Es geht bei der Erweiterung der Lernkultur nicht um eine Abwesenheit von professioneller Steuerung, wie die begriffliche Emphase ‚Selbststeuerung‘ suggeriert, sondern um andere Formen der Strukturierung und damit der Steuerung von Lernprozessen.“ [4] Freies Lernen und freie Arbeit ist in der reformpädagogischen Schule die Grundlage für die Erziehung zur Mündigkeit. Hierbei ist Erziehung jedoch nicht als Regulativ zu verstehen, vielmehr ist der mündige Lerner ein Ziel im Entwicklungsprozess. Genauso sollte Mündigkeit in Zukunft ein wesentliches Ziel für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter im Unternehmen sein.

Fazit:

Selbst wenn Seiteneffekte des Lernens nur pointiert hervorgehoben werden

können, ist es aber dennoch ein Anliegen, zumindest eine Vorstellung zu hinterlassen, wie mächtig das Wirkungspotenzial der reformpädagogischen Schule ist. Denn ganz nebenbei werden im freien Lernen die berufsbezogenen Schlüsselqualifikationen der Zukunft herausgebildet. Dazu zählen neben der Lern- wie Entwicklungskompetenz die soziale Kompetenz und damit genauso die Teamfähigkeit, dazu gehören die kommunikative Kompetenz, das Problemlösen, die Selbstorganisation bzw. das Selbstmanagement und die Durchführungskompetenz. Die Professionalisierung von Teil-Fähigkeiten, wie z.B. Präsentieren, Gesprächsführung und Moderieren, ist gleichfalls Bestandteil der methodischen Vorgehensweise im freien Lernen.

Der konstruktivistische Ansatz der reformpädagogischen Schule spiegelt sich in der Regel in einer konstruktivistischen Didaktik wider, was nicht durchgängig bei freien Schulen vorausgesetzt werden sollte. Ist eine Didaktik erkennbar, liegt jedenfalls ein didaktisch-methodisches Konzept vor, das ebenfalls im System des freien Lernens im Unternehmen eine zwingende Voraussetzung darstellt. Hierin liegt auch der Schlüssel für den Erfolg beim Transfer des freien Lernens in die Unternehmensrealität. Es hilft nichts, isolierte Prinzipien zur Umsetzung zu bringen, wenn nicht ein ganzheitliches Konzept dahinter steht, denn das übergeordnete Modell ist der Garant für die Nachhaltigkeit und für die Integrität der Maßnahmen.

Ein Modell zum selbstorganisierten Lernen unterbreitet einen Vorschlag, der nicht nur Anlass zur Diskussion geben soll, sondern auch ein Grundgerüst sein kann für die Implementierung des selbstorganisierten Lernens im Unternehmen. Eingebettet ist ein solches Vorgehensmodell in eine moderne Wissenswirtschaft, die sich insbesondere durch ein ganzheitliches Wissensmanagement auszeichnet. Letztlich wird jedoch die Zustimmung aller zur neuen Lernwelt im Unternehmen den Erfolg der Einführung und am Ende die Nachhaltigkeit des Systems gewährleisten.

Literatur:

- [1] Deci, Edward L. und Richard M. Ryan (Hgg.) (2002): Handbook of self-determination research. Rochester (NY): University of Rochester Press.
- [2] Deci, Edward L. und Richard M. Ryan (1993): „Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik“, in Zeitschrift für Pädagogik, 39, 223-238.
- [3] Deci, Edward L. und Richard M. Ryan (1985): Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- [4] Hermann J. Forneck (2005): Selbstlernumgebungen: Zur Didaktik des selbstsorgenden Lernens und ihrer Praxis. Hohengehren: Schneider Verlag.
- [5] Csikszentmihalyi, Mihaly (2004): Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz, aus dem Amerikan. von Ulrike Stopfel, 2. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta.
- [6] Csikszentmihalyi, Mihaly (1997): „Finding flow“, in Psychology Today, 30(4), 46-71.
- [7] Bünnagel, Werner (2010): Handbuch zur Einführung einer modernen Wissenswirtschaft. Das Unternehmenswissen im Visier. Mering/München: Rainer Hampp Verlag.



Der Autor:

Dr. Werner Bünnagel widmet sich seit mehr als 20 Jahren dem Lernen sowie der Weiterbildung und ist Verfechter einer modernen Wissenswirtschaft. Der Grundstein seiner Erfahrungen im Bereich der (Weiter-) Bildung liegt in der computerunterstützten Fremdsprachenerwerbsforschung und in seiner Tätigkeit als Dozent. Auf der Grundlage langjähriger Erfahrungen als Führungskraft im Bereich der Personalentwicklung hat er eigene Modelle und Methoden zum erfolgreichen Management von Wissen im Unternehmen erarbeitet. Zurzeit ist er bundesweit als freier HR-Interimsmanager tätig.

buennagel@wissensmanagement.net