



Lebenslanges Lernen – aber wann?

Betriebliche Weiterbildung im Mikro-Format

Gabriele Vollmar



Lebenslanges Lernen – aber wann? Betriebliche Weiterbildung im Mikro-Format

Von jedem Mitarbeiter wird heute die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen erwartet. Von den Unternehmen wird im Gegenzug die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter gefordert – nicht zuletzt explizit von der ISO 9000.

Doch wann genau soll diese Weiterbildung stattfinden? Während der Arbeitszeit, wenn gerade einmal "wenig" zu tun ist? Nach Feierabend? Am Wochenende? CBTs, Telelearning via Internet usw. ermöglichen es – theoretisch - jedem überall und jederzeit zu lernen. Doch seien wir einmal ehrlich: Existiert diese schöne neue Welt tatsächlich? Wer nutzt jede kleine Verschnaufpause im oft aufreibenden Tagesgeschäft, um mal eben fünf Minuten Business English zu machen, anstatt sich einen Kaffee zu holen? Wer nimmt nach einem 8-, 9- oder gar 10-Stunden-Tag noch konzentriert und voller Elan an einem Internet-Seminar über die Balanced Scorecard teil? Welcher Unternehmer kann es sich leisten pro Mitarbeiter einen nicht unbeträchtlichen Prozentsatz der Arbeitszeit für die Weiterbildung zu "opfern", von den Kosten für eventuelle Referenten, Schulungsmaterialien usw. einmal ganz abgesehen?

Als Schulungsbeauftragter eines klein- oder mittelständischen Unternehmens steht man sehr schnell vor diesem Dilemma der erkannten Notwendigkeit kontinuierlicher Schulung und der fehlenden Möglichkeit(en).

Aus diesem Dilemma heraus ist bei transline das Konzept der Mikro-Schulungen entstanden.

Verabreichung in kleinen Dosen

Für Mikro-Schulungen gibt es genau definierte Vorgaben:

- die Dauer darf 15 Minuten nicht überschreiten,
- die Schulungen finden während der Arbeitszeit statt,
- die Teilnehmerzahl ist auf 3 beschränkt, wenn es um computer-spezifische Lerninhalte geht, ansonsten auf 8,
- wann immer möglich, hat die Schulung an einem Arbeitsplatz stattzufinden,
- bei computer-spezifischen Lerninhalten auf jeden Fall an einem Computer,
- die Einladung zur Schulung erfolgt zeitnah, frühestens 2 Wochen vor dem Schulungstermin, in den meisten Fällen eher kurzfristiger.

Sprengt das Thema den zeitlichen Rahmen können kleine "Vorlesungs-Reihen" initiiert werden.

Übersteigt das angemeldete Interesse die vorgegebene Teilnehmerzahl werden sofort Ausweichtermine noch am selben oder einem der folgenden Tage angeboten. Außerdem werden die Themen in unregelmäßiger Reihenfolge wieder aufgegriffen, sodass jeder Mitarbeiter früher oder später die Möglichkeit hat teilzunehmen. Das nimmt von den Mitarbeitern den Druck, möglicherweise wichtige Arbeiten unterbrechen zu müssen, weil gerade eine Schulung stattfindet.

Allerdings ist dieser Druck bereits durch die relative Kürze der Schulungen minimiert: Mal eben zehn oder fünfzehn Minuten die Arbeit zu unterbrechen, dürfte meistens kein allzu großes Problem darstellen. Während bei längeren Lerneinheiten viele Teilnehmer darüber klagten, im Grunde nicht folgen zu können, weil die Gedanken ständig bei der Arbeit seien, die



unerledigt auf dem Tisch liegenbleibe oder bei dem Anruf, der nicht wie erwartet noch kurz vor der Schulung gekommen ist, werden die Mikro-Schulungen von den Teilnehmern als willkommene Abwechslung empfunden, die durch die zwischenzeitliche intensive Konzentration auf etwas anderes die Konzentration auf die "eigentliche" Arbeit sogar fördere.

Von "Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Projektmanagements" bis zu "Neue Rechtschreibung"

Ziel der Mikro-Schulungen ist, diese nicht nur organisatorisch, sondern auch thematisch so weit wie möglich in den "normalen" Arbeitsablauf zu integrieren. Einen nicht unbeträchtlichen Teil der Schulungen machen die sogenannten Lessons learnt aus, also das Weitergeben von mehr oder weniger persönlich gemachten Erfahrungen an die Kollegen. Aus diesem Grund sind die Referenten in den meisten Fällen die Mitarbeiter selbst, die über eine Mikro-Schulung einen irgendwie entstandenen Wissensvorsprung mit ihren Kollegen teilen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der die Mikro-Schulungen auszeichnet und nicht zuletzt mit zu der sehr großen Akzeptanz derselben beiträgt, ist das flexible Reagieren auf die Anforderungen des Unternehmens, hinter denen in den meisten Fällen geänderte Kundenanforderungen, der Einsatz neuer Arbeitsmittel usw. stehen und auf die Anforderungen der Mitarbeiter.

Jeder Mitarbeiter kann deshalb jederzeit formlos bei der Schulungsbeauftragten ein Schulungsthema vorschlagen, weil er z.B. gerade erfolglos versucht hat, den zentralen Drucker dazu zu bringen, doppelseitig auszudrucken. Entweder er hat dieses Unterfangen mehr oder weniger entnervt aufgegeben und hat nun selbst Schulungsbedarf oder aber er hat herausgefunden, wie der Drucker einzustellen ist bzw. hat sich in der EDV-Abteilung schlau gemacht und kann nun sein erworbenes Wissen selbst an andere Mitarbeiter weitergeben – bevor der nächste fluchend vor der widerspenstigen Maschine steht und dabei wertvolle Arbeitszeit verlorenght.

Eine weitere Möglichkeit Schulungsbedarf anzumelden bietet die interne Informations-Datenbank transHow, in der interne Abläufe dokumentiert, wichtige und nützliche URL-Adressen erfasst sind usw. Jeder Beitrag in dieser Datenbank wurde mit dem Button "Schulung erwünscht" versehen, sodass jeder, der einen Eintrag zu einem bestimmten Thema liest, aber diesen entweder nicht richtig versteht oder noch weitergehende Informationen wünscht, dies per Knopfdruck an die Schulungsbeauftragte melden kann.

Auf solche Anforderungen wird möglichst zeitnah reagiert:

- ein Referent, wenn möglich aus dem Kreis der Mitarbeiter, wird benannt,
- mögliche Termine für die Schulung(en) werden mit dem Referenten festgelegt,
- Einladungen an die Mitarbeiter werden verschickt,
- falls erforderlich werden die Teilnehmer in Gruppen eingeteilt und auf die verschiedenen Alternativtermine verteilt (diese Alternativtermine sollten, wenn möglich, innerhalb eines Zeitraumes von zwei Tagen liegen).

Sollte zu dem Thema noch kein Eintrag in der Informations-Datenbank transHow vorliegen, erstellt der Referent nach der Schulung einen solchen Eintrag.



Das Schulungsthema wird vermerkt für eine eventuelle Wiederholung in der Zukunft, damit Teilnehmer Lerninhalte auffrischen können oder Nicht-Teilnehmer die Möglichkeit haben, die Schulung nachzuholen.

Unverhofft und nicht zu oft erhöht die Motivation

Sicher ist es in erster Linie die Kürze der Schulungen, die dazu beiträgt, dass die Teilnehmer kein schlechtes Gewissen wegen der "vertanen" Zeit und damit tatsächlich den Kopf freihaben, sich auf die Lehrinhalte zu konzentrieren.

Darüber hinaus lässt sich die ausgesprochen positive Resonanz auf die Mikro-Schulungen aber noch auf weitere organisatorische Aspekte zurückführen:

Wie oben erläutert, wird auf Schulungsbedarf möglichst flexibel und zeitnah reagiert. Das heißt, Themen werden zum einen angepackt, solange sie noch heiß sind, zum anderen fühlen sich die Mitarbeiter mit ihren Wünschen ernst genommen. Die Mikro-Schulungen werden Teil des eigenen Instrumentariums, können vom Mitarbeiter selbst initiiert und beeinflusst werden. Sie sind nicht Teil eines mehr oder weniger abstrakten, größtenteils den Anforderungen des Unternehmens gehorchenden "Lehrplans". Jeder Mitarbeiter trägt Mitverantwortung an der Gestaltung nicht nur der eigenen, sondern auch der kollegialen Weiterbildung.

Weiterhin motivationsfördernd wirkt sich die unregelmäßige Durchführung der Mikro-Schulungen aus. Es gibt keinen festen Schulungstag. Die Einladungen zu den Mikro-Schulungen entstehen in den meisten Fällen, wie oben geschildert, aus konkreten Anforderungs-Situationen heraus. Das heißt, Mikro-Schulungen "ereignen" sich quasi unvorhergesehen. Sie haben dadurch immer ein wenig den Reiz der Abwechslung, des Neuen. Dabei ist natürlich darauf zu achten, dass in der Tat nicht mehrere Mikro-Schulungen pro Woche angeboten werden. Dies fordert eine zum Teil schwierige Balance zwischen dem Anspruch des zeitnahen Reagierens und eben der Vermeidung eines Überangebots.

Drohende Beliebigkeit

Bei aller Flexibilität droht eine gewisse Beliebigkeit: Weiterbildung als unverbindliches Selbstbedienungs-Angebot. Dabei geraten schnell die berechtigten Anforderungen des Unternehmens an die inhaltliche Ausrichtung der betrieblichen Weiterbildung in den Hintergrund.

Um dieser Entwicklung vorzubeugen, ist das Mikro-Schulungs-Konzept eingebettet in einen umfassenden und auf jeden Mitarbeiter individuell abgestimmten Schulungsplan.

Dieser individuelle Schulungsplan führt Lehrinhalte auf, die jeder Mitarbeiter längstens im Laufe eines Jahres "abzuarbeiten" hat. Dabei wird unterschieden zwischen einer Einarbeitungsphase für neue Mitarbeiter und einer arbeitsbegleitenden Phase. Diese arbeitsbegleitende Schulung wiederum umfasst

- Vertiefung,
- Auffrischung,
- neues Wissen.

In einer dritten Gliederungsstufe wird dann noch unterschieden zwischen allgemeinen Themen und bereichsspezifischen Themen.



Einige der vertiefenden Inhalte sind obligatorisch, müssen also innerhalb eines Jahres abgehandelt werden, andere sowie grundsätzlich die auffrischenden Inhalte sind optional. Zu Mikro-Schulungen, die sich mit auffrischenden Inhalten beschäftigen, wird bereichsübergreifend eingeladen, sodass auch für einen Mitarbeiter des Projektmanagements beispielsweise die Möglichkeit besteht, an einer Schulung über Kontenführung teilzunehmen.

Beim Zusammenstellen des individuellen "Schulungs-Menü" wird berücksichtigt,

- in welchem Bereich der Mitarbeiter eingesetzt ist,
- in welcher Funktion er dort tätig ist,
- welche spezifischen Aufgaben er hat,
- welche Vorbildung er besitzt.

Daraus entsteht ein individuelles Schulungskonto mit einer gewissen Anzahl offener Posten, die nach und nach geschlossen werden sollten.

Im Hintergrund findet zwar durchaus ein Schulungs-Controlling statt, doch liegt der individuelle Schulungsplan und seine Erfüllung in der Verantwortung des Mitarbeiters. Deshalb auch Controlling und nicht Kontrolle, obwohl natürlich die eigentliche Kontrolle dabei eine Rolle spielt: so werden bei allen Schulungsmaßnahmen Anwesenheitslisten geführt und die Schulungsbeauftragte überprüft regelmäßig die noch offenen Posten auf den individuellen Schulungskonten. Bei regelmäßigen Gesprächen der Geschäftsleitung mit den einzelnen Mitarbeitern spielen dann die daraus erkennbare Lernbereitschaft eine Rolle. Im engeren Sinne eines Controlling aber gibt das Schulungskonto auch Aufschluss darüber, welche Themen in der nächsten Zeit angeboten werden sollten. Dabei sind die Lehrpläne keineswegs unveränderlich, sondern passen sich dynamisch den neuen Anforderungen an, die z.B. durch das Einführen einer neuen Software entstehen können.

Aber in erster Linie trägt jeder einzelne Mitarbeiter die Verantwortung für sein Schulungskonto und damit auch eine gewisse Holschuld, wenn vorgeschriebene oder auch erwünschte Lehrinhalte über einen längeren Zeitraum nicht angeboten werden. Die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter ist eine wechselseitige mit gegenseitigen Rechten und Pflichten an deren Ende eine Balance stehen sollte zwischen lehrender Organisation und lernendem Individuum auf der einen Seite und lernender Organisation und lehrendem Individuum auf der anderen Seite.



Steinbeis Transferzentrum für Wissensmanagement & Kommunikation

