Wirtschaft und Bildung

f-bb
Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung

Führungskräfte als Lerngestalter

Flexible und individuelle Kompetenzentwicklung im Betrieb

wbv

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

• Band 45	Führungskräfte als Lerngestalter Flexible und individuelle Kompetenzentwicklung im Betrieb
• Autoren	Andreas Hinz, Barbara Mohr, Alexander Krauß, Brigitte Geldermann, Thomas Reglin
• Herausgeber	Herbert Loebe, Eckart Severing
• Verlag	© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld 2008
• Gesamtherstellung	W. Bertelsmann Verlag Bielefeld
• Förderhinweis	Dieser Band entstand im Rahmen des Modellversuchs „FILIP – Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung“ im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). Gefördert wird das Projekt aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil des Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Autoren, der Verlag und der Herausgeber haben sich bemüht, die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammenzustellen. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass die eine oder andere Information auf irrtümlichen Angaben beruht oder bei Drucklegung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund kann keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Printed in Germany

ISBN 978-3-7639-3454-6
Bestell-Nr. 6001743

Inhalt

Vorwort 5
Einleitung 9

I. Führungskräfte als Gestalter von Lernprozessen im Betrieb 15
Unterstützung des Lernens in der Arbeit 17
Neue Produktionsformen – neues Lernen – neue Lernorganisation 25
Der Modellversuch FILIP – Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung 47

II. Lernkonzepte in der Praxis 51
Aktionsfelder des Lernens in Betrieben: Ansatzpunkte, Herausforderungen, Unterstützungsbedarf 53
Maßnahmetypen in der praktischen Umsetzung 61
1. Arbeitsbereichsbezogene Maßnahmen 61
- Erstellung von Kompetenzprofilen als Fundament systematischer Personalentwicklung: Ein Hersteller von Maschinen für die Bauindustrie 61
- Zeitnahe Antworten auf Qualifizierungsbedarf durch selbst organisierte Qualifizierungen: Ein Kfz-Zulieferer und ein Bilderrahmenhersteller 67
- Ermittlung von Qualifizierungsbedarf und Reflexionsprozesse über die alltägliche Arbeit: Ein öffentlicher Energieversorger 69
- Schlussfolgerungen: Qualifizierungen zur Erhöhung der Einsatzflexibilität, Revision überkommener Routinen 74

2. Funktionsübergreifender Wissenstransfer 75
- Bewältigung von Schnittstellenproblemen durch besseren Wissenstransfer zwischen Abteilungen: Ein Hersteller von Flugzeugausrüstungen 76
- Sensibilisierung für „weiche“ Faktoren der Organisationsentwicklung: Ein Hersteller von Spezialmaschinen für die Lebensmittelindustrie 81

- Erhöhung von Prozesswissen und Verbesserung der Kooperation durch eine „Informationsoffensive“: Ein Hersteller von Kraftfahrzeuggetrieben 87
- Schlussfolgerungen: Die Aneignung ökonomischen Zusammenhangswissens und Kooperationsbereitschaft haben zentrale Bedeutung 89

3. Unternehmensweite Kommunikationskultur 91
   - Mitarbeiter erarbeiten Kommunikationsregeln: Ein Hersteller von Sportbekleidung und -artikeln 92
   - Behebung von Kommunikationsdefiziten durch regelmäßige Abteilungstreffs: Ein Dienstleister aus dem Kreditgewerbe 97
   - Schlussfolgerungen: Kommunikationsbeziehungen von hohem Stellenwert für Marktpräsenz und Erscheinungsbild der Firmen . . 99
4. Wissenstransfer zwischen Ausbildung und Abteilungen 102
   - Mehr Zusammenhangswissen und höhere personale Kompetenzen bei Auszubildenden: Ein Nahrungsmittelhersteller 102
   - Erstellung von Materialien zur Einarbeitung von Berufseinsteigern: Ein Hersteller von Kraftfahrzeuggetrieben 108
   - Schlussfolgerungen: Höhere Durchlässigkeit zwischen Ausbildung und Abteilungen 109

Resümee: Weiterbildung unter den Vorzeichen von Ökonomisierung und Teilhabe der Mitarbeiter 111

III. Flankierende Angebote bei der Gestaltung von Lernen im Betrieb 119

Das FILIP-Beratungskonzept: Unterstützung mittlerer Führungskräfte bei der Gestaltung von Lernprozessen im Betrieb 121

Veränderter Lernbedarf: Antworten der Bildungsdienstleister 135

Literaturverzeichnis 149

Vorwort

Aufbauend auf eine vorangegangene Reihe von Modellversuchen zum Thema „Berufsbildung in lernenden Organisationen“ und eine parallel laufende Reihe zur „Prozessorientierung in Aus- und Weiterbildung“ wurden/werden vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) seit dem Jahr 2000 14 Modellvorhaben gefördert und begleitet, in deren Mittelpunkt die Ausgestaltung, Implementierung und der Transfer von unterschiedlich akzentuierten Ansätzen eines arbeitsorientierten Wissensmanagements stehen/standen. Hierzu zählte auch das Modellvorhaben „FILIP“, dessen Ergebnisse und Erkenntnisse im Band dargestellt werden.

Ausgangspunkt für die seit Beginn der 90er Jahre geförderten Modellversuchsreihen war die Erfahrung des wachsenden Veränderungsdrucks in Unternehmen, die arbeitsorganisatorische Umbrüche aufwiesen und sich in umfassender Reorganisation befanden. Die Modellversuche haben sich der Notwendigkeit selbstgesteuerter, erfahrungsgeleiteter und arbeitsintegrierter Lernkonzepte gestellt, die Verbindung von Arbeiten und Lernen praktisch ausgestaltet und wissenschaftlich präzisiert und damit eine Grundlage geschaffen für eine Neubestimmung und Neupositionierung beruflicher und betrieblicher Bildung insgesamt.

Hierbei handelt es sich um Entwicklungs- und Forschungsansätze, die nicht rein theoretisch diskutiert, sondern auch praktisch erprobt und umgesetzt worden sind. Dies impliziert didaktisch-praktische Umsetzungsarbeiten ebenso wie die Klärung von Forschungsfragen und bildungspolitische Schlussfolgerungen. Die zentralen Anliegen einer qualitativen Weiterentwicklung der Berufsbildungspraxis, der Umsetzung bildungspolitischer Leitlinien und die Erkenntnisgewinnung werden in der Begleitforschung auf Projektebene aufgegriffen. Die genannten Anliegen korrespondieren mit den unterschiedlichen Referenzsystemen, die in

[1] BIBB (Hg.): Modellversuchsschwerpunkt Wissensmanagement, Bonn 2004 (Broschüre mit Kurzdarstellungen und Ansprechpartnern der Modellversuche), siehe auch: http://www.bibb.de/de16791.htm; siehe auch: Holz, Heinz; Schemme, Dorothea (Hg.): Wissensmanagement in Aus- und Weiterbildung. BIBB (Hg.). Bonn 2006

Modellversuchen zusammenwirken: Praxis (Wirtschaft und Bildung), Wissenschaft und Politik.

Die Bandbreite der beteiligten Modellversuchsbetriebe erstreckt(e) sich von der Automobilbranche, über die chemische Industrie, die IT-Branche, die maritime Industrie, die Stahlindustrie, die Textilindustrie, die Lebensmittelindustrie, den Maschinenbau bis hin zur Luft- und Raumfahrtindustrie sowie zu einer städtischen Müllabfuhr.

Die Gestaltungs- und Forschungsarbeiten zeigen: „Wissensteilung" und „Prozessorientierung" sind Merkmale und Gradmesser einer sich verändernden Lernkultur in Organisationen. Als Bezugspunkt des „Wissensmanagements" dienen reale Arbeits- und Geschäftsprozesse.

Dabei wird die ganze Breite des vorhandenen Wissens der Akteure genutzt. Die Zunahme des explizierten Wissens geht einher mit einer Aufwertung des impliziten und informell erworbenen Wissens, das in eine angemessene Balance zu dem expliziten Wissen gebracht werden muss. Das Zusammenwirken von formellem und informellem Lernen wird derzeit intensiv in der deutschen und in der europäischen Berufsbildungspolitik unter den Aspekten der Gleichwertigkeit, der Transparenz, insbesondere aber auch der Anerkennung und Zertifizierung diskutiert. Modellversuche setzen diesen eher bildungspolitischen Bemühungen eine pädagogisch-didaktische Perspektive entgegen und fragen nach Unterstützungsmöglichkeiten bezüglich der Verbindung dieser Lernformen im Rahmen der beruflich-betrieblichen Aus- und Weiterbildung.

Der Umgang mit Wissen erweist sich als ein vielschichtiger Prozess, der individuelles und gemeinsames Lernen, Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung zusammenführt.

Produktionssysteme und darauf bezogene Wissenssysteme bedürfen einer Unterfütterung durch betriebliche Lernsysteme. Beide ergänzen sich wechselseitig und sichern über Kommunikation den betrieblichen Informationsfluss der Mitarbeitenden bis über Betriebsstandorte hinaus.

Die Erschließung der Lern- und Gestaltungspotenziale von Arbeitsaufgaben für die Kompetenzentwicklung ist ohne die Entwicklung differenzierter Formen arbeitsprozessorientierten Lernens, ohne didaktische Aufbereitung, Begleitung und Unterstützung nicht denkbar. Hier sind die mittleren und unteren Führungskräfte (Ausbilder, Weiterbildungsverantwortliche, Gruppenleiter) als Lernbegleiter gefordert. Sie müssen lernen, vielfältige Formen informellen Lernens mit organisierten Lernphasen und formaleren Lernformen zu verknüpfen, zu betreuen und zu moderieren, Rückmeldungen zu geben sowie die Lernenden kompetent

zu beraten. Dazu benötigen sie selbst Beratung, Qualifizierung und geeignete Instrumente. Hierzu hat das Modellprojekt FILIP praxisnahe Konzepte entwickelt und in Betrieben unterschiedlicher Größenordnung umgesetzt.

Dr. Dorothea Schemme
Bundesinstitut für Berufsbildung
Arbeitsbereich 3.3, Modellversuche/Entwicklungsprogramme,
Innovation und Transfer

Einleitung

Es ist weithin unumstritten, dass die Entwicklung von Humanressourcen von zentraler Bedeutung für die Wettbewerbsstärke und Innovationskraft der deutschen Wirtschaft ist. Neben einem leistungsfähigen Schul- und Ausbildungssystem sind dafür auch systematische und weit reichende Weiterbildungsaktivitäten erforderlich. Nach Erhebungen des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) sind 84 Prozent der deutschen Unternehmen im Bereich Weiterbildung aktiv, größere Unternehmen stärker als kleinere. Am stärksten verbreitet ist Lernen in der Arbeitssituation etwa in Form von Unterweisungen am Arbeitsplatz sowie eigenverantwortliches Lernen der Mitarbeiter z.B. durch Lesen von Fachpublikationen. Intern und extern durchgeführte Seminare sind als Weiterbildungsform ebenfalls verbreitet (vgl. Werner 2006), verlieren im Trend der letzten Jahre aber an Gewicht: Bei Lehrgängen oder Kursen sind sowohl Teilnehmerzahlen als auch die aufgewendete Zeit rückläufig (vgl. Kuwan u. a. 2006).

Diese Entwicklung lässt sich als Beleg für das Interesse der Betriebe an einer unmittelbaren Anbindung der Weiterbildung an die alltägliche Arbeitspraxis anführen. Allerdings besteht dabei die Gefahr, dass die strategische Komponente von Weiterbildung in den Hintergrund gedrängt wird. Wenn Weiterbildung weitgehend dem einzelnen Mitarbeiter überlassen wird beziehungsweise auf informelles Lernen im Kollegenkreis beschränkt ist, dann verlieren die Betriebe wichtige Gestaltungsmöglichkeiten in der Personalentwicklung. Strategische Zielsetzungen des Unternehmens werden in solchen Fällen nicht hinreichend durch personalentwicklerische Maßnahmen unterfüttert.

So sehr herkömmliches arbeitsplatznahes Lernen die Anwendung des Gelernten im Arbeitszusammenhang fördert, so sehr mangelt es dieser Art des Lernens an Systematik und Verallgemeinerbarkeit des Gelernten. Es beschränkt sich häufig auf kurzfristiges Anpassungslernen. Jedoch haben auch die formellen Lernformen ihre Schwächen. Die Vorbehalte der Betriebe gegenüber curricularen Lernformen in Lehrgängen und Seminaren entbehren nicht ihrer Substanz. Dabei geht es nicht allein um Kostengesichtspunkte. Mangelnde Transferierbarkeit neu erworbenen Wissens in die Praxis und auch fehlende Flexibilität gegenüber rasch sich wandelnden Qualifikationsanforderungen stellen nicht selten ein Problem dar.

Vor diesem Hintergrund bestehen die zentralen Herausforderungen für Weiterbildungskonzepte darin, Praxisrelevanz zu sichern und dabei zugleich eine

systematische Gestaltung der Weiterbildung und Personalentwicklung zu gewährleisten. Es geht darum, die Anforderungen des Arbeitsalltags aufzugreifen, um vorwärts weisende Strategien der Weiterbildung und Personalentwicklung zu etablieren. Dabei handelt es sich um Schritte zur Integration von Arbeiten und Lernen und um auf Kompetenzerweiterung abzielende Lernformen. Hierfür müssen Führungskräfte als Promotoren gewonnen und in ihren Fähigkeiten zum Personalmanagement gestärkt werden. Denn als Vorgesetzte tragen sie Personalverantwortung und bilden ein Bindeglied zwischen Mitarbeitern, die mit ihren alltäglichen Arbeitsanforderungen zurechtkommen müssen, und der Geschäftsleitung, die strategische Richtungsentscheidungen für das Unternehmen vornimmt.

Die Entwicklung und Erprobung von Konzepten und Instrumenten zur Unterstützung von Führungskräften bei der Neudefinition ihrer Berufsrolle und der Einführung neuer Lernformen war das zentrale Anliegen des Modellversuchs FILIP – Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung. Der Modellversuch wurde vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Auftrag gegeben und vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH mit Sitz in Nürnberg durchgeführt.

Im ersten Teil dieses Buches geht es um die Genese des Unterstützungskonzepts für Führungskräfte. Dabei geraten die *Führungskräfte als Gestalter von Lernprozessen im Betrieb* ins Blickfeld. Unter dem Titel *Lernkonzepte in der Praxis* befasst sich der zweite Teil des Buches ausführlich mit den Erfahrungen der am Modellversuch beteiligten Unternehmen. Die Projektmaßnahmen, die Lernprozesse der Akteure und die Ergebnisse der Aktivitäten werden in ihren konkreten betrieblichen Kontexten beleuchtet. Unter der Überschrift *Flankierende Angebote bei der Gestaltung von Lernen im Betrieb* werden im dritten Teil ausgehend von den Erfahrungen des Modellversuchs unterstützende Strukturen für das Lernen im Betrieb betrachtet. Im Fokus der Aufmerksamkeit stehen das FILIP-Beratungskonzept sowie die Angebote von Bildungsdienstleistern zur Deckung betrieblichen Lernbedarfs.

Teil I

Im Kapitel *Unterstützung des Lernens im Betrieb* werden die Merkmale systematischen arbeitsintegrierten Lernens beleuchtet. Es geht dabei um die Bedeutung von professioneller beraterischer Unterstützung, die Impulse für Reflexionsprozesse und Wissensaustausch gibt und zu einer Erweiterung und Verallgemeinerung vor allem von Erfahrungswissen führt, sowie um lernförderliche Arbeitsgestaltung

und die flexible und individuelle Gestaltbarkeit des Lernens, um unterschiedlichen Lern- und Arbeitsbiografien Rechnung zu tragen.

Das Kapitel *Neue Produktionsformen – neues Lernen – neue Lernorganisation* beschreibt den Entwicklungshintergrund von Konzepten arbeitsintegrierten Lernens und speziell des FILIP-Ansatzes. Bis in die 70er Jahre kam Weiterbildung nur ein geringer Stellenwert zu. Technisch-organisatorischer Wandel und neue Kundenanforderungen brachten jedoch einschneidende Veränderungen mit sich: Flexibilität im Umgang mit neuen Arbeitsanforderungen, Entscheidungs- und Teamfähigkeit, systemweites Denken werden von den Mitarbeitern zunehmend verlangt und machen nicht nur eine Verstärkung, sondern auch einen Neuzuschnitt von Weiterbildung erforderlich. Und auch die Zuständigkeit für betriebliche Weiterbildung wandelt sich: Führungskräfte der mittleren Ebene werden stärker in die Planung und Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden.

Im Kapitel *Der Modellversuch FILIP – Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung* werden die Grundlinien des FILIP-Konzepts skizziert, die sich aus den neuen Anforderungen an Weiterbildung ergeben. Dies bildet die Überleitung zum zweiten Teil des Buches, der sich mit den während des Modellversuchs in den Betrieben gesammelten Erfahrungen auseinandersetzt.

Teil II

Im Kapitel *Aktionsfelder des Lernens in Betrieben* wird deutlich, dass die Anforderungen prozessorientierten Wandels maßgeblichen Einfluss auf die Schwerpunkte der Weiterbildung haben. Die Betriebe, aus denen berichtet wird und die ein breites Spektrum an Branchen und Betriebsgrößen abdecken, waren allesamt mit der Anforderung konfrontiert, ihre Abläufe zu straffen und dabei zugleich ein hohes Maß an Qualität und Kundenorientierung zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund setzten die Betriebe mit ihren Aktionsfeldern unterschiedliche Schwerpunkte: Optimierungsprozesse in einzelnen Arbeits- und Funktionsbereichen, Optimierung von Schnittstellen zwischen vor- und nachgelagerten Bereichen, Kommunikation und Informationsaustausch im gesamten Unternehmen oder die Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Abteilungen.

Die Modellversuchsaktivitäten, die im Kapitel *Arbeitsbereichsbezogene Maßnahmen* dargestellt werden, reichen von der Erstellung von Kompetenzprofilen durch Führungskräfte bis hin zu selbst organisierten Qualifizierungen in den Arbeitsbereichen. Die in den Arbeitsbereichen von Facharbeitern und un- und angelernten Beschäftigten angesiedelten Maßnahmen zielten auf die Verbesse-

rung fachlicher Kompetenzen, um die Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter zu erhöhen. Durch Reflexionsprozesse sollten überkommene Routinen überwunden und neue Problemlösungen in den Arbeitsbereichen generiert werden.

Im Kapitel *Funktionsübergreifender Wissenstransfer* werden Maßnahmen zur Lösung der Schnittstellenproblematik zwischen vor- und nachgelagerten Bereichen vorgestellt. Im Modellversuch wurden wechselseitige Abteilungsbesuche und Aktivitäten zur Information über die Aufgaben der beteiligten Abteilungen durchgeführt. Dabei ging es primär um die Erhöhung ökonomisch relevanten Zusammenhangswissens von Facharbeitern.

Der dritte Typ von Maßnahmen, der die *Unternehmensweite Kommunikationskultur* zum Gegenstand hat, beinhaltet u. a. die von Mitarbeitern selbst organisierte Erarbeitung von Kommunikationsregeln oder regelmäßige Abteilungstreffs, die dem Informationsaustausch dienten. Die Zielsetzungen bestanden in einer Verbesserung der Beziehungen zu den Kunden. Durch die Maßnahmen sollten die sozialen und methodischen Kompetenzen der Mitarbeiter mit Blick auf eine Stärkung der Marktposition des Unternehmens erhöht werden.

Das Kapitel *Wissenstransfer zwischen Ausbildung und Abteilungen* schildert betriebliche Bestrebungen, die herkömmliche Trennlinie zwischen Ausbildungsaktivitäten und der alltäglichen Arbeit in den Abteilungen bei der Gestaltung von Lernen durchlässiger zu machen, z.B. durch Abteilungspräsentationen oder die Erstellung von Materialien für Berufseinsteiger durch Mitarbeiter in den Fachabteilungen. Dadurch sollten bei den beteiligten Mitarbeitern und Auszubildenden Reflexionsprozesse über Arbeitsabläufe und gesamtbetriebliche Prozesse ausgelöst und personale und methodische Kompetenzen bei den Auszubildenden entwickelt werden.

Das *Resümee* fasst die Erfahrungen aus den Praxisbeispielen zusammen. Es wird deutlich, dass die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Gestaltung der Lernprozesse ist. Die bestehenden Kooperationskulturen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sollten den Anknüpfungspunkt der Aktivitäten bilden. Damit ist weniger eine Generalrevision, sondern eher die Modernisierung betrieblicher Personal- und Weiterbildungspolitik gefragt.

Die Modernisierungsstränge bestehen in der Neujustierung der Führungspraxis und im systematischen, arbeitsprozessbezogenen Lernen. Für die Führungskräfte bedeutet dies höhere Anforderungen an methodische Kompetenzen in der Personalführung und an soziale Kompetenzen im diskursiven Umgang mit Mitarbeitern. Das FILIP-Konzept bietet hierfür eine Beratungsinfrastruktur.

Teil III

Die Merkmale von Support-Strukturen für die Gestaltung von Lernen in Betrieben werden im abschließenden dritten Teil des Buches behandelt. Im Kapitel *FILIP-Beratungskonzept* werden anhand der praktischen Erfahrungen in den Betrieben die wesentlichen Merkmale des Unterstützungsangebots für Führungskräfte beleuchtet und Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung des FILIP-Ansatzes vorgestellt. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Erarbeitung von Methoden für die Gestaltung von Lernprozessen durch die Führungskräfte selbst.

Abschließend wird das Augenmerk auf die Anbieter von Bildungsdienstleistungen gelenkt. Im Kapitel *Veränderter Lernbedarf: Antworten der Bildungsdienstleister* wird gezeigt, dass die Entwicklung von Selbstlernkompetenzen von Bildungsträgern selten als eigenständiges Bildungsthema angeboten wird, aber als integraler Bestandteil von Weiterbildung an Bedeutung gewinnt. Die Nachfrage der Unternehmen gibt nur begrenzte Impulse für die Verknüpfung von Lernen und Arbeiten, von organisiertem und informellem Lernen, von Weiterbildung und Wissensmanagement und schließlich auch von individuellem und Organisationslernen. Für betrieblich verankerte Konzepte selbst organisierten und arbeitsplatznahen Lernens müssen sowohl Nachfrage- als auch Angebotsstrukturen noch entwickelt werden.

Um zum Ausgangspunkt der Argumentation zurückzukehren: Zweifellos sind verstärkte Anstrengungen der Wirtschaft und auch der einzelnen Mitarbeiter für Qualifizierung erforderlich. Dies ist aber weniger eine Frage der Quantität von Weiterbildung. Von entscheidender Bedeutung sind vielmehr neue konzeptionelle Akzente, die Weiterbildung und Personalentwicklung zu einem integralen Bestandteil unternehmerischer Strategie machen und fest im Arbeitsalltag verankert sind.

Um den Lesefluss zu erleichtern, haben wir auf die explizite Unterscheidung von männlicher und weiblicher Form verzichtet. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.

I.

Führungskräfte als Gestalter von Lernprozessen im Betrieb