

Informelles Lernen

Hohe Lerntransfer-Quoten beim Wissensaustausch



Informelles Lernen fristet in den meisten Betrieben neben der klassischen Weiterbildung ein Schatten-dasein. Dabei erfolgen bis zu 70 Prozent des betrieblichen Lernens informell. Der folgende Fachartikel zeigt auf, wie Unternehmen diese Lernform gezielt fördern und nutzen können.

Winfried U. Graichen

Wer sich in Betrieben umschaute, stellt schnell fest: Die Arbeitsprozesse funktionieren, weil das erforderliche Wissen von Mitarbeiter zu Mitarbeiter weitergegeben wird. Dieses so genannte informelle Lernen findet tagtäglich statt, extrem job- und aufgabenorientiert, noch dazu kostengünstig. Triebfedern sind Neugier und Wissenwollen.

Individuell und schnell

Was für den Erfolg im Job wichtig und nützlich ist, lernen Mitarbeiter somit meist en passant. Welches Ziel jeweils verfolgt wird, wie hoch der persönliche Einsatz und das Tempo ist, bestimmen informelle Lerner aber selbst. Beim Pendant des informellen Lernens, die klassische Weiterbildung, ist das anders. Denn das formelle Lernen ist vergleichbar mit einer Fahrt im Bus – die (Lern-)Routen sind vorgegeben und die Mitfahrer bleiben bis zum Ziel an Bord.

Während die formale Qualifizierung über ein Studium oder eine klassische Weiterbildung in der Regel vor allem Grundlagen

vermittelt, trägt informelles Lernen wesentlich dazu bei, die konkreten Aufgaben im Arbeitsalltag mit seinen spezifischen Gegebenheiten zu lösen. Strukturiertes Problemlösen ist dabei genauso wichtig wie systematisches Probieren vor dem Hintergrund bereits gemachter Erfahrungen.

Hierarchisch beeinflusst

Ad-hoc-Lösungen entwickeln ist die Stärke informellen Lernens. Traditionelle Weiterbildungsformen hingegen stoßen in Zeiten des ständigen Wandels schnell an ihre Grenzen. Denn ob Training, E-Learning oder





Workshop – ein mehr oder minder grosser zeitlicher Vorlauf wird immer benötigt. Und diese Zeit hat man schlichtweg nicht, wenn Probleme bewältigt werden müssen. Ohne individuelles, informelles Lernen bleiben sie aber meist ungelöst.

Dies gilt umso mehr, je weiter unten die Mitarbeiter in der betrieblichen Hierarchie angesiedelt sind, denn die regelmässige Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen ist für diese Mitarbeiter eher die Ausnahme. In diesem Segment spielt daher informelles Lernen eine noch weit grössere Rolle.

Voraussetzungen schaffen

Im Mittelpunkt informeller Lernaktivitäten stehen kommunikative Prozesse, etwa der kontinuierliche Austausch mit Kollegen über aktuelle Arbeitsaufgaben und -probleme. Auf diese Weise sind Transferraten möglich, von denen Personaler bei der klassischen Weiterbildung nur träumen können. Das Potenzial und der Nutzen informellen Lernens sind für Unternehmen nachweislich riesig – nur, den meisten Firmen ist dies nicht bewusst. Es ist daher an der Zeit, dass Unternehmen informelle Lernprozesse stär-

ker unterstützen und gezielter steuern. Dass die Notwendigkeit vorhanden ist, verdeutlicht die Tatsache, dass sich die Arbeitsprozesse in den meisten Unternehmen immer mehr verdichten. Dadurch werden bislang vorhandene Möglichkeiten des kollegialen Austausches häufig eingeschränkt. Umso wichtiger ist es, dass Firmen gute Rahmenbedingungen für informelles Lernen schaffen und den Personaleinsatz auch unter Lerngesichtspunkten organisieren. Die Chancen des informellen Lernens lassen sich auf vielfältige Weise nutzen.

Communities of Practice

Empfehlenswert ist es, zunächst die unterschiedlichen Lernstile der Mitarbeiter zu ermitteln, um festzustellen, wann, wie und wo Mitarbeiter am schnellsten und am besten lernen. Des Weiteren sollten die bestehenden Netzwerke im Unternehmen analysiert werden. Denn unter jedem offiziellen Organigramm liegen informelle Netzwerke, deren Mitglieder stark die Weichen stellen, die Brücken zwischen Konzernbereichen – und zu anderen Organisationen schlagen. Eine Analyse zeigt, welche Mitarbeiter informelle Führer sind, wer über Hierarchie- und Projektgrenzen hinweg Einfluss hat.

Tipp: Es empfiehlt sich, die informellen Führer in wichtige Projekte und Prozesse einzubeziehen und gezielt mit Informationen zu versorgen.



Typische informelle Lernorte, zum Beispiel im Umfeld von Kaffeemaschinen, in der Kantine und in Sitzecken, sollten bewusst lernfreundlich gestaltet werden. Gute Erfahrungen werden zum Beispiel mit so genannten «Lerninseln» gemacht. An diesen extra eingerichteten Orten können Mitarbeiter Informationen austauschen oder diese im Internet bzw. Intranet recherchieren, um arbeitsplatzbezogene Lösungen zu finden.

Online Communities etwa ermöglichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, fach-, hierarchie- und standortübergreifend, sich bedarfsgerecht Know-how anzueignen. Konkrete Arbeitshilfen, beispielsweise in einer Intranet-Datenbank, auf die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugriff haben, können Antworten auf Mitarbeiterfragen wie «Was mache ich, wenn ...?» rund um die Uhr liefern. Die Mitarbeitenden wiederum können ihre Erfahrungen anschließend selbst einpflegen und Tipps für andere Anwender ergänzen.

Führungskräfte als Lernförderer

Durch informelle Lernprozesse erweitern Mitarbeiter ihre Kompetenzen. Aufgabe der Führungskräfte, Produktionsleiter, Meister, Schichtführer ist es daher, diese Aktivitäten gezielt zu fördern. Viele Vorgesetzten wissen jedoch oft nicht, wie sie moderne arbeitsintegrierte Lernformen wie Lernen am Arbeitsplatz, Projektlernen, kollegiale Beratung usw. unterstützen können. Es empfiehlt sich daher, die Führungskräfte im Vorfeld umfassend zu qualifizieren, auch damit die Mitarbeiter weiterhin gegenüber informellen Lernaktivitäten aufgeschlossen bleiben.

Aufgabe der Vorgesetzten ist beispielsweise, die Tätigkeiten und die dafür benötigten Kompetenzen systematisch zu erfassen. Projekt- und Produktionsteams etwa kön-

nen dann unter Lerngesichtspunkten zusammengestellt werden, damit der Wissenstransfer von Mitarbeiter zu Mitarbeiter optimal erfolgt.

Eine kontinuierliche Dokumentation der einzelnen Arbeitsschritte sichert dann wiederum die Darlegung des ausgetauschten Wissens. Lerntagebücher beispielsweise können bei der Suche nach Wissenslücken helfen, den Qualifizierungsbedarf ermitteln und bereits Erreichtes festhalten. Dies kann alternativ auch über eine Datenbank erfolgen.

Voraussetzung: Vertrauen

Damit informelles Lernen seinen vollen Nutzen entfalten kann, sind Freiräume und ein hohes Mass an Vertrauen in die Mitarbeiter Voraussetzung. Der ein oder andere Chef muss daher vielleicht über seinen eigenen Schatten springen. Und auch eine entsprechende Unternehmenskultur ist zu fördern. Doch dieses Vertrauen und die Lernaktivitäten zahlen sich aus, da es die Wertschöpfung erhöht. Studien aus den USA etwa belegen, dass Firmen, die jährlich



durchschnittlich 10 Prozent mehr in Kapital investierten als andere vergleichbare Unternehmen, eine 3 bis 4 Prozent höhere Produktivitätsquote erzielten. Firmen jedoch, die im gleichen Umfang Geld in ihre Mitarbeiterentwicklung steckten, verbuchten einen Produktivitätszuwachs von 8,5 Prozent und noch deutlich mehr, wenn stärker verhaltensorientierte Kompetenzen gefragt sind. Informelles Lernen ist somit ein wirtschaftlich weit unterschätztes Instrument. Chefs sollten daher ihren Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, dass sie ihr Lern-Enga-

gement nicht nur akzeptieren, sondern es auch wollen.

Investitionen in die Förderung informeller Lernaktivitäten amortisieren sich auch deswegen, weil sie die klassische Weiterbildung effizienter machen. Informelles Lernen und organisierte Weiterbildung sollten daher eng miteinander verzahnt werden. Fortbildungen erfolgen dann weniger nach dem Glesskannenprinzip, sondern nach intensiver individueller Prüfung – wesentlich durch die Betroffenen selbst! Schliesslich

wollen Mitarbeiter selbst entscheiden, was und wie sie lernen. Im Rahmen von Lernberatungen können die Mitarbeiter persönliche Lernziele vereinbaren, die durch Selbstevaluation und Gespräche mit dem Bildungspersonal in regelmässigen Abständen nach Veranstaltungen überprüft werden können.

Offenes Betriebsklima

Informelles Lernen sollte nicht durch zu viele Regeln geschwächt werden. Vielmehr gilt es, Mitarbeitern Freiräume für den Erfahrungsaustausch zu gewähren. Selbst reguliertes Lernen ist eben nur in einem offenen Betriebsklima möglich, zumal sich viele Spielarten des informellen Lernens der Kontrolle entziehen, das ist nun mal ihre Eigenart. ■

Checkliste



10 Tipps zur Förderung individuellen Lernens

Massnahme	Vorhanden	Ziel	Umgesetzt bis
1. Schaffen Sie gute Rahmenbedingungen für informelles Lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2. Analysieren Sie die betrieblichen Netzwerkstrukturen, um informelle Führer zu identifizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3. Versorgen Sie die informellen Führer gezielt mit Informationen, beziehen Sie sie in wichtige Projekte/Prozesse mit ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
4. Organisieren Sie den Personaleinsatz auch unter Lerngesichtspunkten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
5. Ermitteln Sie die unterschiedlichen Lernstile der Mitarbeiter, um festzustellen, wann, wie und wo Mitarbeiter am schnellsten und am besten lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
6. Verknüpfen Sie Kompetenzentwicklung und Wissensmanagement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
7. Gestalten Sie informelle Lernorte bewusst lernfreundlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
8. Verzahnen Sie informelles Lernen und klassische Weiterbildung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
9. Qualifizieren Sie Ihre Führungskräfte, damit Sie Lernprozesse fördern, statt diese zu hemmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
10. Achten Sie auf eine Vertrauenskultur in Ihrem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Quelle: www.smart-change.com



Porträt

Winfried U. Graichen ist Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens smart change GmbH in Diepoldsau. Kerngeschäft ist die Beratung von Unternehmen bei Veränderungsprozessen in Vertrieb, Management und Produktion. Seinem Ruf als «Mr. Smart Change» folgend, vermittelt Winfried U. Graichen Organisationen, Teams und Individuen, wie sie das Beste aus Veränderungen machen – change for the better!



Fragen

Winfried U. Graichen
 Geschäftsführer
 smart change GmbH
 Centralstrasse 10, 9444 Diepoldsau
 Tel. 071 733 39 77
 info@smart-change.com
 www.smart-change.com

