

Gerhard Herz, Angelika Jäger

# **Lernmöglichkeiten im Betrieb entdecken**

**Lernchancenanalysen zur Förderung der Lernkultur im Unternehmen**

Ein Leitfaden für Unternehmen

Dortmund 2001

Dieses Handbuch ist Rahmen des Modellversuchs "Arbeit und Qualifizierung" des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft e. V. in Kooperation mit dem Institut für Betriebliche Bildung und Unternehmenskultur - IBU entstanden.

Redaktion: Gerhard Herz, Angelika Jäger, Monika Kullmann

### **Modellversuch Arbeit und Qualifizierung"**

#### **Durchführungsträger:**

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V.  
Außenstelle Mittelhessen  
Peter Müller, Projektleitung  
Kerstin Steinhäuser  
Kai Weber  
Schützenstraße 62e, 35398 Gießen  
Tel.: 06 41 / 9 82 38-0  
Fax: 06 41 / 9 82 38-11

#### **Wissenschaftliche Begleitung:**

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. - Forschungsstelle

Dr. Doris Lau-Villinger, Projektleitung  
Dr. Ioanna Dede  
Angelika Jäger  
Emil-von-Behring Str. 4, 60439 Frankfurt am Main

Tel.: +49-(0) 69 / 9 58 08-275 Fax: +49-(0) 69 / 9 58 08-259  
E-Mail: [Jaeger.Angelika@bwhw.de](mailto:Jaeger.Angelika@bwhw.de)

website: <http://www.bwhw.de>

Institut für betriebliche Bildung und Unternehmenskultur - IBU

Dr. Gerhard Herz  
Postfach 1414, 82182 Gröbenzell  
Tel.: +49-(0) 81 42 / 570770  
Fax: +49-(0) 81 42 / 5 88 33  
E-Mail: [gerhardherz@ibuibu.com](mailto:gerhardherz@ibuibu.com)

Website: [www.ibuibu.com](http://www.ibuibu.com)

#### **Fachliche Betreuung:**

Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), Bonn  
Katrin Gutschow

#### **Finanzielle Förderung des Modellversuchs:**

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Bonn; FKZ: D 4005.00 und B

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, Wiesbaden

**Laufzeit des Modellversuchs:** Mai 1996 - Mai 2001

#### **Weitere Modellversuchsprodukte sind:**

- Leitfaden Patensystem
- Qualifizierungspass
- Tätigkeitsorientierte Module für die Berufe Kauffrau/-mann im Einzelhandel und Fachverkäufer/in im Nahrungsmittelhandwerk

Die im Text verwendete männliche Form dient der Textvereinfachung und schließt die weibliche Form ein.

Inhalt

*Gewinn durch Lernen? Anstatt eines Vorworts*

**Was ist das Problem?**

Wirtschaft im Wandel

Veränderung selbst gestalten

Lernchancen entdecken

Lernpotenziale erschließen

**Was ist die Lösung?**

Lernchancenanalyse

**Welcher Nutzen entsteht?**

Nutzen für die Zielgruppen

**Wie wird's gemacht?**

Zu welchen Anlässen werden Lernchancenanalysen durchgeführt?

Durchführungsprozess

Inhalt des Interviews bzw. des Fragebogens

**Was sind die Ergebnisse?**

Die integrierte Arbeits- und Lernorganisation

Gesichtspunkte zur Gestaltung eines betrieblichen Arbeits- und Lernarrangements

Leitfragen zur weiteren Nutzung eines Arbeits- und Lernarrangements für die Entwicklung der betrieblichen Wissensbasis

Das Organisationsprofil

**Wer führt die Lernchancenanalyse durch?**

Voraussetzungen für die Interviewer und Auswerter

Training der Berater

Erweiterung der Lernchancenanalyse durch Wertschöpfungspartner

Noch einmal: Gewinn durch Lernen!

## **Gewinn durch Lernen? - Anstatt eines Vorworts**

Obwohl Frau Kaufmanns Einzelhandelsgeschäft seit der Gründung vor sieben Jahren recht erfolgreich war und die Verkaufsfläche schon zweimal deutlich erweitert werden musste, hatte sie das Gefühl, dass es Verbesserungsmöglichkeiten gibt, die nicht allein mit den Waren, den Preisen oder dem Service zu tun haben. Die Tatsache z.B., dass fast alle ihrer Mitarbeiter immer wieder mit Fragen und Entscheidungswünschen zu ihr kamen, verschaffte ihr das Gefühl eingeengt zu sein und die Fragen der zukünftigen Entwicklung ihres Unternehmens aus Zeitgründen immer wieder aufschieben zu müssen. Auf einer Tagung zu Fragen der Mitarbeiterqualifizierung fiel ihr auf, dass sie über die Frage, was oder wie Mitarbeiter - und sie selbst - im Betrieb selbst lernen noch gar nicht nachgedacht hatte. Selbstverständlich kannte sie die Ausbildungsordnung und hatte auch eine Ausbildungsereignungsprüfung abgelegt, Lernen war aber eher ein Gebiet, das sie den Seminaren außerhalb des Betriebs, dem einzelnen Mitarbeiter oder der Berufsschule zuordnete. Dass man durch eine Lernchancenanalyse "Lernchancen" des eigenen Betriebs entdecken und damit lernen und arbeiten nutzbringend verbinden konnte, klang faszinierend. Sie beschloss, so eine Untersuchung durchführen zu lassen.

Schon beim Ausfüllen des Fragebogens, den ihr der Berater vorher zugesandt hatte und ebenso während des Interviews, das dann folgte, konnte sie sehen, dass sie ihre Arbeit schon von vielen Seiten her betrachtet hatte, den Betrieb, seine Produkte, seine Abläufe und die Organisation als das naheliegendste Lernfeld für sie selbst und ihre Mitarbeiter oder gar Lieferanten und Kunden zu betrachten, war ihr aber bisher noch nicht in den Sinn gekommen. Das Stichwort "Lernendes Unternehmen" war ihr zwar geläufig, sie hatte es aber als eines der vielen Schlagworte klassifiziert, die nur in Großbetrieben eine Rolle spielen.

Die Ergebnisse der Untersuchung waren einerseits überraschend, weil sie feststellte, dass so ein Betrieb noch viel komplexeres Gebilde darstellt, als es ihr ohnehin schon bewusst war. So hatte sie sich z.B. den Zusammenhang der Art, wie die Arbeit im Betrieb verteilt ist mit den Lernmöglichkeiten ebenso wenig verdeutlicht, wie etwa die Lernanforderungen und Möglichkeiten, die vorhandene technischen Einrichtungen, oder eine Reklamation bieten. Hier entdeckte sie auch einen wichtigen Ansatzpunkt für die Lösung ihres Problems, sich immer eingeengt zu fühlen: weil viele Mitarbeiter nicht gewohnt waren, eigene Arbeitsbereiche selbständig zu führen und keine klaren Vereinbarungen darüber herrschten, was bei ihr "selbstständiges Führen eines Bereichs" heißt und wie die dazu gehörigen Koordinations- und Rechenschaftsprozeduren geregelt sind, haben alle den "einfachen" Weg gewählt, nämlich die Chefin zu fragen. Dass dadurch ständige - wertverzehrende, statt wertschöpfende - Unterbrechungen der Abläufe die Folge sind, war ihr klar. Dass damit aber auch Lern- und Entwicklungschancen für die Mitarbeiter vergeben wurden, hatte sie bisher nicht bedacht.

Auch wenn ihr einiges aus den Ergebnissen recht bekannt erschien, war sie dankbar, damit eine systematische Zusammenschau der Stärken und Schwächen ihres Unternehmens als ein Ort, an dem nicht nur gearbeitet, sondern auch viel gelernt wird vor Augen zu haben, um daraus selbst oder mit dem Berater weitere Verbesserungsmaßnahmen planen und in den Arbeitsalltag einbauen zu können. Dass damit neben dem finanziellen Gewinn ein weiterer Gewinn möglich wurde, konnte sie an der verbesserten Motivation der Mitarbeiter ablesen, die ihre unterschiedlichen Stärken und Fähigkeiten jetzt besser entfalten konnten, als das bis dahin der Fall war.

## Was ist das Problem?

### ***Wirtschaft im Wandel***

Die Gesellschaften sind global im Wandel begriffen und ökonomische Sichtweisen bestimmen die Richtung in der nach Lösungen gesucht wird. Die Wirtschaft steht unter starkem Veränderungsdruck:

- ◆ Starker Wettbewerb steigert den Konkurrenzdruck;
- ◆ Neue Informationstechnologien erfordern strategische Entscheidungen;
- ◆ Im Produkt- und Servicebereich ändern sich Trends und die Angebote wechseln schnell;
- ◆ Die Kunden stellen höhere Ansprüche;
- ◆ Die Mitarbeiter erwarten neben einem guten Einkommen, auch motivierende Arbeitsbedingungen;
- ◆ Von den Mitarbeitern wird mehr unternehmerisches Denken und Handeln, d.h. selbstständiges Erfassen des Wertschöpfungszusammenhangs, Qualitäts- und Kostenbewusstsein sowie eigenständige Urteilsfähigkeit erwartet.

### ***Veränderung selbst gestalten***

Die Steuerung umfassender Geschäftsprozesse erfordert die Integration ständiger Lernprozesse in den alltäglichen Arbeitsablauf. Je besser die Firmen und Mitarbeiter, ihre Arbeitsprozesse als Lernanlässe verstehen und ihre Organisation darauf einrichten, umso besser werden sie auch in Zukunft am Markt bestehen. Grundsätzlich gilt das für Firmen jeder Größe. Allerdings ist offensichtlich, dass vor allem kleine Firmen, deren Personalkapazität gerade ausreicht, um das Alltagsgeschäft zu bewältigen, für weitergehende strategische Fragen und Zukunftsperspektiven weniger Möglichkeiten haben als Unternehmen, die für Organisations- und Personalentwicklung eigene Abteilungen haben bzw. externe Berater heranziehen.

Deshalb ist das kontinuierliche, im Arbeitsalltag integrierte Weiterlernen für die Inhaber und Mitarbeiter der sog. kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) von besonderer Bedeutung.

### ***Lernchancen entdecken***

Dieses Handbuch dient dazu, die tägliche Arbeit als Lernfeld zu nutzen, die Lernmöglichkeiten im betrieblichen Alltag bewusst wahrzunehmen und sie in die Arbeitsabläufe zu integrieren. Das Instrument hierzu ist die Lernchancenanalyse. Sie hilft situative Lerngelegenheiten im Betrieb zu erkennen, um sie für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu nutzen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Die wirtschaftliche Tätigkeit als Ausgangspunkt für gezielte Lernprozesse zu nehmen, entspricht der sich verstärkenden Tendenz in der beruflichen Bildung zur Förderung des Lernens in realen Arbeits- und Lebenssituationen. Vgl. dazu die Beiträge – auch der Autoren des Handbuchs – in dem Band: P. Dehnhostel, W. Markert, H. Novak: Workshop. Erfahrungslernen in der beruflichen Bildung – Beiträge zu einem kontroversen Konzept. Neusäss 1999

### **Lernpotenziale erschließen**

Die im Betrieb vorhandenen Lernpotenziale werden häufig nicht erkannt, weil erfahrenen Mitarbeitern, die Tätigkeiten und Abläufe routinemäßig von der Hand gehen. Sie haben oft kein Bewusstsein mehr davon, wie viel an wichtigem fachlichem, sozialen und kommunikativem "Know-How" in der Bewältigung der Arbeitsaufträge steckt: Woher kommen z. B. die Unterlagen, die brauche, um ein Regal aufzufüllen? Wen muss ich informieren? Welche Liste muss ich vorher und nachher ausfüllen oder welche Eingabe am Computer muss ich machen, damit der Vorgang in der richtigen Weise im Warenwirtschaftssystem registriert ist?

Typische Lernanlässe in Betrieben sind u. a.:

PERSONAL	Einführung neuer Mitarbeiter Ungenügend qualifizierte Mitarbeiter Wenig veränderungsbereite bzw. lernwillige Mitarbeiter
LIEFERANTEN	Wechsel von Lieferanten Mängellieferungen
KUNDEN	Lob von Kunden Reklamationen Kundenbefragungen Veränderung der Kundenfrequenz Werbung
FINANZEN	Umsatzveränderungen Preisveränderungen Lohn-, Gehaltsveränderungen Veränderung der Kreditsituation Veränderung der Mitarbeiterereinkommen Steuersituation/Rechnungslegung
LEITUNG/FÜHRUNG	Inhaberwechsel Leitungswechsel Veränderung der Ziele, Aufgabenstellung
PRODUKT/SORTIMENT	Vorhandene, auszumusternde und neue Produkte Produktmängel "Ladenhüter"/"Schnelldreher"

PROZESS	Veränderung der Abläufe Wechsel in der Organisationsstruktur Veränderung der Verantwortlichkeiten Veränderung der Rechenschafts- und Kontrollprozesse Veränderung der Informations- und Kommunikationsprozesse Veränderung der Qualitätsverfahren und –prozesse

Dieses Lernpotenzial bewusst zu machen, um betriebliche Prozesse zu verbessern, ist die Aufgabe einer Lernchancenanalyse.

## Was ist die Lösung?

### *Die Lernchancenanalyse*

Eine Lernchancenanalyse gehört nicht zum alltäglichen Betriebsablauf und ist deshalb ein Eingriff in den gewohnten Arbeitsprozess, der Veränderungen in Gang setzt. Organisationsentwicklung als geplantes in Gang setzen von Veränderungen, stellt in der Regel einen längerfristigen Lern- und Gestaltungsprozess dar, in dem

- ◆ die Betroffenen - Geschäftsleitung und Mitarbeitende - mitwirken;
- ◆ die Lern- und Veränderungsbedürfnisse der Betroffenen berücksichtigt werden,
- ◆ an Aufgaben und Problemen des betrieblichen Alltags angesetzt wird;
- ◆ Regeln und Gestaltungsprinzipien nicht vorgegeben, sondern selbst entwickelt werden;
- ◆ die Überprüfung und Sicherung des Erfolgs und die Korrektur von Fehlern durch die Betroffenen selbst erfolgt.

Im Rahmen eines solchen komplexen Prozesses kann die Lernchancenanalyse eine wichtige Diagnosefunktion übernehmen, indem sie die im Betrieb vorhandenen Lernfelder identifiziert. Damit kann sie als Einstieg in einen umfassenderen Veränderungs- und Entwicklungsprozess genutzt werden.

Wo ansonsten finanzielle, mengen- oder zeitbezogene Kennzahlen analysiert werden, diagnostiziert die Lernchancenanalyse die im Betrieb vorhandenen bzw. nicht vorhandenen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Dabei werden

- die im Betrieb identifizierten "zufälligen", informellen Lerngelegenheiten für einen gezielten Qualifizierungsprozess aufbereitet;
- das im Alltagsgeschäft existierende, aber kaum bewusste Wissen sichtbar und damit verfügbar gemacht.

Die Lernchancenanalyse ist also mehr als eine Untersuchung und die Rückmeldung der daraus gewonnenen Ergebnisse. Sie ist ein fortlaufender Prozeß, der mit einer Untersuchung beginnt, und in die Entwicklung von Maßnahmen hineinführt. Der Prozess ist eng an die "normalen" betrieblichen Abläufe, bzw. den Wertschöpfungsstrom geknüpft. Der Prozesscharakter ist aber dadurch bestimmt, dass sie die Stellen und Situationen aufzeigt, an denen man als Mitarbeiter reflektierend aus dem Wertschöpfungsgeschehen heraustritt und diesen systematisch betrachtet. Die Fortsetzung des Prozesses und damit auch der Wiedereintritt in das unmittelbare Wertschöpfungsgeschehen, geschieht dadurch, dass die zutage getretenen Erkenntnisse und Ideen festgehalten und Maßnahmen beschlossen werden, diese im Arbeitsprozess umzusetzen.<sup>2</sup>

Weil dieser letzte Schritt, die Umsetzung von Veränderungsprozessen eine notwendige Konsequenz aus einer Lernchancenanalyse ist, gehört zu einer bewussten Entscheidung für eine solche Untersuchung auch die Bereitschaft, die notwendigen Veränderungen, die sich aus der Untersuchung ergeben in Gang zu setzen und durchzutragen.

Begibt man sich aber auf diesen Weg, entsteht hohe Transparenz und gute Kommunikationsmöglichkeiten, die es erleichtern

1. gezielt fachlich und fachübergreifend zu qualifizieren;
2. betriebliche Prozesse kundenorientiert zu verbessern;
3. Wertschöpfungsprozesse kontinuierlich zu verbessern.

Die damit erhöhte Kompetenz der Mitarbeiter wird im Betriebsablauf, in der Kooperation mit Kunden, Lieferanten und Kollegen und im wechselnden Marktgeschehen erfahrbar und kann in einer Art kontinuierlichem Verbesserungsprozess (KVP) ständig weiterentwickelt werden.

Die Lernchancenanalyse richtet den Blick bewusst auf das Betriebsganze, um einen Überblick über lernförderliche Strukturen und die wichtigsten Bereiche des dort möglichen Lernens zu gewinnen. Darüber hinaus wird sichtbar, was der Betrieb bereits zur Förderung von Lernprozessen tut.

## **Welcher Nutzen entsteht?**

1. Das bewusste Erkennen betrieblicher Lernmöglichkeiten verbessert die Gestaltungsmöglichkeiten von Lern- und die Arbeitsprozessen.
2. Die Betrachtung der betrieblichen Situation ist die Basis für ein Stärken- und Schwächenprofil des Unternehmens: Was tun wir besonders erfolgreich? Wo können wir noch besser werden?
3. Feststellung möglichen Handlungsbedarfs für qualifikationsbezogene und organisatorische Maßnahmen.
4. Durch eine verbesserte Informationsbasis wird das betriebliche Geschehen transparenter, das Vertrauen wird gestärkt und die Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung steigt.

---

<sup>2</sup> Hier gibt es durchaus Verbindungen zu den KAIZEN-Prozessen - kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen -, wie sie in der Diskussion um Rationalisierungs- und Verschlankeungsstrategien intensiv diskutiert worden sind. Vgl. WOMACK, J.P., JONES, D.T.: *Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking)*, Frankfurt/Main; New York 1997



5. Eine klare Unterscheidung von Routine und nicht alltäglicher Aufgabe ist möglich.
6. Arbeits- und Lernarrangements, die über das zufällige Lernen hinaus gehen, führen zu einer signifikanten Verbesserung der Betriebsergebnisse.
7. Die Lernchancenanalyse unterstützt die Schaffung lernförderlicher Arbeitsstrukturen und damit die betriebliche Organisationsentwicklung.
8. Die Lernchancenanalyse kann durch die Identifizierung der vorhandenen Lernfelder die Lernfähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden erhöhen. Sie trägt damit zur Qualitätssteigerung der betrieblichen Personalentwicklung bei.
9. Die Lernchancenanalyse kann "träges" Wissen ("tacit knowledge") verfügbar und entwicklungsfähig machen. Als träges Wissen bezeichnet man Wissensbestände, die im Betrieb vorhanden sind, aber durch Gewohnheit und Routine denen, die es anwenden nicht mehr bewusst sind. Damit ist ein Einstieg in betriebliches Wissensmanagement möglich.
10. Lernchancenanalysen lassen den Weiterbildungsbedarf aus der Perspektive der Arbeitsbereiche erkennen.

### **Nutzen für die Zielgruppen:**

Betriebliches Lernen findet auf unterschiedliche Weise statt, weil die Beteiligten unterschiedliche Funktionen und Voraussetzungen mitbringen. Dennoch sind alle betrieblichen Mitarbeiter als Zielgruppe für Lernchancenanalysen zu betrachten. Welchen Nutzen die unterschiedlichen Beteiligten davon haben können, wird im folgenden beschrieben.

- Auszubildende (auch Praktikanten, Umschüler und Teilnehmer von Qualifizierungsmaßnahmen:

Auszubildende kommen in der Regel nicht direkt, sondern nur durch Vorgesetzte oder Paten mit den Ergebnissen der Lernchancenanalyse in Verbindung. Ihr Lernprozess kann durch dadurch gesteigert werden, dass eine Lernpartnerschaft mit einem Mitarbeitenden, dem Paten eingerichtet wird. Weil sich der Auszubildende noch intensiv - auch durch seinen Schulbesuch - mit den fachlichen Hintergründen seines Berufs befassen muss, kann die Lernchancenanalyse eine Möglichkeit sein, die Verbindung der fachlichen mit den fachübergreifenden Anteilen der Berufstätigkeit besser verstehen und umsetzen zu können.

- Paten oder betriebliche Mitarbeiter

Lehren und lernen findet zwar in fast jedem Betrieb statt, es stellt aber in der Regel nur einen recht kleinen Teil des bewusst wahrgenommenen Alltagsgeschäfts der Mitarbeiter - und der Führungskräfte - dar. In sehr vielen Betrieben gibt es auch Mitarbeiter, die eine Ausbilderbefähigung nach der AEVO erworben haben und dadurch mit grundlegenden pädagogischen Fragen der Ausbildung und ihrer Methoden in Kontakt gekommen sind. Durch die Patenschaftsfunktion, die ein Mitarbeiter übernimmt, wird die Unterstützung und Begleitung des Lernprozesses der Modellversuchsteilnehmer ausdrücklich zu seiner Aufgabe. Hier hilft ihm die Lernchancenanalyse zu einer veränderten Sicht auf das eigene Arbeitsfeld: Während es aus kaufmännischer oder technischer Sicht um störungsfreie Abläufe und um den ökonomischen Einsatz der Mittel und ihrer Bewertung geht, legt die Lernchancenanalyse den Betrachtungsschwerpunkt auf die Lernmöglichkeiten, die berufliche Arbeit enthält. Dabei ist nicht nur die im Berufsbild enthaltene fachliche Seite, sondern gerade auch der fachübergreifende - schlüsselqualifikatorische - Anteil gemeint, der eng mit der Fähigkeit zusammenhängt, zielgerichtet die Aufbau- und Ablaufstrukturen des Betriebs zu nutzen. Diese kommunikations-, informations- und kooperationsbezogenen Lernchancen liegen nicht direkt auf der Hand, sind aber erschließbar und bestimmen

nicht zuletzt auch das betriebliche Arbeitsklima. Damit ergibt sich für die betrieblichen Paten eine recht anspruchsvolle Aufgabe.

- **Geschäftsleitung**

Selbstverständlich muss die Geschäftsleitung ebenfalls in die Arbeit an einer Lernchancenanalyse einbezogen werden. Sie muss zunächst dazu gewonnen werden, ihre Zustimmung zu erteilen. Wo die Patenfunktion in der Geschäftsleitung angesiedelt ist, wird sie selbst auch Interviewpartnerin und Adressat der Auswertungen sein. Ist die Patenfunktion in der Mitarbeiterschaft angesiedelt, werden eventuelle Konsequenzen aus der Lernchancenanalyse mit der Geschäftsleitung abzustimmen sein.

In Betrieben, die Zielvereinbarungen als Führungs- und Entwicklungsinstrument eingeführt haben, können die Lernerfordernisse und die aus den Lernchancenanalysen erkennbaren Lernmöglichkeiten durch die Geschäftsleitung in die Zielvereinbarungen in Form von konkreten, betriebsbezogenen Lern-, Weiterbildungs- und Entwicklungszielen integriert werden.<sup>3</sup>

- **Kunden und Lieferanten**

Es mag zunächst etwas weit hergeholt erscheinen, wenn man auch die Kunden und die Lieferanten als eine Zielgruppe von Lernchancenanalysen betrachtet, denn beide greifen in der Regel nicht direkt steuernd und gestaltend in die betrieblichen Abläufe ein. Geht man aber davon aus, dass alles was z.B. in einem Einzelhandelsgeschäft geschieht, letztlich vom Kundenbedarf ausgelöst wird und für den Kunden geschieht, so können auch die möglichen und nötigen Lernprozesse im Betrieb nicht ganz losgelöst von ihm betrachtet werden. Ob Lernen und Entwicklung in einem Betrieb eine Rolle spielt, werden Kunde und Lieferant in jedem Fall zu spüren bekommen, sei es in der Qualität der fachlichen Beratung, des Umgangs mit seinem Bedarf oder der Phantasie, die aufgebracht wird, wenn es um schwierige Situationen oder um Sonderwünsche geht.

## **Wie wird's gemacht?**

### **Zu welchen Anlässen werden Lernchancenanalysen durchgeführt ?**

In folgenden Situationen können Lernchancenanalysen Unterstützung bieten:

- Einstellung von Auszubildenden;
- Beschäftigung von Praktikanten;
- Erstellung von Traineeplänen;
- Einführung neuer Mitarbeiter;
- Nach räumlichen oder organisatorischen Umstellungsmaßnahmen;
- Als Einstieg in einen Organisationsentwicklungsprozess;
- Im Zusammenhang mit der Installation eines Wissensmanagementsystems.

### **Durchführungsprozess**

---

<sup>3</sup> zum Einsatz von Zielvereinbarungen vgl.: BWHW (Hrsg.): Qualifizierungspass für modulare Nachqualifizierung. Frankfurt 2000

Die Lernchancenanalyse wird in der Regel durch einen außenstehenden Entwicklungsberater durchgeführt.

Der im folgenden skizzierte Durchführungsprozess der Lernchancenanalyse benennt die notwendigen Schritte und kann aufgrund der unterschiedlichen Bedingungen der Betriebe nach Bedarf abgewandelt werden.

1. Angebot an die Firma - über den Bildungsträger etwa - eine bestimmte Qualifizierungsmaßnahme (z. B. Umschulung) durch eine Lernchancenanalyse zu unterstützen;
2. Entscheidung der Firma über das Angebot;
3. Information der Mitarbeiter der Firma über die geplanten Analysen;
4. Bestellung eines Paten, bzw. Einrichtung einer Lernpatenschaft im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahme;
5. Vereinbarung mit der Firma über Zeit, Umfang, zu erwartendes Ergebnis für das Unternehmen und die Mitarbeitenden (evtl. auch Lieferanten und Kunden);
6. Durchführung der Analyse mittels Interview mit Geschäftsführung bzw. Paten und Mitarbeitern im Betrieb;
7. Auswertung;
8. Ergebnisrückmeldung an Geschäftsführung und Paten und Vorschlag eines betrieblichen Arbeits- und Lernarrangements;
9. Beschluss über die zu ergreifenden Massnahmen;
10. Umsetzung im Betrieb;
11. Evtl. Begleitung der Umsetzung durch den Berater;
12. Erfolgscontrolling.

Das Untersuchungsinstrument ist ein persönliches Interview<sup>4</sup> mit dem Betriebsinhaber und möglichst einem Mitarbeitenden, der noch nicht lange im Betrieb ist. Die Gespräche dauern ca. zwei Stunden und werden in der Regel aufgezeichnet. Die Aufzeichnung wird vertraulich behandelt.

Zur Vorbereitung dieses Interviews kann bereits ein Fragebogen<sup>5</sup> zugeschickt und vom Berater ausgewertet werden. In einem solchen Fall, kann sich das anschließende Interview auf relevante Fragestellungen fokussieren.

### ***Inhalt des Interviews bzw. des Fragebogens***

Die Befragung liefert ein umfassendes Bild der Arbeits- und Lernanforderungen. Dabei wird die Branche und Größe des jeweiligen Betriebes, seine Produkte, die Arbeitsorganisation (z. B. Projektarbeit, Fließfertigung, Werkstattprinzip, Handelsorganisation, Dienstleistung) und die konkreten Tätigkeiten der Mitarbeiter betrachtet.

---

<sup>4</sup> siehe Interviewleitfaden im Anhang 1

<sup>5</sup> siehe Fragebogen im Anhang 2

Zu folgenden betrieblichen Faktoren werden Fragen gestellt:

PRODUKTE, DIENSTLEISTUNGEN

MITARBEITER (Anzahl, Qualifikation etc.)

FINANZSITUATION/UMSATZ/ LOHN/GEHALT/PRÄMIEN

TYPISCHE QUALITÄTSFRAGEN /QUALITÄTSSICHERUNG

GESCHÄFTS- und WERTSCHÖPFUNGSPARTNER

WETTBEWERBER

BETRIEBSPROFIL - BETRIEBSSPEZIFIKA

ZIELE (z.B. Unternehmensleitbild, Mitarbeiterziele, Kundenziele)

FÜHRUNG

PERSONALENTWICKLUNG

AUFBAU- UND ARBEITSORGANISATION

BETRIEBSKLIMA

KERN- und NEBENTÄTIGKEITEN

INFORMATION und KOOPERATION

EINGESETZTE TECHNIK/ARBEITSMATERIALIEN

LERNEN / LERNCHANCEN.

## **WAS SIND DIE ERGEBNISSE?**

### **Die integrierte Arbeits- und Lernorganisation**

Die Lernchancenanalyse zielt auf die Entwicklung der vorhandenen Arbeitsorganisation zu einer integrierten Arbeits- und Lernorganisation. Bewusst als Lernprozesse gestaltete Arbeitsprozesse bezeichnen wir hier als Arbeits-Lernarrangement. Dieses Arrangement erfordert neben den betriebswirtschaftlichen auch klare didaktische Entscheidungen hinsichtlich der Ziele, Situationen, Beteiligten, Inhalte, Methoden und Medien des Lernens.

INHALTE

ZIELE

LERN- UND ARBEITS-  
SITUATION

LERNTEAMS

METHODEN

LEHR/LERNMATERIALIEN  
UND MEDIEN

Betrachtet man eine komplexe Arbeitssituation, die sich aus unterschiedlichen Anforderungen zusammensetzt unter dem Blickwinkel o. g. Faktoren, so kann sie als Lernsituation erschlossen und zu Lernzwecken arrangiert werden. Die entscheidenden Fragen, die

aus dem Blickwinkel dieser didaktischen Entscheidungsfaktoren gestellt werden müssen, weil sie das integrierte Arbeits- und Lernarrangement bestimmen, werden hier aufgelistet.

<b>Didaktisch-organisatorischer Faktor</b>	<b>Entscheidungsfragen</b>
<b>Ziele</b> <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Welche produkt-, mitarbeiter- und kundenbezogenen Ziele unseres Betriebs muss jeder Mitarbeiter kennen?</li> <li>◆ Welche Arbeitsvorgänge und -bereiche muss jeder Mitarbeiter beherrschen?</li> <li>◆ Welche (Lern-)Aufgabe hat jeder Mitarbeiter dieses Betriebs?</li> <li>◆ Welche Aufgaben sind selbständig zu erledigen?</li> </ul>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Welche (berufs-)fachlichen Inhalte muss jeder Mitarbeitende kennen.</li> <li>◆ Welche fachübergreifenden Inhalte spielen im Arbeitsbereich jedes Mitarbeitenden die wichtigste Rolle?</li> </ul>
<p><b>Methoden</b></p> <p>Als methodische Leitlinien des Lernens im Betrieb können genannt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Methoden des eigenständigen und selbstgesteuerten Lernens (z. B. durch Projekte oder komplexe Arbeitsaufträge)</li> <li>◆ Methoden des sozialen oder teambezogenen Lernens (z. B. Partner- und Gruppenarbeit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kann im Betrieb selbständig entdeckend gearbeitet werden?</li> <li>◆ In welchen Sozialformen wird gearbeitet – und gelernt?</li> <li>◆ An welchen Tätigkeiten können die Fähigkeiten, die das Arbeitsfeld erfordert, besonders gut gelernt werden?</li> <li>◆ Gibt es dafür (erkennbare und/oder bewährte) Lernschritte?</li> </ul>
<b>Lern- und Arbeitssituation der Lernenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Welche sind die wichtigsten Arbeitssituationen in unserem Betrieb?</li> <li>◆ Wer sind die Lernenden und welche Voraussetzungen bringen sie mit?</li> <li>◆ Gibt es Qualifizierungs- oder Einarbeitungspläne</li> <li>◆ Wie werden die individuell unterschiedlichen</li> </ul>

<sup>6</sup> Als zusätzliche Zielperspektiven des Lernens können hier genannt werden die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive, die finanzwirtschaftliche Perspektive und - für die Lernchancenanalyse besonders zentral - die Lern- und Entwicklungsperspektive des jeweiligen Betriebs. vgl. R.S. Kaplan/ D.P. Norton: Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997

	<p>Lernpotentiale genutzt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Welche Lernhilfe sind in den verschiedenen Bereichen nutzbar?</li> </ul>
<p><b>Lernende und Lernteams</b></p> <p>Grundsätzlich gilt:: alle Mitarbeiter sind Lernende, deshalb ist hier von Lernteams die Rede. Selbstverständlich gibt es Mitarbeiter mit unterschiedlichen Qualifikationen und Erfahrungen. In dieser Unterschiedlichkeit liegt eine entscheidende Chance für das Lernen im Betrieb.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Wie ist der "Lehrauftrag", d.h. die gemeinsame Lernaufgabe innerhalb eines Lernteams in unserem Betrieb organisiert? Wer kann als Lernteamleiter/Pate tätig sein?</li> <li>◆ Wie wird die Lernaufgabe in der Zusammenarbeit des Teams umgesetzt (z. B. bezogen auf Zeit, räumliche Situation, Geld)?</li> <li>◆ Müssen für einzelne Mitarbeitende spezielle Bedingungen berücksichtigt werden?</li> <li>◆ Gibt es Mitarbeiter mit pädagogischen Qualifikationen?</li> </ul>
<p><b>Lernmaterialien und – medien</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Welche betrieblichen Arbeitsmittel, Produkte und Situationen sind die "Lehrbücher" für die Entwicklung und Vertiefung der notwendigen Fähigkeiten?</li> <li>◆ Welche Lernhilfen sind in den verschiedenen Bereichen nutzbar?</li> <li>◆ Welche zusätzlichen Lehr- und Lernmittel brauche ich ausserdem?</li> </ul>

### **Gesichtspunkte zur Gestaltung eines betrieblichen Arbeits- und Lernarrangements**

Soll sich die Lernfähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter erhöhen, so sollten die betrieblichen Aufgaben unter folgenden Kriterien betrachtet werden:

- Sind die Bezüge zur Gesamtaufgabenstellung klar(besonders wichtig bei komplexen Arbeitsprozessen)?
- Ist die Aufgabe in sich so ganzheitlich wie möglich und als solche einsichtig?
- Sind bei ihrer Erledigung selbständige und gemeinschaftliche Arbeitsformen möglich?
- Werden weder zu monotone noch zu vielfältige oder zu umfangreiche Tätigkeiten ausgeführt?

### **Leitfragen zur weiteren Nutzung eines Arbeits- und Lernarrangements für die Entwicklung der betrieblichen Wissensbasis**

Über die unmittelbaren "Lernzwecke" hinaus kann die Gestaltung eines Arbeits- und Lernarrangements auch unmittelbaren Nutzen für die Transparenz und den flüssigen Prozessablauf erbringen, weil es das dazu nötige Wissen sichtbar macht und strukturiert. Die Antworten auf die folgenden Leitfragen können zu Entscheidungen in diesem Arbeitsfeld führen:

In welchem Arbeitsbereich oder bei welcher Tätigkeit kann folgende Lernhaltung unterstützt werden:

- Besprechung und Dokumentation von Beobachtungen, die mir bei der Arbeit aufgefallen sind, weil sie mir ungewöhnlich erscheinen, oder weil mir unklar ist, warum man gerade so verfährt ?
- Wie können Mitarbeiter unterstützt werden, die Arbeitserfahrung, die sie in verschiedenen Bereichen machen und gemacht haben zu verallgemeinern und damit Prozesse und Organisation des Betriebes transparent und veränderbar zu machen?
- An welchen Stellen im Betrieb und bei welchen Tätigkeiten, können neue oder andere Verfahrensweisen für Mitarbeiter (und Kunden!) erprobt werden?

Diese drei Entscheidungsfragen können dazu beitragen, die Lernkultur des Unternehmens unmittelbar im Arbeitsprozess weiter zu entwickeln. Diese Fragen können den Erfahrungs- oder Wissensaspekt z. B. bei der Einführung neuer Mitarbeiter oder nach einer Umstrukturierung in neue Arbeitsbereiche und Verantwortlichkeiten analysieren. Auf diese Weise wird auf längere Sicht das vorhandene Wissen systematisch erfasst und für alle besser zugänglich gemacht. Ein Prozess, den man heute unter dem Begriff Wissensmanagement zusammenfasst. Die Zukunft vieler Unternehmen wird entscheidend mit dadurch bestimmt, wie es gelingt, diesen „Produktionsfaktor“ kreativ zu nutzen.

Eine Lernchancenanalyse und ein auf ihren Ergebnisse aufbauendes Arbeits- und Lernarrangement, soll – nochmals pointiert zusammengefasst - folgende Fragen zu betrieblichen Lernprozessen klären:

- *Was kann man im jeweiligen Betrieb lernen?*
- *(Wie gliedere ich dieses Lernfeld und seine Inhalte?)*
- *Wie kann man es lernen?*
- *Was sind die Lernmedien?*
- *(Lassen sich einzelne Lernschritte unterscheiden?)*
- *Wie überprüft man den Lernerfolg?*

## **Das Organisationsprofil**

Die Darstellung der Ergebnisse in Form eines Arbeits- und Lernarrangements kann bei Bedarf ergänzt werden durch einen Blick auf den Betrieb, der nicht mehr die Perspektive des Lernens in den Vordergrund stellt, sondern auf die Qualifizierungsfaktoren, die stärker von der Organisationsform des Betriebs her bestimmt sind. Es ist leicht nachvollziehbar, dass sich die Lernchancen und ein daraus entwickeltes Arbeits- und Lernarrangement ganz anders darstellen, wenn in einem Betrieb z.B. eine starke Arbeitsteilung und eine ausgeprägte Hierarchie existiert, als dies in einem neugegründeten start-up Unternehmen der Fall ist, wo oft alle alles machen müssen. Um diesen Aspekt spezifisch zu erfassen, kann zusätzlich ein Organisationsprofil erstellt werden.

## **Wer führt Lernchancenanalyse durch?**

Als Anwender sehen wir insbesondere:

- Organisationsberater, die mit ihren Kunden auf den Weg zum lernenden Unternehmen sind;

- Ausbildungsberater der Kammern, die die Eignung eines Betriebs für die Ausbildung beurteilen;
- Bildungsträger, die betriebsnahe Qualifizierungsmaßnahmen durchführen und das Lernen im Arbeitsprozess intensivieren wollen.

Lernchancenanalysen können grundsätzlich sowohl von Betriebsangehörigen als auch von außenstehenden Beratern – u. a. auch Mitarbeiter eines Bildungsträgers durchgeführt werden.

Betrachtet man die Praxis von kleinen und mittleren Betrieben, so erscheint es realistisch, die Lernchancenanalyse von Außenstehenden durchführen zu lassen. Die Aufgabenbereiche der Geschäftsleitung und der leitenden Mitarbeiter lassen bei kleineren Betrieben nur selten eine umfangreichere zusätzliche Aktivität zu.

### **Voraussetzungen für Interviewer und Auswertende**

Wünschenswert sind Erfahrung mit Interviews und ein Bewusstsein über die Wirkung verschiedener Fragearten z. B. offene oder geschlossene Fragen, Suggestiv- oder Kontrollfragen. Hilfreich ist Branchenwissen, denn viele Einzelheiten erscheinen dem langjährige Mitarbeiter nicht erwähnenswert zu sein. Wobei gerade in den Details eine Menge Lernpotenzial steckt. Solche "versteckten" Lernchancen aufzuspüren und sie als Lerngelegenheit deutlich zu machen, ist ein wesentlicher Nutzen der Lernchancenanalysen, der oft schon in den Interviews sichtbar wird. Die Branchenkenntnis ist auch deshalb von Vorteil, weil damit die Signale, die man bei einem Interview über das Gespräch hinaus aufnehmen kann, wie z. B. die Raumsituation, Anschläge an einer Info-Tafel, betriebliche Unterlagen, Fragen, die Mitarbeiter stellen, als weitere Lernchancen leichter zu interpretieren sind.

Für die Auswertung der Interviews ist es von Vorteil, die Anforderungen an fachlichen, fachübergreifenden und sozialen Qualifikationen der Branchen u. a. in den entsprechenden Berufsbildern zu kennen.

### **Training der Berater**

Um Lernchancenanalysen durchführen und auswerten zu können, Rückmeldegespräche und Beratungen führen, sowie deren Umsetzung prozessorientiert begleiten zu können, sind Trainings für Mitarbeiter von Betrieben, Bildungsträgern bzw. für Berater notwendig. Ausgehend vom Konzept des Lernens im Betrieb, haben die Teilnehmer an solchen Schulungen die Möglichkeit, das Konzept und die Instrumente kennenzulernen, um sie in der Praxis umzusetzen und ihre Erfahrungen zu reflektieren. Selbstverständlich ist auch weitergehende Begleitung/Coaching im Umsetzungsprozess möglich.

Eine Schulungseinheit umfasst zwei Tage:

- ◆ Grundlagen: Lernen im Arbeitsprozess
- ◆ Die Auseinandersetzung mit dem Konzept Lernchancenanalyse und sein Zusammenhang mit betrieblichen Organisationsentwicklungsprozessen
- ◆ Das Kennenlernen und den Umgang mit den Instrumenten
- ◆ Die Auswertung
- ◆ Maßnahmenentwicklung und -implementierung<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. die Kontaktadressen am Anfang des Handbuchs



## **Erweiterung der Lernchancenanalyse durch Wertschöpfungspartner**

Selbstverständlich sind in erster Linie Betriebe die Orte, an denen Lernchancenanalysen durchgeführt werden. Darüber hinaus ist es durchaus denkbar, in die Lernchancenanalyse Partner einzubeziehen, die mit dem jeweiligen Betrieb in enger Verbindung stehen, wie Kunden, Lieferanten oder sonstige Dienstleister und Kooperationspartner. Diese Partner mit einzubeziehen ist zwar aufwändiger, würde aber erlauben, die Lernchancen über den Einzelbetrieb hinaus in den weiteren Wertschöpfungsstrom bis zum Kunden hin zu verlängern. Damit gewinnt das Lernen eine zusätzliche Qualität: über den unmittelbaren Tätigkeits- oder Aufgabenbezug hinaus, kommt der ganze Prozess ins Bewusstsein der Mitarbeitenden. Wer mehr als die Aktivitäten des eigenen Betriebs sehen kann, versteht oft die Abläufe, die Zeitvorgaben oder die Qualitätsstandards bestimmter Produkte besser, weil er sie in den Gesamtzusammenhang einordnen kann. Er kann mehr über die Möglichkeiten und Einschränkungen der Arbeit z.B.: auf einer Baustelle erfahren, den konkreten Kundenbedarf besser kennen lernen und wissen, was z. B. ein bestimmter Lieferant überhaupt zu leisten in der Lage ist.

Die Einbeziehung dieser Partner würde bedeuten, dass auch dort Interviews durchgeführt werden. Dabei wird vor allem auf die Lernmöglichkeiten zu achten sein, die in den Kooperationsfeldern zu finden sind: z.B. Bedarfs- und Preisfragen beim Kunden, Produkt, Termin oder Mengenfragen beim Lieferanten etc.

### **Noch einmal: Gewinn durch Lernen!**

Die in der eingangs geschilderten Geschichte erwähnte Unternehmerin Frau Kaufmann, musste, wie die Darstellung der Lernchancenanalyse und ihrer Durchführung zeigt, durchaus unternehmerischen Mut beweisen, um den Schritt zur Lernchancenanalyse zu tun. Schließlich konnten damit ja keine unmittelbare finanzielle Gewinnsteigerung versprochen werden. Dass das Erzielen finanziellen Gewinns aber auch innerbetriebliche Voraussetzungen hat und die Unternehmen in der Situation schneller und ständiger Veränderungen mehr tun müssen um diese Voraussetzungen zu erkennen und sie dann auch zu schaffen, hat Frau Kaufmann - und mit ihr viele andere - durchaus gespürt.

Das Angebot an Instrumenten zur Optimierung betrieblicher Abläufe ist umfangreich. Die Angebote, konkrete Schritte zum lernenden Unternehmen zu unterstützen sind nicht so üppig. Sie sollen durch den Einstieg in den Prozess einer Lernchancenanalyse in einer Art und Weise verbreitert werden, die gerade für kleine und mittlere Unternehmen gangbar und gewinnstiftend im weitesten Sinne sind.