

Für Bewerber

- Beruf und Chance**
- Arbeitswelt
- Vergütung
- Arbeitsrecht
- Neue Köpfe
- Personalprofi
- Campus
- F.A.Z.-Community

F.A.Z.-Stellensuche

Jobs finden

- FAZjob.NET-ID
- Volltextsuche

Unternehmen des Monats



Jobs der Woche



SEB AG
Senior-Kreditanalysten/in
ref- Nr: 011834



Bilfinger Berger AG
Junior Controller (m/w)

weitere >>

**Weiterbildung
Das kannst du!**

Von Stefanie Heine



Weg mit den Blockaden: Lernen lässt sich lernen

22. Februar 2007

Mitarbeiter in vielen Unternehmen müssen lernen, lernen, lernen - und das längst nicht mehr nur in jungen Jahren. Doch auch wenn die Unternehmen sie fördern wollen, sind viele Menschen oft ratlos, wie sie am besten Neues aufnehmen, sagen Experten der Erwachsenenbildung und empfehlen: Führungskräfte sollten bessere Lehrer werden.

Wo gelernt wird, treten Fragen auf, auch zum Lernen selbst. Dreizehn Kollegen im „Key Account Management“ der Vertriebs- & Servicegesellschaft des Energieunternehmens EnBW holen sich Rat von Christine Knebelkamp. Die Abteilungsleiterin macht gerade eine Trainerausbildung: „Verbesserung von Lernkultur und Lernberatung für Mitarbeiter“. Die Motivation liege auf der Hand, erklärt die Stuttgarterin: „Lebenslanges Lernen gehört bei uns zum Job, da sich die Aufgaben oft ändern oder Neues dazu kommt.“ Den Kurs an der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg (AWPHH) begann Knebelkamp im Oktober, Schluss ist im April. Für die nächsten Wochen stehe der Umgang mit Lernbarrieren an. Darüber, wie Lernen in Unternehmen am besten funktioniert, gebe es viel zu lernen - ein vielschichtiges Thema.

„Lernen will gelernt sein“

„Lernen will gelernt sein, es ist gar nicht so selbstverständlich“, sagt Christoph Metzger, Professor für Wirtschaftspädagogik und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Sankt Gallen. Er beschäftigt sich seit den siebziger Jahren mit dem Komplex und hat Bücher über Lernstrategien verfasst. Demnach setzt Lernen voraus, dass jemand unbedingt ein Ziel erreichen will und sich dafür Wissen und Fähigkeiten aneignet. Seine Entwicklung kann er nur selbst verantworten. Pauken auf Befehl führe nicht weit. „Und ganz wichtig: Jeder Mensch macht sich beim Lernen sein eigenes Bild von der Wirklichkeit und vom Lernstoff. Er nimmt die Informationen auf, die für ihn relevant sind“, fügt Metzger hinzu. Der Teilnehmer lernt im Seminar also etwas anderes als der Referent lehrt. Lernen sei ein hochindividueller Prozess, weiß Veronika Strittmatter-Haubold, Geschäftsführerin der AWPHH. Daher seien auch Lehrende nicht Wissensvermittler, sondern Lernberater, fügt Professor Ulrich Müller hinzu, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement der Pädagogischen Hochschule (PH) Ludwigsburg.

Erwachsene sind Auswendiglernen und Ausprobieren wie zu Schulzeiten oft nicht mehr gewöhnt, beobachtet Horst Siebert, Professor für Erwachsenenbildung an der Universität Hannover. Deshalb bräuchten sie Unterstützung. Die könnte niemand besser bieten als Führungskräfte, sekundiert Müller. Personalentwicklung sei ohnehin schon ihre Aufgabe, Lernberatung gehöre dazu. Das sei den Unternehmen nicht neu - eigentlich. Die Debatte laufe seit 30 Jahren. Doch nachdem viele Firmen mit Formen wie E-Learning - Mitarbeiter vor einen PC setzen, Lernprogramm starten, Geld für Seminare sparen - eine Bauchlandung gemacht hätten, werde nun wieder mehr über effektive Lernkultur nachgedacht.

Was nicht fehlen darf: Wertschätzende Kommunikation

Dass Unternehmen aktiv werden, zeigt unter anderem ein Blick in die Trainerausbildung in Heidelberg. Hier sitzen neben Knebelkamp weitere elf Führungskräfte. Außerdem hat die AWPHH laut

Zum Thema

Leben als ewiger Neueinsteiger

Manchmal geht es ins virtuelle Seminar

Firmen investieren in ältere Mitarbeiter

Weitere Themen
Examen mal zwei

Zwischen Schreibtisch und Leben

Artikel-Service

Seite drucken

Versenden

Vorherige Seite

Neue Köpfe

Ebert neues Vorstandsmitglied der Dialog Lebensversicherung



FAZ JOB-Blog

Kurzarm nur für Pfadfinder.



Dauerbrenner Dauerpraktikant Jedi-Zwerge in ThyssenKrupp-Aufzügen

Chat-Protokolle

Chat-Protokoll: „Überlassen Sie Ihre Karriere nicht dem Zufall“

Chat-Protokoll: Besser arbeiten im Ausland?

Chat-Protokoll: Studienkredite hängen nicht vom Einkommen ab



Projektleiter Tobias Blank letztes Jahr für 20 Organisationen etwa 60 Workshops, Beratungen und Moderationen zum Thema angeboten. Im Studiengang „Bildungsmanagement“ an der PH Ludwigsburg büffeln derzeit 60 Teilnehmer ähnlichen Lernstoff. Und eine Studie des „Swiss Centre for Innovations in Learning“ der Universität Sankt Gallen hat 2005 ergeben, dass „Lernunterstützung durch Vorgesetzte“ für 47 europäische Unternehmen eines der Top-Themen sei, wenn es um Lernkultur gehe.

Wie viel Arbeit müssen Führungskräfte in ihre neue Aufgabe stecken? Seminare wären natürlich gut, einfache Methoden wirken aber auch schon, sagt Strittmatter-Haubold: „Es geht vor allem um wertschätzende Kommunikation.“ Mitarbeiter bräuchten jemanden, der mit ihnen diskutiert, wie sie am besten vorgehen. Das heißt für den Vorgesetzten: Fragen stellen, dem Mitarbeiter helfen, sich eigener Lernmethoden bewusst zu werden. Echte Resonanz auf die Bemühungen zeige ihm, wo er in seiner Entwicklung steht, so Strittmatter-Haubold. Daran, dass der Lernende eine Menge auf dem Kasten hat, sollte der Vorgesetzte glauben. Denn wer ständig hört, dass er kaum entwicklungsfähig sei, hört auf, sich anzustrengen. „Absolut jeder Mensch kann lernen“, betont die Heidelbergerin. Heute heißt es: Was Hänschen nicht gelernt hat, kann Hans noch aufholen.

Aus Fehlern kein Drama machen

Ulrich Müller betont, dass Unternehmen Mitarbeiter unterstützen können, wenn sie aus Fehlern kein Drama machen. Wer lernt, müsse sich auf neue Situationen einstellen und sei unsicher. „In vielen Unternehmen herrscht jedoch eine Fehlervermeidungskultur. Fehler sind Lernchancen und zeigen, wo wir uns verbessern können“, sagt Müller. Besser wäre es, Mitarbeitern Mut zu machen und sie wissen zu lassen, dass der Vorgesetzte an sie glaubt. Aber nicht wie der Tenniscoach an seinen Champion - wer zuviel Konkurrenz schürt, erschwere Lernen, so Müller.

Wichtig sei es auch, dass der Mitarbeiter sein neues Wissen sofort anwenden kann. Das betreffe etwa die Aufgabenverteilung: Kommt der Kollege von einem Seminar zurück, sollte er nicht vor 238 E-Mails und 50 Notizzetteln stehen und weiter im Akkord arbeiten müssen. Dann schiebt er das Gelernte beiseite und macht weiter wie gehabt .

Beraten wie BASF

Ein gutes Beispiel gibt der Chemiekonzern BASF - mit einem Ansatz, das in Deutschland kaum Nachahmer hat. Das Unternehmen eröffnete im November 2005 ein Lernmedienzentrum für seine Mitarbeiter im leer stehenden Gebäude der alten Werksbücherei. Das Konzept lieferte die AWP HH. Allein letztes Jahr verzeichnete das Zentrum 35.000 Besucher. Bei Kaffee und Tee schmökerten viele in Büchern, lernten mit Hör-CDs oder liehen Laptops aus oder besuchten Schulungen in den Seminarräumen des Zentrums.

Innovativ sei auch die Lernberatung, so Jürgen Lahr, der für das Zentrum verantwortlich ist. Wer nicht weiß, wie er das Lernen angeht, fragt einen der sechs Lernberater, an einem von 30 Terminen pro Woche. Eine Stunde lang analysiert der Berater mit ihm seine Vorkenntnisse, seine Lernziele und welcher Lerntyp er ist, ob er also besser allein mit CDs, Videos oder in einem Seminar mit Kollegen lernt. Der Berater schlägt ihm passende Angebote vor und hilft ihm, seine Lernstrategien zu finden. „Das Lernzentrum will kreatives, auf den Mitarbeiter zugeschnittenes und selbst gesteuertes Lernen ermöglichen“, erzählt Lahr. Das sei voll und ganz gelungen.

Firmen, die kein Lernzentrum bereitstellen können, dürfte das Modell der Lernberatung zumindest inspirieren. Und sie sollten einen Rat beherzigen, den alle geben, die mit Lernberatung zu tun haben: Führungskräfte sollten erst das eigene Lernen analysieren, Lernmethoden erproben und dann erst beraten. So könnten sie aus eigener Erfahrung sprechen. Und das hilft einem Mitarbeiter garantiert.

Text: F.A.Z.
Bildmaterial: fotolia.com

[Impressum](#) | [Privacy Policy](#) | [Nutzungsbedingungen](#) | [Preise](#) | [Über uns](#) | [RSS](#)

[Alle freien Jobs und Stellen](#) | [Stellenangebote nach Firmen und Unternehmen](#)