



Heinrich Keßler

Lernen im Arbeitsprozess.

Das Dokument enthält die Erklärungen für die Interessierten, Unternehmer, Führungskräfte und Auftraggeber für das „Lernen im Arbeitsprozess“. Es diente gleichermaßen als Gedächtnisstütze, Vorlage für die Verhandlungen und Vereinbarungen und für die Vorbereitungen, Organisation und Durchführung von Maßnahmen, die „Lernen im Arbeitsprozess“ ermöglichen und erfordern.

Das Original-Dokument vom 25.09.1993 wurde am 06.06.2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Lernen im Arbeitsprozess

These 1: Lernen im Arbeitsprozess verbindet Führen und Anleiten mit Selbstmanagement

Damit Lernen geschehen kann, benötigen die Mitarbeiter Aufgaben mit einem Neuerungswert, der ausreichend groß genug ist, um Interesse und Neugierde zu wecken, zu überlegen und zu versuchen, wie die Aufgabe gelöst werden kann. Die Zugänge zu vorhandenem Wissen und Erfahrungen sind offen und werden genutzt, damit "das Rad nicht immer wieder neu erfunden wird".

These 2: Lernen im Arbeitsprozess geschieht stets unter realen Bedingungen

Die Aufgaben, an denen gelernt wird, sind reale Aufgaben, die einen Beitrag zum Leistungsprozess der Organisation darstellen. Die betriebliche Realität, nach der Aufgaben bis zu einem bestimmten Termin und in einer bestimmten Qualität zu erfüllen sind, sind reale Rahmenbedingungen, die auch für das Lernen im Arbeitsprozess erhalten bleiben.

(Grundfertigkeiten-einzuüben wird deshalb auch weiterhin eine wichtige Aufgabe von entsprechenden Bildungseinrichtungen bleiben).

These 3: Lernen im Arbeitsprozess muss geplant und organisiert sein

Viele erwarten einen "reibungslosen", d.h. "wie geschmierten" Ablauf des Leistungsprozesses. Ein solcher ist nur denkbar, wenn alle Handlungen und Abläufe redundant und eingeübt sind (also keine Neuerungswerte aufweisen). Die Realität ist und bleibt anders. Störungen im Ablauf des Arbeitsprozesses sind Lerngelegenheiten, wenn nicht nur die Störung beseitigt, sondern auch Zeit und Raum aufgewendet wird, die Ursachen zu ermitteln und gegebenenfalls zu beseitigen bzw. zumindest die Wiederholung dergleichen Störung weniger wahrscheinlich zu machen.

These 4: Lernen im Arbeitsprozess ist stets Organisationslernen

Lernen führt zu Verhaltensänderungen, nicht nur von Einzelpersonen, sondern auch von Gruppen, Abteilungen bis hin zur Gesamtorganisation. Die Organisation schreibt durch die Arbeitsteilung und die Organigramme, sowie durch Regeln und Ablaufprozesse auch Grenzen erforderlicher und erwünschter Qualifikationen fest. Wenn sich nun die äußeren Rahmenbedingungen der Organisation, die Anforderungsprofile, die Prioritäten und/oder die tatsächlichen Qualifikationen ändern, muss die Organisation "lernen", diese Veränderungen zu integrieren (Organisationsentwicklung); noch besser: sie im Sinne des Organisationszweckes zu gestalten (Organisation-Transformation).



These 5: Lernen im Arbeitsprozess erfordert die stetige Verbesserung der Arten und Weisen von Problemlösungen

Jede Struktur fördert die eigene Redundanz und verfestigt sich mit zunehmenden Wiederholungen. Dadurch wird sie immer weniger hinterfragt, und damit wird es auch immer unwahrscheinlicher, dass sie weiterentwickelt wird. Die Umfelder stellen sich auf die Konturen der Strukturen ein und beschleunigen so deren Erstarrung.

Dies gilt auch für die Organisation des Lernens im Arbeitsprozess. Die Arten und Weisen, wie in einer Organisation "gelernt" wird (Probleme gelöst werden), sind immer wieder zu überprüfen, ob sie noch zweckdienlich, innovationsfördernd und notwendig sind.

Dies zu veranlassen, ist Führungsaufgabe des Top-Managements.



Rollende Planung für das: „Lernen im Arbeitsprozess“

Lfd. Nr.	Was geschieht.	Wer macht es.	Zeitraum
1	Festlegung der Strategien und generellen Zielsetzungen der Organisationseinheit und speziellen Zielen für die Bildungs- und (Organisations-) Entwicklungsarbeit	Leitung (der Organisationseinheit)	Jährlich: Sept.-Nov.
2	Vereinbarung eines Vorgehens zur Bildungs-Bedarferfassung	Projektgruppe	Nov.
3	Grobe Bildungsbedarfserfassung in allen Gliederungen der Organisation	Bildungs-beauftragte	Dez./Jan.
4	Erste Konkretisierungen der „Nachfragen und Bedarfe“ nach Zielgruppen, Zielen, möglichen Inhalten, Zeitbedarfe: Erstentwurf eines „Bildungsprogrammes“	Projektgruppe	März
5	Entscheidung: Was wird sofort oder ohne ausdrückliche Veranstaltung direkt und unmittelbar angegangen?	Projektleiter und Leitung	März
6	Entscheidung: Welche Ziele werden durch (Organisations-)Entwicklungsmaßnahmen angegangen?	Leitung, Berater Bildung und Entwicklung	März (Schwerpunkt)
7	Überarbeitung eines Erstentwurfs: Konkretisierungen und Präzisierungen der Ziele, Zielgruppen, Inhalte, Termine, usw.	Bildungs-beauftragte	März/April/Mai
8	Erstellung einer Entscheidungsvorlage	Projektgruppe	Mai / Juni
9	Entscheidungen / Genehmigungen Kalkulation Budgetierung	Leitung Organisationseinheit, Leitung Bildungswesen, Betriebsrat Bildungscontrolling Leitung Organisationseinheit	Juni
10	Nachbesserungen des Programmes gemäß den Entscheidungen	Projektgruppe Leitung Bildungswesen	Juni / Juli
11	Freigabe des Programmes	Leitung Organisationseinheit	Juli
12	Beauftragung des Programmes	Leitung Organisationseinheit, Leitung Bildungswesen	Juli



Rollende Planung für das: „Lernen im Arbeitsprozess“

Lfd. Nr.	Was geschieht.	Wer macht es.	Zeitraum
13	Erstellung, Druck, Versand von Prospekten und Broschüren	Gemäß Auftrag Organisationseinheit, Bildungswesen	Aug.-Okt.
14	Auswahl und Festlegung der leistenden Personen für Referate, Training, Beratung.	Gemäß Auftrag	Aug.-Okt.
15	Briefing der Referenten, Trainer, Berater und anderen leistenden Personen.	Gemäß Auftrag	Aug-Okt.
16	Verpflichtungen der leistenden Personen, Verträge und Vereinbarungen	Gemäß Auftrag	Aug.-Okt.
17	Organisation und Reservierungen von Räumen, Anmeldungen, Medien, Reisen	Gemäß Auftrag	Ab Aug.
18	Durchführung der Maßnahmen	Gemäß Auftrag	
19	Auswertung der Zielerreichung	Projektgruppe Leitung der Organisationseinheit	vierteljährlich