



Selbst gesteuerte Qualifizierung im Office-Management

Ergebnisse eines Modellversuchs in KMU

► Für den Bürobereich in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) müssen Lernkonzepte bereitgestellt werden, die auf sich stark veränderte Anforderungen eingehen und unternehmensindividuelle Problemlösungen anbieten. Das hier vorgestellte und in einem Modellversuch entwickelte Lernkonzept dient der Kompetenzentwicklung der in diesem Bereich überwiegend arbeitenden Frauen und gleichzeitig der Verbesserung der Prozessabläufe.¹ Bildungsdienstleister unterstützen die KMU und die dort beschäftigten und an der Qualifizierung teilnehmenden Frauen mit anforderungsgerechten Angeboten und deren Umsetzung.

HEINZ HOLZ

Leiter des Arbeitsbereichs „Modellversuche, Innovation und Transfer“
im BIBB

STEFFEN KRAUSE

Dr., Dipl.-Ing. Päd., Geschäftsführer und Projektleiter, Bildungszentrum
Lernen und Technik gGmbH Dresden
Träger – Projektleitung des Modellversuchs

ANKA PAWLIK

Dipl.-Kfm., Dipl.-Hdl., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich
„Bildungswege, Kompetenzentwicklung, Lernverläufe“ im BIBB

UTA THIEL

M. A., Arbeit, Technik und Bildung gGmbH Chemnitz,
wiss. Begleitung des Modellversuchs

Ausgangssituation

Qualifizierung wird häufig noch als ein außerhalb der Arbeit stattfindender Prozess verstanden, bei dem Lernende mit unterschiedlichsten Vorkenntnissen meist über eine festgelegte Lernmethode ein bestimmtes vorgegebenes Wissen erwerben sollen.

Solche häufig zeitaufwendigen und wenig praxisrelevanten Weiterbildungsmaßnahmen genügen nicht dem heutigen Anspruch des Kompetenzerwerbs für Mitarbeiter von KMU. Diese herkömmlichen, eng strukturierten Qualifizierungsmaßnahmen stehen im Gegensatz zu den in Unternehmen vorzufindenden technischen, personellen und organisatorischen flexiblen und der ständigen Veränderung unterworfenen Bedingungen, denen die Mitarbeiter „ausgesetzt“ sind.

Veränderte Arbeitswelten, wie sie auch in modernen Büros vorzufinden sind, erfordern eine neue, darauf abgestimmte innovative Lernkultur. Für die Vielfalt der Anforderungen und Aufgaben ist eine ebenso große Vielfalt an Lernformen und Methoden erforderlich. Es musste also gelingen, bei dem zu entwickelnden Qualifizierungskonzept für das Office-Management methodisch und inhaltlich individuell flexible Umsetzungsformen mit projektspezifischen Qualifizierungsmaterialien und -medien zu erstellen und zu nutzen.

Umsetzung der unternehmensindividuellen Qualifizierung im Büro

Selbstqualifizierung im Sinne angeleiteter, moderierter Qualifizierung durch pädagogisch qualifizierte Tutoren der Bildungsdienstleister entsprach den Vorstellungen der am Modellversuch beteiligten KMU, deren Mitarbeiterinnen und den Bildungsdienstleistern.

Das im Vordergrund stehende Selbstlernen wurde von flankierenden Konzepten (z. B. computergestützten Lernformen) unterstützt. Die Qualifizierung erfolgte als Präsenzlernen

(z. B. Workshops), Selbstqualifizierung und Coaching. Lernfortschrittskontrollen waren integrativ einbezogen. In allen Lernphasen stand ein Tutor als Ansprechpartner z. B. über Telefon oder E-Mail zur Verfügung. Des Weiteren bildeten sich verschiedene Lerngruppen (reale Lerngruppen „Face to Face“ und virtuelle Lerngruppen bei der Nutzung des Internets und Chats).

Basierend auf der Unternehmensstruktur im Raum Dresden wurden für die Mitarbeit im Modellversuch vorwiegend KMU aus dem Dienstleistungsbereich gewonnen. So wirkten Unternehmen insbesondere aus den Bereichen Baubetreuung, Architektur, EDV-Service, Steuerberatung und Versicherung mit.

Zum Beginn jeder Modellversuchsphase erfolgten fundierte Bedarfsanalysen, in Form von Fachgesprächen mit den Unternehmern/-innen und den Mitarbeiterinnen der Officebereiche.

Die anschließende Selbstqualifizierung ermöglichte eine arbeitsplatznahe, zeitlich und inhaltlich flexibel an die Unternehmensspezifik angepasste Qualifizierung. Die für das Selbstlernen angebotenen Lernaufgaben orientierten sich an realen Problemsituationen und Entscheidungsprozessen am jeweiligen Arbeitsplatz.

In Auswertungsgesprächen mit den Teilnehmerinnen wurden Probleme bei der Selbstqualifizierung angesprochen, Zwischenergebnisse und Teilziele abgesprochen sowie die folgenden Qualifizierungsinhalte präzisiert.

Im Ergebnis des Projektes ergaben sich eine Reihe von Erkenntnissen, die bei ähnlichen Projekten berücksichtigt werden sollten.

Kernaussagen zur Gestaltung von selbst gesteuerter Qualifizierung in KMU

Fachgespräche stellen ein moderates Mittel dar, Qualifizierungsbedarfe im Officemanagement von KMU zu identifizieren und bedarfsgerechte Qualifizierungsmodelle zu erarbeiten.

Zusammenhänge zwischen betrieblichen Problemstellungen, Arbeitsaufgaben und Lernschwerpunkten müssen erkannt und abgebildet werden. Inhalte und Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Lehr- und Lernarrangements sind abzuleiten.

Unbedingt bedacht werden muss, dass mit den Fachgesprächen in den Unternehmen eine Erwartungshaltung an die Qualität der geplanten Schulungsmaßnahmen erzeugt wird. Dieser zu entsprechen, bildet eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und künftige Etablierung solcher Herangehensweisen.

Die Fähigkeit, auf die individuellen Bedürfnisse der KMU eingehen zu können, wird künftig ein wichtiges Qualitätskriterium der Bildungsdienstleister im Wettbewerb sein. Hier zeigt sich ein großer Handlungsbedarf zur Sensibilisierung, Ermutigung und Qualifizierung des Ausbildungspersonals.

Individualität spielt eine große Rolle bei der Gestaltung von Arbeits- und Lernumgebungen im Officemanagement von KMU. Dadurch wird Kompetenzentwicklung mittels selbst gesteuerter Qualifizierung ermöglicht.

Innovationsfähigkeit und -bereitschaft ist entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Aspekte hierzu sind u. a. innovationsförderliche Arbeits- und Lernumgebungen im Officebereich, Anpassung an Besonderheiten des Unternehmens (z. B. Produktionsbetrieb, Dienstleister) und Voraussetzungen der Mitarbeiterinnen (Qualifikationen, Gesundheit).

Unabdingbar ist die Förderung und Entwicklung der Selbstlernkompetenz bei den Mitarbeitern/-innen, z. B. durch Freiräume am Arbeitsplatz und die Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse.

In den meisten Unternehmen war festzustellen, dass Tagesgeschäft und Kundenaufträge Vorrang haben. Eine zielorientierte Ausrichtung der Lehr- und Lernprozesse an betrieblichen Problemlösungen erhöhten Anreiz und Motivation zur Weiterbildung. Sowohl für das Lehrpersonal beim Bildungsdienstleister als auch für Unternehmen und Teilnehmerinnen ist dies eine neue, ungewohnte Form der Qualifizierung. Eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzbarkeit derartiger innovativer Bildungskonzepte wird durch eine gemeinsame Vertrauensbasis geschaffen.

Elemente traditioneller Bildungsangebote (z. B. themenorientierte Wissensvermittlung) erreichen eine bessere Akzeptanz in Kombination mit individuellen, an betrieblichen Problemlösungen ausgerichteten Beratungsangeboten.

Die Situation und der Veränderungsbedarf im Officebereich von KMU bringen neue Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und die Gestaltung relevanter Lehr- und Lernprozesse mit sich. Neben der Verbindung von Arbeiten und Lernen gewinnt „Lebenslanges Lernen“ immer stärker an Bedeutung. Einer besonderen Beachtung bei der Gestaltung von Arbeits- und Lernumgebungen bedürfen daher:

- praktikable Formen der Unterstützung selbst gesteuerten Lernens, die eine örtlich und zeitlich flexible Weiterbildung ermöglichen;
- die Förderung der Motivation und Handlungsfähigkeit;
- die Befähigung zum Selbstlernen;
- das Erkennen von Gestaltungsspielräumen bei der Erledigung officerelevanter Aufgaben;

- die Befähigung zur besseren Bewältigung von Arbeitsaufgaben (z. B. mittels der Nutzung von moderner IuK-Technik);
- die Befähigung zur Mitgestaltung von Arbeits- und Lernumgebungen.

An betrieblichen Problemlösungen ausgerichtete, individuelle Lehr- und Lernprozesse offenbaren häufig fehlendes Grundlagenwissen bei den Teilnehmern/-innen aus den Officebereichen. Die bei den Bildungsdienstleistern vorliegenden Qualifizierungsmodule aus „traditionellen Bildungsformen“ (z. B. Seminarmodule, Scripte) eignen sich gut, um fehlendes Grundlagenwissen wirtschaftlich anbieten zu können.

Um stärker auf betriebliche Belange zugeschnittene Qualifizierungsformen in KMU zu etablieren, bedarf es einer Mischung aus herkömmlichen und modernen Formen des Lehrens und Lernens. Im Modellversuch hat sich eine Kombination aus Präsenzphasen, Selbstlernphasen und individueller Lernberatung bewährt.

Handlungsorientierte Lehr- und Lernarrangements bilden eine praktikable Form, um selbst gesteuerte Lernprozesse im Officemanagement von KMU zu initiieren und zu unterstützen.

In Abhängigkeit von Unternehmenstyp, Betriebsgröße und organisationalem Entwicklungsniveau ergeben sich unternehmensspezifisch gesehene konkrete Gestaltungsanforderungen an ein effizientes Officemanagement. Daraus lassen sich individuelle Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarfe und Lernkonzepte sowie handlungsorientierte Lernarrangements ableiten, die arbeitsplatznah gestaltet und zügig umgesetzt werden. Das heißt, konkrete Problemlösungen werden in den Betrieben mit Hilfe von didaktisch aufbereiteten Lehrmaterialien durchgeführt.

Frauen benötigen für ihre Weiterbildung andere Rahmenbedingungen sowie differenzierte Lernbedingungen, Lerninhalte und Lernformen.

Die überwiegende Zahl der Beschäftigten in Officebereichen von KMU sind Frauen. Ein im Modellversuch betrachteter Schwerpunkt waren daher Aspekte der geschlechtssensiblen Didaktik.

Um den Frauen eine Teilnahme an der Qualifizierung zu ermöglichen, ist die spezifische Lernsituation zu berücksichtigen. Zu den Rahmenbedingungen gehören u. a.:

- familienfreundliche Unterrichtszeiten
- Kinderbetreuung
- Herstellen einer lernfördernden Atmosphäre und
- Berücksichtigung der Mobilitätsprobleme von Teilnehmerinnen.

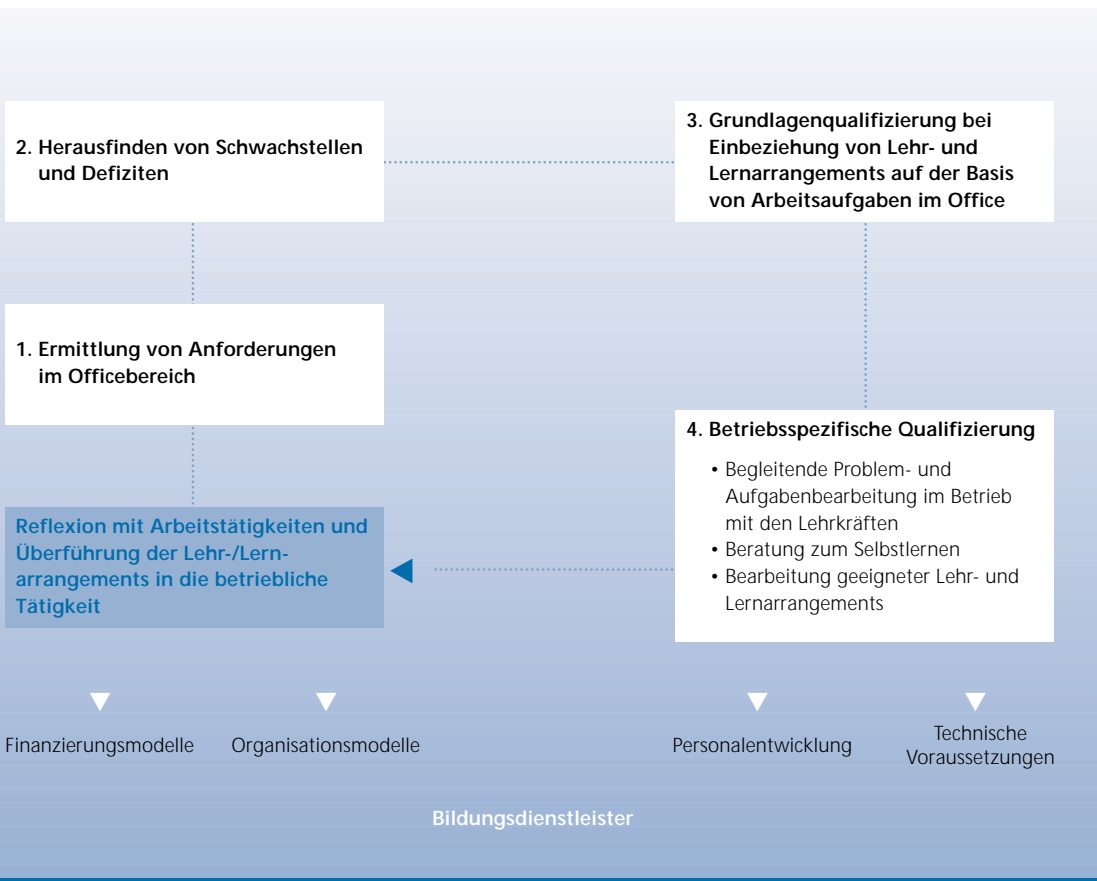


Abbildung
Modell zur Konzeption und Erprobung selbst gesteuerter Lernprozesse im Office

Moderne IuK-Medien eignen sich für die Gestaltung selbst gesteuerten Lernens im Officebereich von KMU. Die technische Verfügbarkeit von PC-gestützten Lernumgebungen, die Qualifizierung der Teilnehmerinnen zur sachgerechten Anwendung sowie eine transparente Einbindung der Medien in den Gesamtlehr- und -lernprozess bilden wichtige Erfolgskriterien

Zusammenfassung und Ausblick

Mit der Zielgruppe Officemitarbeiter/-innen widmete sich der Modellversuch einer immer noch wenig beachteten Thematik. Der Forderung, Frauen im Beruf zu unterstützen, ihnen Karrierechancen zu ermöglichen, sie durch frauenspezifische Qualifikationskonzepte zu fördern, sollte auch in andere Projekte integrativ einbezogen werden.

Das Lernkonzept dieses Modellversuchs beschäftigt sich mit der Lösung von betrieblichen Problemstellungen und baut auf den spezifischen Erfahrungen der Mitarbeiter/-innen auf. So wird eine individuelle Kompetenzentwicklung ermöglicht, spezielle Bedürfnisse der Frauen werden berücksichtigt. Wesentliches Element des didaktischen Konzeptes ist die Darstellung von virtuellen und die Gestaltung von lernförderlichen Lernumgebungen, das heißt, selbst gesteuerte Lernprozesse werden durch die Vermittlung von Medienkompetenz und Coaching gefördert. Des Weiteren wurde beispielhaft die neue Ausrichtung (Entwicklung) von Bildungsdienstleistern zur Übernahme neuer Aufgaben erprobt. Schwerpunktmäßig gehören dazu die individuelle spezielle Bedarfsermittlung und Lernberatung bzw. -begleitung im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklung.²

Insgesamt ist es den beteiligten Bildungsdienstleistern gelungen, individuelle Qualifikationskonzepte für und in Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen. Das verbessert auch die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen. ■

Weiterführende Literatur zum Thema:

HOLZ, H.; KRAUSE, S.; PAWLIK, A.; RISCH, W.: Mitten im Arbeitsprozess: Selbstqualifikation im Office. Hintergründe – Fallbeispiele – Lehr- und Lernarrangements. Hrsg. BIBB, Bielefeld 2003 (in Vorb.)

RISCH, W.; WADEWITZ, M.; BORUTTA, A.: Gestaltung von Arbeits- und Lernumgebungen im Officebereich von kleinen und mittleren Unternehmen. In: Bau, H.; Schemme, D. (Hrsg.): Auf dem Weg zur Lernenden Organisation. Hrsg. BIBB, Bielefeld 2001, S. 102–113

KRAUSE, S.; NESTLER, S.: Wie kann Selbstqualifizierung im Office-Bereich aussehen? In: Bau, H.; Schemme, D. (Hrsg.): Auf dem Weg zur Lernenden Organisation. Hrsg. BIBB, Bielefeld 2001, S. 189–203

Ausschlaggebende Aspekte für die Konzeption von Selbstlernphasen auf der Basis moderner IuK-Technologien sind vor allem die Erfahrungen der Teilnehmer/-innen mit der Nutzung moderner Lernmedien. Im Modellversuch zeigte sich, dass in der ersten Phase wenig Erfahrungen bei der Nutzung moderner Medien bestanden. Im weiteren Verlauf konnten die Teilnehmer/-innen deutlich mehr Erfahrungen, besonders mit CBTs und dem Internet, vorweisen.

Einschlägige Erfahrungen mit neuen Medien sind eine gute Voraussetzung für die Durchführung einer auf diesen Technologien basierten Qualifizierung und der Erhöhung der Akzeptanz zum Selbstlernen.

Betriebliches Coaching, eine intensivere Beratung zur Steigerung der Akzeptanz und Förderung des Selbstlernens in KMU erfordern sowohl neue Herangehensweisen an die Konzipierung der Qualifizierung als auch innovative Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen beim Bildungsdienstleister.

Selbst organisiertes Lernen in den Unternehmen sollte deshalb stärker durch betriebliches und individuelles Coaching begleitet werden. Dem pädagogischen Vorteil steht ein erheblicher Aufwand (personell und damit auch finanziell) des Bildungsdienstleisters gegenüber. Im Modellversuch hat sich ein Vorgehensmodell zur Konzeption und Erprobung selbst gesteuerter Lernprozesse für die Mitarbeiter/-innen im Officebereich als zweckmäßig herausgestellt (vgl. Abb.).

Die Erprobung durch die Bildungsdienstleister erfolgte modellhaft. Das Konzept muss nun in Alltagsprozesse etabliert werden, um die bisherigen Entwicklungen bei den Unternehmen und beteiligten Bildungsdienstleistern weiter zu fördern. Neben der Erarbeitung von Finanzierungsmodellen sind insbesondere Aspekte der Organisations- und Personalentwicklung zu gestalten.

Anmerkungen

1 Vgl. Risch, W.; Wadewitz, M.; Borutta, B.: Gestaltung von Arbeits- und Lernumgebungen im Officebereich von kleinen und mittleren Unternehmen. In: Bau, H.; Schemme, D. (Hrsg.): Auf dem Weg zur Lernenden Organisation, BIBB (Hrsg.), Bielefeld 2001

2 Vgl. Pawlik, A.; Münchhausen, G.; Wittwer, W.: Kompetenzentwicklung zur Bewältigung von Veränderungsprozessen. Modellversuche erproben neue Lernkonzepte in KMU. In: BWP 32 (2003) 1, S. 14–18