

20/2017

WECHSELWIRKUNG INDIVIDUELLER UND BETRIEBLICHER LERNPROZESSE

AUF EINEN BLICK

Betriebliche Change-Projekte scheitern häufig in der konkreten Umsetzung. Eine Ursache dafür ist, dass Beschäftigte die Umstellungen nicht aktiv unterstützen, sondern weiterhin nach gewohnten Handlungsmustern agieren. Wenn Erfahrungswissen und Kompetenzen der Beschäftigten zudem nicht berücksichtigt werden, wird organisationales Innovationspotenzial verschenkt. Die Wechselwirkung von individueller und betrieblicher Entwicklung gilt es daher bewusst zu gestalten.

Im Kontext der derzeitigen Megatrends, wie Digitalisierung, Globalisierung und demographischer Entwicklung ist ein dynamisches Zusammenspiel von betrieblichen Ressourcen, Strukturen und Strategien zentral für den Erhalt und die Weiterentwicklung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Ebenso ist auch eine kontinuierliche Entwicklung der individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und des Wissens der Beschäftigten von hoher Bedeutung: Neue Organisationsstrukturen, Abläufe und Produkte erfordern die Kreativität, Unterstützung und Handlungskompetenz der unterschiedlichen betrieblichen Akteure. Durch Lern- und Entwicklungsprozesse der Beschäftigten und ihre aktive Beteiligung können bisherige Handlungs- und Deutungsmuster sowie Routinen geändert werden. Eine solche individuelle Kompetenzentwicklung ist (auch) für die Entwicklung von Organisationen im Sinne „lernender Organisationen“ eine zentrale Voraussetzung: Durch Veränderungen des sozialen Handelns der Individuen kann Lernen bzw. die Entwicklung der gesamten Organisation ermöglicht werden. Die Veränderung der Unternehmenskultur und Beteiligungsstrukturen beeinflusst das Innovations-, Lern- und Arbeitsverhalten der Beschäftigten. Individuelle Kompetenz- und betriebliche Organisationsentwicklung, so eine zentrale These dieses Beitrags, beeinflussen sich wechselseitig.

Die Verzahnung von Personal¹- und Organisationsentwicklung² wird in den verschiedenen theoretischen Modellen und Konzeptionen zwar zu Grunde gelegt, doch in der betriebli-

chen Praxis ist diese strategische Verknüpfung meist nicht vorhanden. Zu einem grundlegenden Problem wird hier, dass die Prozesse der individuellen und die der organisationalen Entwicklung getrennt voneinander geplant und durchgeführt werden. Dabei bleiben betriebliches Innovationspotenzial und Veränderungsenergie der Beschäftigten ungenutzt. *Ziel dieses Beitrags ist es, die Wechselwirkung zwischen individuellen und betrieblichen Lern- und Entwicklungsprozessen zu beschreiben und zu analysieren sowie Einflussfaktoren auf diese Wechselwirkung aufzuzeigen.*

EMPIRISCHER HINTERGRUND

Die folgenden Ausführungen basieren auf Daten aus 50 fokussierten und problemzentrierten Interviews, die in zwei IT-Unternehmen und drei Brauereien erhoben wurden. Die Unternehmen beider Branchen unterliegen sowohl hinsichtlich ihrer Produkte (Software und Bier) als auch ihrer Strukturen und Abläufe einem hohen Innovationsdruck: Softwareunternehmen müssen kontinuierlich neuartige Software generieren, um den Bedürfnissen der wachsenden Informations- und Kommunikationstechnologien bzw. -möglichkeiten gerecht zu werden. Die Brauereien sind gefordert durch Innovationen den allgemeinen Konsumrückgang ihrer Produkte zu kompensieren bzw. ihm entgegenzuwirken.

Um ein möglichst umfassendes Bild der Organisationsstruktur, der individuellen und kollektiven Deutungsmuster sowie der Wechselwirkung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung zu erhalten, wurden verschiedene betriebliche Akteure, wie Geschäftsführung, Personalentwicklung, Betriebsrat und Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung befragt.

>

LERNPROZESSE IM WECHSELSPIEL

Auch wenn keine Interdependenz zwischen Kompetenz- und Organisationsentwicklungsprozessen festgestellt werden konnte, besteht eine Wechselbeziehung zwischen beiden Entwicklungen: Unabhängig von der Branche und der Qualifikation geben sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter_innen die Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen der Beschäftigten und deren Bereitschaft, diese kompetent anzuwenden, als zentralen positiven Einflussfaktor für betriebliches Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation an.

„Wir wachsen wie ein Hefekuchen. Dadurch haben wir im Alltag viele Engpässe. Deswegen tragen die Mitarbeiter an vielen Stellen aktiv zum Unternehmenserfolg bei. Sie übernehmen Verantwortung und Initiative“ (Führungskraft 1 aus Softwareunternehmen B).

„Auf jeden Fall. Je mehr ein Beschäftigter weiß, desto sicherer wird er in seinem Handeln, desto weniger macht er dadurch Fehler. Jeder Fehler kostet. Mitarbeiter, die viel Erfahrung haben bringen das Unternehmen weiter. Wobei Erfahrung alleine auch nicht reicht. Er muss eine gewisse Ausbildung haben, damit er die Erfahrung auch weiterentwickeln kann“ (Mitarbeiter 3 aus Brauerei B).

„Ganz wichtig, also in unserem Unternehmen lieben wir den Gedanken, Mitarbeiter als Mitunternehmer; und das Thema Selbstorganisation und Subsidiarität ist sehr wichtig, weil der Mitarbeiter oftmals vor Ort oder auch in dem Problem, wo er drin ist, eigentlich am besten weiß, was zu tun ist“ (Geschäftsführer aus Brauerei A).

Die Beteiligung der Beschäftigten an der Organisationsentwicklung bezogen auf bottom-up-Prozesse beschränkt sich zumeist auf den konkreten Arbeitsprozess. Dabei stehen Fragen zur Gestaltung des Arbeitsablaufs (z. B. Priorisierung der Tätigkeit, Neustrukturierung der Teamarbeit, Kommunikationsveränderungen, Änderung des Produktionsablaufs), der Arbeitsumgebung (z. B. Anordnung von Werkmitteln, Nutzung von betrieblichen Ressourcen) oder der Arbeitsform (z. B. neue Tätigkeiten, Weglassen „unnützer Handgriffe“) im Mittelpunkt. Selten werden Ideen der Beschäftigten für eine gesamtbetriebliche Entwicklung implementiert.

„Die Wahrnehmung ist auch die, dass nicht nur keine Mechanismen existieren, dass man da zuhört, sondern dass man darüber hinaus, das nicht nur ignoriert, sondern auch für teures Geld Consultants einkauft, die einem das erzählen, was die eigenen Propheten schon wissen. Und das vergrämt und verschreckt Mitarbeiter“ (Mitarbeiter 1 aus Softwareunternehmen A).

Die Wahrnehmung und Einschätzung der betrieblichen Veränderungen durch die Beschäftigten ist ambivalent: Grundsätzlich werden sie als Anlass für eine Weiterentwicklung von Kompetenzen gesehen. Allerdings werden die betrieblichen Veränderungen von den Beschäftigten nicht in jedem Fall als persönliche Entwicklungschance bewertet, sondern oftmals als Anpassungszwang verstanden. Dies spiegelt sich z. B. in Vorbehalten und ablehnenden Haltungen gegenüber Veränderungsmaßnahmen wider.

„Klar muss man sich entwickeln, wenn sich jetzt das Unternehmen entwickelt. Egal, ob ich jetzt neue Software bekomme oder sich meine Routine ändert. Das ist doch logisch.

Die Frage ist nur, ob man das so will“ (Mitarbeiter 1 aus Softwareunternehmen B).

Die Ablehnung und der Widerstand gegen Organisationsentwicklung sind u.a. abhängig von folgenden Voraussetzungen/Rahmenbedingungen:

1. dem Begleitprozess und der Kommunikation bei top-down-Maßnahmen

Wenn aus Sicht der Beschäftigten eine offene und transparente Kommunikation erfolgt, die den individuellen und betrieblichen Nutzen bzw. den Sinn der Maßnahme verdeutlicht sowie Unsicherheiten hinsichtlich potenziell negativer Folgen (wie z. B. Prestigeverlust, Dequalifizierung, verstärkte Kontrolle, zusätzliche Arbeit etc.) abbaut, werden Veränderungen effektiver umgesetzt und eher als persönliche Entwicklungschance gesehen.

2. der wahrgenommenen Notwendigkeit und dem betrieblichen und individuellen Nutzen der top-down-Maßnahmen

Besteht z. B. ein Engpass, personell oder hinsichtlich des Produktionsverfahrens, dann wird die Organisationsmaßnahme von den Beschäftigten eher umgesetzt, da von ihnen der unmittelbare Nutzen der Veränderung, wie beispielsweise Arbeitserleichterung oder Qualitätsoptimierung, wahrgenommen wird. Aber auch persönlicher Nutzen, der durch die Veränderung entstehen kann, fördert die Veränderungsenergie und -bereitschaft der Beschäftigten bei betrieblichen Change-Projekten.

„Ich glaube, jede Neuerung trägt dazu bei, dass Mitarbeiter lernen. Müssen sie ja auch. Und ich denke, dass, ob sie das als Chance oder als Zwang wahrnehmen, ist abhängig davon, ob sie den Nutzen erkennen. Also den Nutzen für sich selbst, ob der jetzt in der Arbeitserleichterung liegt oder ob ich Power Point auf der Jahresversammlung der freiwilligen Feuerwehr anwenden kann“ (Führungskraft 3 aus Brauerei A).

3. der Anpassungs- und Variationsfähigkeit der top-down-Maßnahmen

Kann die Maßnahme abteilungsspezifisch oder individuell modifiziert werden, besteht meist geringerer Widerstand. Wenn sie unverändert umgesetzt werden muss, dann fehlt häufig die Passgenauigkeit für die jeweilige Arbeitssituation. Zudem fühlen sich die Beschäftigten nicht eingebunden und reagieren verstärkt mit Ablehnung.

Neben Begleitprozessen, Partizipationsmöglichkeiten und Nutzenüberzeugungen ist es wichtig, dass bei Veränderungsprozessen auch Raum und Gelegenheit für Reflexionen geboten werden, damit sich die Beschäftigten mit den zukünftigen Anforderungen an ihre individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihr Wissen auseinandersetzen und so ihre Lernchancen in den Prozessen der Organisationsentwicklung erkennen und wahrnehmen können.

„Also dem Mitarbeiter ist gar nicht klar, was er alles lernt und welche neuen Erfahrungen dazu führen, dass er jetzt auch mehr Wissen und Kompetenzen hat. Ich glaube, deshalb sieht man das auch noch nicht als Chance. Ich meine,

die Veränderungen im Unternehmen, sondern eben manchmal als Belastung und so eine Art Druck oder Zwang, sich ständig anzupassen“ (Mitarbeiter 3 aus Softwareunternehmen B).

Die Transformation von organisational initiierten Prozess- und Ressourcenänderung in eine Änderung von individuellen und kollektiven Handlungs- und Deutungsmustern und die Transformation von individuellen Lernprozessen in die Veränderung von kollektiven (organisationalen) Prozessen und Strukturen erfolgt nicht unmittelbar, sondern bedarf einer partizipativen Gestaltung bzw. Steuerung.

EINFLUSSFAKTOREN UND GESTALTUNGS-ANSÄTZE

Bei der Forcierung der Verknüpfung von individuellen und betrieblichen Lern- und Entwicklungsprozessen erweist sich eine lernförderliche Arbeitsgestaltung als hilfreich. Hierzu zählt eine ausgewogene Balance zwischen Routine und kreativen bzw. konzeptionellen Arbeitseinheiten und ein ausreichender Handlungs- und Entscheidungsspielraum, welcher sowohl inhaltliche als auch organisatorische Selbststeuerung der Beschäftigten ermöglicht. Klar definierte Verantwortungsbereiche werden von den Beschäftigten als Grundelemente einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung wahrgenommen. Die Möglichkeit zur Problemerkennung und vor allem regelmäßiger Austausch mit Kolleg_innen sowie mit dem Vorgesetzten fördern darüber hinaus bei den Beschäftigten individuelle Lernprozesse, innovative Ideen und individuelle sowie kollektive Reflexion von Deutungs- und Handlungsmustern. In diesem Kontext sind Strukturen, die ein selbstgesteuertes Lernen sowie Erfahrungslernen ermöglichen, von hoher Relevanz. Selbstorganisiertes Arbeiten und selbstgesteuertes Lernen dienen ferner der Bewältigung von komplexen Aufgaben, die wiederum innovationsförderlich wirken.

Auch Instrumente der Personalentwicklung können eine lernförderliche Arbeitsgestaltung unterstützen. Zu nennen sind hier z. B. Mitarbeiterentwicklungsgespräche und formelle Weiterbildungen (Schulungen, Seminare, Duales Studium), aber auch informelle Lernprozesse (Informationsrecherche, Messebesuche, Coaching, Community of Practice), die den Erwerb und die Reflexion von Erfahrungswissen ermöglichen. Zudem unterstützen betriebliche Strukturen, die zum einen innerbetriebliche Aufstiegswege bieten und zum anderen Arbeitsplatzwechsel zulassen, die Lern- und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Dabei gilt es jedoch, die individuelle Work-Learn-Life-Balance zu berücksichtigen (vgl. Antoni et al. 2013b).

Das mittlere Management spielt bei den betrieblichen Veränderungsprozessen eine wichtige Rolle: Ob und in welcher Form sie Informationen und Ideen an die Leitungsebene bzw. an die Beschäftigten weiterreichen, wird unter anderem durch die Führungskultur im Unternehmen geprägt. Führungskräfte müssen Informationen selektieren. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn die Informationen „sensibel“ sind und (noch) nicht an die Belegschaft weitergegeben werden sollen/können (z. B. um Gerüchte und Verunsicherung zu vermeiden), aber auch wenn es sich um komplexe Projek-

te und schwierige Sachverhalte handelt (vgl. Antoni et al. 2013a).

Führungskräfte können aber auch zum „Flaschenhals“ der betrieblichen Kommunikation werden. Beispielsweise, wenn ein zu starkes Selektieren der Informationen bzw. ein Ignorieren von Ideen oder Anliegen der Beschäftigten durch eine Führungskraft erfolgt. Ein geringes Kooperations- und Partizipationsverhalten seitens der Führungskräfte sowie eine geringe bzw. fehlende Feedbackkultur, welche auch als Zurückweisung und fehlende Anerkennung wahrgenommen wird, lösen bei den Beschäftigten Unzufriedenheit aus und mindern die Veränderungsenergie und -bereitschaft.³

Als wichtigster Einflussfaktor auf die Wechselwirkung individueller und organisationaler Lern- und Entwicklungsprozesse fungieren betriebliche Reflexionsstrukturen, die sowohl eine individuelle als auch eine kollektive Reflexion fördern und fördern. Ein Nachdenken über das eigene Handeln und die Performanz des gesamten Teams, die persönlichen und kollektiven Kompetenzen und die unmittelbaren Strukturen, die das Handeln ermöglichen, erweist sich als zentrale Ressource, um innovativ und engagiert arbeiten zu können und nimmt positiven Einfluss auf die Selbstwirksamkeit von Mitarbeiter_innen sowie von Teams. Durch kollektive Reflexionsprozesse wird es möglich, „die Veränderungsprozesse von Kompetenz- und Organisationsentwicklung wechselseitig aufeinander zu beziehen“ (Müller 2015: 178).

Organisationslernen weist eine eigene soziale Qualität auf und kann nicht mit der Summe individueller Lernprozesse gleichgesetzt werden. Dies zeigt sich unter anderem in kollektiven Kompetenzentwicklungsprozessen. Kollektive Kompetenzen werden aus Handlungen erschlossen, „die einzelne Personen nicht hervorbringen könnten, weil sie an die unmittelbare Interaktion gebunden sind, diese Handlungen also ausschließlich im Gruppenkontext auftauchen können“ (Baitsch 1996: 106). Das Individuum ist mit seiner beruflichen Handlungskompetenz zwar an der jeweiligen sozialen Interaktion beteiligt, doch stellt die Zusammenarbeit im Team gruppenspezifische Anforderungen beispielsweise an die Problemlöse- und Teamfähigkeit. Mit diesem Kontext ist auch ein Entlernen alter Routinen und Pfade verbunden: Kollektive Wissensbestände sowie kollektive Handlungs- und Deutungsmuster müssen teils bewusst entlernt werden, um neue soziale Praktiken generieren zu können. Zudem äußert sich die Qualität von Organisationslernen in einer organisationalen reflexiven Handlungsfähigkeit:

„Mit organisationaler reflexiver Handlungsfähigkeit ist eine kollektive Kompetenz gemeint, welche die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft von Kollektiven bezeichnet, innerhalb betrieblicher Strukturen kompetent zu handeln, diese Strukturen (damit auch Ressourcen, Regeln und Routinen) kritisch zu hinterfragen (kollektive Reflexion) und sie aktiv zu gestalten“ (Hiestand 2017: 204).

Dafür ist ein Führungskonzept notwendig, das zum einen die kollektive und zum anderen die individuelle Handlungskompetenz und -bereitschaft der Beschäftigten fördert. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass durch kollektive Reflexionsprozesse auch individuelles Handeln sowie mentale Modelle verändert werden können. Diese individuellen Entwicklungen werden dann für das Unternehmen funktional, wenn sie in

die betrieblichen Strukturen und in die Arbeitsprozesse des Teams aufgenommen werden. Eine kooperative und partizipative Führungskultur kann dieser Wechselbeziehung gerecht werden.

FAZIT

Eine strategische Förderung der Wechselwirkung von individueller Kompetenz- und betrieblicher Organisationsentwicklung erscheint im Kontext der derzeitigen Diskussion über Digitalisierung und deren Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Kompetenzbedarfe sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen sinnvoll.

In diesem Zusammenhang ist die Förderung einer partizipativen, agilen und reflexionsförderlichen Arbeitsgestaltung und Führungskultur effektiv, da top-down Organisationsentwicklungsmaßnahmen nur eingeschränkt zum gewünschten Erfolg führen und sich gerade die strukturelle Aufnahme von bottom-up Initiativen (individuell oder kollektiv) als dynamisch und funktional erweisen. Eine Entwicklung und Förderung organisationaler reflexiver Handlungsfähigkeit ist daher sowohl als strategische Zielgröße betrieblicher Organisationen und deren Mitglieder zentral für die Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit als auch als Leitkategorie für Akteure funktional, die im Wirkungsumfeld der Organisation stehen, wie z. B. Beratungsinstitutionen und Gewerkschaften.

Anmerkung zur Publikation

Dieser Beitrag basiert zum einen auf der Dissertation und zum anderen auf einem Vortrag der Autorin, der auf der Tagung „Lernort Betrieb – Entwicklungsperspektiven betrieblichen Lernens“ der Hans-Böckler-Stiftung und des DGB in München am 2.2.2017 gehalten wurde.

Autorin

Dr. Stefanie Hiestand ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung der Leibniz Universität Hannover; stefanie.hiestand@ifbe.uni-hannover.de

Anmerkungen

- 1** – Es werden alle Prozesse, die zur Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz der Beschäftigten beitragen, unter Personalentwicklung gefasst, also formelle Weiterbildungen und Instrumente, aber auch informelle Lernprozesse, die im Kontext der Arbeit stattfinden.
- 2** – Unter Organisationsentwicklung werden sowohl geplante organisationale Entwicklungsprozesse betrachtet als auch inkrementelle und graduelle Entwicklungen, die sich auch informell vollziehen oder nicht intendiert sind.
- 3** – Es konnten noch weitere Einflussfaktoren auf die Wechselwirkung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung identifiziert werden, wie beispielsweise berufliche Identität, Partizipation und berufliche Entfaltungsmöglichkeiten (siehe hierzu Hiestand 2017).

Literaturverzeichnis

- Antoni, Conny; Haunschild, Axel; Meyer, Rita; Hiestand, Stefanie; Oertel, Rasmus 2013a: Niemand weiß immer alles. Über den Zusammenhang von Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der Wissensarbeit, Berlin.
- Antoni, Conny; Friedrich, Peter; Haunschild, Axel; Josten, Martina; Meyer, Rita (Hrsg.) 2013b: Work-Learn-Life-Balance in der Wissensarbeit: Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Gestaltungshilfen für die betriebliche Praxis, Wiesbaden.
- Baitsch, Christof 1996: Kompetenz von Individuen, Gruppen und Organisationen – Psychologische Überlegungen zu einem Analyse- und Bewertungskonzept, in: Denisow, Karin; Fricke, Werner; Stieler-Lorenz, Brigitte (Hrsg.): Partizipation und Produktivität – Zukunft der Arbeit 5, Bonn, S. 102-112.
- Hiestand, Stefanie 2017: BITS & BIER – Eine empirische Analyse im Brauwesen und in der IT-Branche zur Verknüpfung individueller Kompetenz- und betrieblicher Organisationsentwicklung, Augsburg/München.
- Müller, Julia K. 2015: Reflexion als Voraussetzung für Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der wissensintensiven Arbeit, Detmold.

Impressum

© 2017

Friedrich-Ebert-Stiftung

Herausgeberin: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik
Godesberger Allee 149, 53175 Bonn
Fax: 0228 883 9202; 030 26935 9229, www.fes.de/wiso

Für diese Publikation ist in der FES verantwortlich:
Ruth Brandherm, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik.
Bestellungen/Kontakt: wiso-news@fes.de

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.
Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

ISBN: 978-3-95861-854-1