

ALTEF

WORKPLACED INTEGRATED LEARNING

Output 4 aus dem ALTEF-Projekt

Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz

Der Ansatz „Agiles Lernen“

-

Ein Leitfaden für Arbeitgeber



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union

Inhalt

Management Summary.....	3
Einführung der Methode „Agiles Lernen“ im Unternehmen.....	4
Die Ziele.....	4
Der Rahmen.....	4
Die Perspektive.....	5
Die Vorbereitung der Lernprojekte.....	5
Auftrag klären.....	5
Kompetenzbedarfe ermitteln.....	6
Lernprojekte festlegen.....	7
Lerninhalte bereitstellen.....	7
Die Umsetzung der Lernprojekte.....	8
Während der Etappe.....	8
Das Ende einer Etappe.....	8
Der Abschluss des Lernprojekts.....	9
Anhang: Das Konzept „Agiles Lernen“ im Überblick.....	10

Autoren

Jörg Longmuß

Sustainum – Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften Berlin

j.longmuss@sustainum.de

Benjamin Höhne

Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut

bhoehne@beuth-hochschule.de

Dieser Text ist ein Output des ALTEF Projekts:

“Arbeitsplatzintegriertes Lernen für qualifizierte technische Fachkräfte”

Berlin, Aalborg, Leiderdorp 2019

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Management Summary

Für eine gezielte Entwicklung von Kompetenzen ist es sinnvoll, dass die Mitarbeiterinnen /Mitarbeiter (MA) direkt in der Bearbeitung von realen Problemen aus ihrem eigenen Arbeitsgebiet lernen. Dafür wurde die Methode des „Agilen Lernens“ entwickelt. Ihr Ziel ist es, ein Lernen im Arbeitsprozess und anhand realer Aufgaben zu ermöglichen und damit Kompetenzaufbau und Wissensvermittlung zu kontinuierlichen Bestandteilen der Betriebsorganisation zu machen.

Bei dieser Methode wird von einem **betrieblichen Auftraggeber** eine **Lernaufgabe** bereitgestellt, die vom **Lernteam** in Etappen bearbeitet wird, unterstützt von **Coaches**. **Zwischenergebnisse** werden präsentiert und **vom Auftraggeber abgenommen**. Für diese Lernprojekte müssen verschiedene Aspekte geklärt werden. Mit diesem Leitfaden soll sichergestellt werden, dass

- die Einführung der Lernprojekte auf einer tragfähigen Grundlage geschieht,
- die Umsetzung von den relevanten Stakeholdern unterstützt wird und
- die Methode langfristig vom Unternehmen auch selbst getragen werden kann.

Zentrale Punkte sind:

Ziele

- Was ist für dieses erste Projekt strategisch wichtig, was ist „nice to have“?
- Woran wird der Erfolg der Lernprojekte gemessen?

Die Beteiligten

- Wer hat die Rolle des **Auftraggebers** und nimmt die Lern- und Arbeitsergebnisse ab?
- Wer sind die **Teilnehmer**? Vorerfahrungen mit dem Thema?
- Welche **Stakeholder** im Unternehmen sind möglicherweise zu beteiligen?
- Soll es **interne Begleiter** geben, die das Projekt begleiten und die Methode lernen?

Das Projekt

- Welche **Aufgabe** soll bearbeitet werden?
- Sind die **Lerninhalte** aufbereitet und stehen sie zur Verfügung?
- Welche **Zeitbudgets** stehen zur Verfügung: Länge der Arbeits- und Lernphase (pro Tag / pro Woche und insgesamt)?
- **IT-Infrastruktur**: Gibt es eine geeignete Lern- und Kommunikationsplattform?
- An welche internen Fachleute können sich die Teams bei **Fragen und Unterstützungsbedarf** wenden?

Festlegungen zum Start

- **Rollenklärung**: Wer macht was, wer hat welche Verantwortung?
- **Ablauf Projekt**: Arbeitsaufträge, Zwischenstopps, Ergebnisse
- **Zeitplan**: Wann beginnt das Projekt? Bis wann soll welcher Stand erreicht sein?
- **Abschluss**: Finale Präsentation und Reflexion von Prozess und Lernergebnissen

Einführung der Methode „Agiles Lernen“ im Unternehmen

Für eine gezielte Entwicklung von Kompetenzen, die im Unternehmen benötigt werden, ist es sinnvoll, dass die Mitarbeiterinnen /Mitarbeiter (MA) nicht anhand von ausgedachten Aufgaben oder Fallstudien aus einer anderen Umgebung lernen, sondern in der Bearbeitung von realen Problemen aus ihrem eigenen Arbeitsgebiet. Um eine solche Kompetenzentwicklung in Unternehmen umzusetzen, wurde der Ansatz des „Agilen Lernens“ entwickelt. Sein Ziel ist es, ein Lernen im Arbeitsprozess und anhand realer Aufgaben zu ermöglichen und damit Kompetenzaufbau und Wissensvermittlung zu kontinuierlichen Bestandteilen der Betriebsorganisation zu machen.

Bei diesem Ansatz wird von einem **betrieblichen Auftraggeber** eine **Lernaufgabe** bereitgestellt, die vom **Lernteam** in Etappen bearbeitet und präsentiert wird, unterstützt von **Coaches**. Eine kurze Darstellung der Methode findet sich im Anhang. Für eine detaillierte Beschreibung siehe das ALTEF-Papier „Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz - Der Ansatz Agiles Lernen“.

Eine erfolgreiche und langfristige Implementierung dieser Methode in einem Unternehmen hat verschiedene Voraussetzungen. Mit diesem Leitfaden soll sichergestellt werden, dass

- die Einführung auf einer tragfähigen Grundlage geschieht,
- die Umsetzung von den relevanten Stakeholdern unterstützt wird und
- die Methode langfristig vom Unternehmen auch selbst getragen werden kann.

In jedem Unternehmen und für jede Ausprägung von Lernprojekten werden sich zusätzlich spezifische Fragen ergeben und weitere Klärungen nötig sein. Hier soll zunächst ein Überblick verschafft werden, was vor Beginn agiler Lernprojekte geklärt werden muss und was im Verlauf und zum Abschluss der Projekte noch zu entscheiden ist.

Die Ziele

- Was ist der **Anlass der Kompetenzentwicklung**?
- Was ist **das Thema der Kompetenzentwicklung**?
- **Welche Ergebnisse** sollen vorliegen?
- Woran wird der **Erfolg der Lernprojekte** und der Methode gemessen?
- In welchem Umfang kann und soll die Methode **langfristig genutzt** werden?

Der Rahmen

- **Benennung einer Person mit Entscheidungsmacht** („Sponsor“):
Eine klare Entscheidung der Leitung des Unternehmens bzw. Unternehmensbereiches, die Methode (nach Bewährung in einem Pilotvorhaben) zu einem Regelverfahren zu machen, und die Benennung der Person, die diese Einführung verantwortet und voranbringt;
- **Auftraggeber** („Product Owner“):
Die Benennung der Person(en), die im Alltag die operative Umsetzung verantwortet, die Lernprojekte festlegt und darüber entscheidet, ob die Ergebnisse der Lernteams den Anforderungen genügen;
- **Stakeholder**:
Wer im Unternehmen ist noch beteiligt (BR, HR, OE, Fachbereiche, ...)? Was sind deren Interessen? Wie können sie eingebunden werden?
- **Interne Coaches**:
Sollen perspektivisch unternehmensinterne Personen die Rolle der Coaches übernehmen?

Welchem Unternehmensbereich sollen sie angehören und wer käme dafür als Person in Frage?

- **Evaluation und Dokumentation:**
Entscheidung, in welcher Form die Lernprojekte und die Methode insgesamt evaluiert und wie die Ergebnisse dokumentiert werden sollen;
- **Zertifizierung:**
Wie sollen die erbrachten Leistungen und die erworbenen Kompetenzen eingeordnet und bescheinigt werden? Z.B. anhand betrieblicher Kompetenzprofile, analog zu sonstigen Fortbildungsmaßnahmen im Auftrag des Unternehmens, Vergabe von betriebsinternen Zertifikaten oder – in Kooperation mit einer Hochschule – Credit Points nach ECTS (European Credit Transfer System).

Die Perspektive

Im Verlauf erster Pilotprojekte ist weiterhin zu klären

- Wie können eine **stetig wachsende Einbindung des Auftraggebers** und die Übernahme weiterer Verantwortlichkeiten im Unternehmen selbst stattfinden?
- Wie kann die **Qualifizierung der internen Coaches** erfolgen, als Integration in die Pilotprojekte und in separaten Maßnahmen?
- Welche **Rolle der Externen** (Coaches und / oder Berater) ist längerfristig hilfreich: Supervision, Evaluation, Beratung oder keine kontinuierliche Beteiligung?
- **Auswahl/Aufbau geeigneter Strukturen:**
 - Hauptverantwortung für das Agile Lernen bei den Fachbereichen oder in der Personalabteilung?
 - Kommunikation im Unternehmen, besonders an potentielle Zielgruppen
 - Formen der Einbindung des Betriebsrats und anderer Beteiligungsstrukturen
- Eine **schrittweise Übergabe von Verantwortung** an diese Strukturen

Die Vorbereitung der Lernprojekte

Im Vorlauf eines Lernprojekts ist erforderlich:

Auftrag klären

- Wer ist die **Zielgruppe**: Qualifikation, aktuelle Position, Alter, zukünftige Aufgaben, Vorerfahrungen?
- Wie ist die Kompetenzentwicklung **organisatorisch eingebettet**: Zuständigkeiten, Anweisungen, zu beachtende Verfahren, übergeordnete Unternehmenspolitik?
- **Wer ist noch beteiligt** bzw. einzubeziehen: Personalabteilung, Betriebsrat, angrenzende Abteilungen, Servicebereiche, IT?
- Welche **Ressourcen** stehen zur Verfügung: Finanzielle Mittel, Länge der Lernphase, Zeitbudgets der Lernenden (pro Tag / pro Woche und insgesamt)?
- Welche **Infrastruktur** steht zur Verfügung: Arbeitsmittel, Räume etc.?
- **IT-Infrastruktur** für die Lernumgebung:
 - Einrichtung einer neuen oder Öffnung einer vorhandenen Kommunikationsplattform,
 - Ablage- und Bearbeitungsmöglichkeiten für die Teamarbeit,
 - bei Bedarf virtuelle Konferenzräume;

Mindestanforderungen sind: verlässliche Benachrichtigungen, Dateiaustausch und eine online-Aufgabenverteilung sind möglich.

Kompetenzbedarfe ermitteln

- Welche Kompetenzen hat die Zielgruppe bereits?
- Welche soll sie erwerben?
- Für welche Zwecke sollen diese eingesetzt werden?

Dazu sind in der Regel drei Perspektiven einzuholen:

- Die der Vorgesetzten, in vielen Fällen ergänzt von Fachabteilungen und der Abteilung für Personalentwicklung: Wo sehen sie die aktuellen Stärken und Bedarfe der Mitglieder der Zielgruppe, wohin sollen sich diese entwickeln, welchen zukünftigen Aufgaben sollen sie gerecht werden, welche Anforderungen wird das Unternehmen in Zukunft stellen?
- Die der Zielgruppe: Wo sehen sie ihre Stärken, wo ihre Entwicklungsbedarfe, was würden sie gerne noch lernen, wo sehen sie ihre persönliche Perspektive?
- Eine externe Expertensicht: Was könnten nicht erkannte Implikationen der Unternehmensplanung sein, was ist in diesem Bereich in anderen Unternehmen üblich / wichtig, wo gibt es schon Gute Praxis, die weiterhelfen könnte?

Mit einer Verbindung dieser verschiedenen Perspektiven müssen die im Lernprojekt zu vermittelnden Kompetenzen in ein handhabbares Konzept gebracht werden, hinter dem die Vorgesetzten wie das Lernteam stehen. Ein Beispiel für ein solches Vorgehen wird im Kasten weiter unten ausgeführt.

Beispiel aus der Praxis: **Lernen an realen Aufgaben**

Eine Abteilung hatte einen neuen Aufgabenbereich bekommen, der zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten erforderte. Um diese zu entwickeln wurde Folgendes unternommen:

1. Es wurden Gespräche mit der Personalabteilung, Vorgesetzten und MA der Abteilung geführt sowie eine kurzgefasste Arbeitsanalyse durchgeführt. Wurden anfangs als Wunsch allgemeine Lerngebiete wie „Werkstofftechnik“ und „Tabellenkalkulation“ genannt, konnten schließlich zwei konkrete Lernthemen bestimmt werden, bei denen aktueller Bedarf bestand: Zum einen mögliche Entsprechungen zwischen aktuellen und veralteten Werkstoffbezeichnungen, zum anderen die Arbeit mit Wenn/Dann-Regeln und zwischen verschiedenen Arbeitsblätter beim Rechnen mit Tabellen.
2. Als Lernaufgaben wurden Werkstofflisten und Arbeitsblätter aus der täglichen Arbeit herangezogen, in denen diese Anforderungen enthalten und die zu einer exemplarischen Bearbeitung geeignet waren.
3. Diese Lernaufgaben wurden in Kleingruppen bearbeitet im Wechsel von fachlichem Input, exemplarischer Eigenarbeit, Bearbeitungshinweisen, Zwischenstopps mit Abgleich der Lernergebnisse und einer abschließenden Reflexion des Prozesses.

Lernprojekte festlegen

Dann kann das konkrete Lernprojekt festgelegt werden. Dazu gehören

- **Die Teilnehmenden**, die konkret an diesem Lernprojekt teilnehmen sollen. Soweit vorab möglich bereits Unterschiedlichkeiten innerhalb der Zielgruppe klären und berücksichtigen.
- **Ein geeignetes Praxisproblem** (entweder für das Team insgesamt oder individuell für jeden Teilnehmer) in Abstimmung mit Auftraggeber und Team **als Lernaufgabe**. Dabei kann sich die Lernaufgabe nach den Teilnehmenden richten oder die Teilnehmenden einer Lerngruppe danach bestimmt werden, wer am sinnvollsten bei einer spezifischen Aufgabe mitarbeitet.
- Die **Ressourcen im Detail** klären
 - **Zeiten:** Wieviel Zeit steht den Teammitgliedern für die Bearbeitung der Lernaufgabe zur Verfügung, pro Tag, pro Woche und insgesamt?
 - **Räume:** Kann ein Arbeitsraum eingerichtet werden, in dem das Team und ggf. einzelne Mitglieder ungestört arbeiten und in dem Moderationswände, Flip Charts und ein Kanban-Board bei Bedarf stehen bleiben können? Wenn nicht: Wie wird ansonsten sichergestellt, dass das Team ungehindert arbeiten kann?
 - **IT:** Mit welchen Programmen und Plattformen soll gearbeitet werden, z.B. Sharepoint, Jira, OneNote mit Kanban-Erweiterung etc.? Ist es getestet und stabil? Beherrschen es alle? Gibt es einen Ansprechpartner bei Problemen, der zur Verfügung steht und schnell reagiert?
 - **Lernmittel:** Werden weitere Lernmittel benötigt, z.B. eine Moderationsausrüstung, Firmenunterlagen, besondere Rechner / Server etc.?
und mit den Beteiligten fest vereinbaren
- Die **Rollen der Beteiligten:** Wer ist der Auftraggeber, wer der Vertreter der Aufgabenstellung, in welchen Umfang müssen betriebliche Fachexperte einbezogen werden, sind die direkten Vorgesetzten einbezogen?
Nach der Rollenklärung ist zudem sicherzustellen, dass von allen Beteiligten ein ausreichendes Commitment vorliegt.
- Den **Ablaufplan** festlegen. Welche Termine für welche Aufgaben? Wie wird die Kommunikation organisiert innerhalb des Teams, mit den Coaches und mit dem Auftraggeber? Bis wann soll welcher Stand erreicht werden?

Lerninhalte bereitstellen

Benötigte Lerninhalte

- Welche Inhalte sollen im Rahmen der Kompetenzentwicklung / in der Bearbeitung der Lernaufgabe vermittelt werden?
- Welche dieser Inhalte sind im Unternehmen vorhanden / ausgearbeitet / dokumentiert, in welcher Form sind sie verfügbar (als Lernmaterial geeignet?)?
- Zu welchen Inhalten gibt es interne Fachleute, die sie vermitteln können? In welchem Umfang stehen diese Fachleute zur Verfügung?
- Welche Inhalte müssen von Externen vermittelt werden (weil es keine Internen dafür gibt oder weil diese nicht zur Verfügung stehen)?
- In welcher Form müssen / sollen die Inhalte aufbereitet werden? Wichtig ist
 - geeignet zum Selbstlernen (Umfang, Aufbereitung)
 - lösungsorientiert

- die Bearbeitung sollte überprüfbar und für das Lernprojekt unmittelbar hilfreiche Ergebnisse erbringen
- Wie werden die Inhalte dem Team zugänglich gemacht?

Die Umsetzung der Lernprojekte

Die Arbeit in einem agilen Lernprojekt ist durch ein etappenweises Vorgehen gekennzeichnet. Eine Etappe bezeichnet dabei den Zeitraum, der nötig ist für das Erarbeiten von Zwischenergebnissen, die gegenüber dem vorherigen Stand einen so großen Fortschritt darstellen, dass sie dem Auftraggeber oder einem Fachexperten / Fachcoach präsentiert werden sollten. Wenn die Lernenden sich mit dem Lernprojekt nur begleitend zu ihrer Arbeit beschäftigen können, sind dafür ca. vier Wochen eine realistische Größe. Grundsätzlich ist allerdings anzumerken, dass Etappenabstände von mehr als sechs Wochen möglichst vermieden werden sollten, da sonst eine „Zerfaserung“ der Gruppen- und Arbeitsdynamik zu erwarten ist.

Während der Etappe

- arbeitet das Team am Erreichen des **Etappenziels** des Lernprojekts unter Nutzung der verabredeten **Tools**, z.B. einem Kanban-Board und einem SharePoint;
- unterstützen die **Coaches** diese Arbeit, indem sie Hindernisse aus dem Weg räumen, z.B. Probleme mit der IT, oder durch die Beschaffung verschiedenster Ressourcen wie Fachexperten, Räume oder Arbeitsmaterial;
- finden nach Bedarf **Zwischenstopps** statt, in denen sich das Team gegenseitig den Arbeitsstand vorstellt, Schnittstellen klärt, das Vorgehen synchronisiert und die nächsten Schritte verabredet;
- wird die Arbeit kontinuierlich **projektöffentlich dokumentiert**, d.h. alle haben zu jeder Zeit Einblick in alle Dokumente in der jeweils aktuellen Fassung;
- können Fortschritte, die über das konkrete Lernprojekt hinaus individuell, kollektiv oder organisatorisch relevant sind, in einem **Lerntagebuch** festgehalten werden.

Das Ende einer Etappe

Dort stehen

- Die **Ergebnispräsentation** vor dem Auftraggeber des Lernprojekts, der die fachlichen Ergebnisse aufnimmt, kommentiert und anschließend entweder akzeptiert oder zur Überarbeitung an das Team zurückgibt.
- Die **Reflexion** der Lernaufgabe auf fachlicher Ebene („Review“): Welche Ziele wurden erreicht, verfehlt oder verworfen, was wäre besser oder einfacher gegangen, wie würde man dieses Problem beim nächsten Mal bearbeiten?
- Die nötigen **Verabredungen für die nächste Etappe**: Welche Ziele sollen erreicht werden, welches Vorgehen wird gewählt, was wird dafür noch benötigt und wie wird es organisiert?
- Die **Prozessreflexion** zwischen Coaches und Team (ggf. unter Beteiligung des Auftraggebers): Wie lief der Lernprozess, was wollen wir in Zukunft beibehalten, was wollen wir – individuell, kollektiv oder organisatorisch – in Zukunft anders machen und wie können die Coaches dabei unterstützen?
- Falls sich die Teilnehmenden bei der Reflexion im Team schwertun, kann es auch sinnvoll sein ein **Lerntagebuch** zu führen, in dem die eigenen Entwicklungsschritte stichpunktartig

festgehalten werden. Die Form des Lerntagebuchs sollte eine möglichst niedrige Hürde für die Erstellung neuer Einträge darstellen.

Der Abschluss des Lernprojekts

Dazu gehören

- die **finale Präsentation**, wenn möglich vor einem erweiterten Kreis, um die Ergebnisse zu verbreiten und dem Team Respekt zu erweisen;
- die **abschließende Reflexion** des Lernprozesses, einschließlich des noch vorhandenen persönlichen Lernbedarfs jedes Teammitgliedes für die Zukunft, und
- ein würdiger Abschluss mit der Übergabe der **Zertifikate**.

Anhang: Das Konzept „Agiles Lernen“ im Überblick

Bei diesem Konzept werden im Unternehmen benötigte **Kompetenzen erworben** – in der Bearbeitung von realen Problemen aus ihrem eigenen Arbeitsgebiet. Dies bedeutet, dass

1. zunächst die neuen Kompetenzen, die für die MA relevant sind oder absehbar relevant werden („**Lernthemen**“) genau bestimmt werden, dann
2. aktuelle Fragestellungen aus der betrieblichen Praxis, in denen diese Kompetenzen benötigt werden („**Lernanlässe**“), identifiziert werden und schließlich
3. aus diesem Bereich **Lernprojekte** exemplarisch mit fachlicher und didaktischer Unterstützung („**Coaches**“) bearbeitet werden.

Dieses Lernen direkt an und in der realen Praxis hat mehrere **Vorteile**:

- Die MA lernen genau das, was sie für ihre Arbeit benötigen.
- Das Gelernte ist direkt im Alltag anwendbar, es wird nicht „auf Vorrat“ gelernt.
- Das Lernthema wird zugänglicher für die MA.
- Die Bearbeitung betrieblicher Aufgaben ist ressourcenschonend und die MA bleiben im Arbeitsprozess.

Ein Lernen an realen Aufgaben aus der betrieblichen Praxis benötigt **vier Arten von Beteiligten**:

- Eine Person, die die Kompetenzentwicklung beauftragt und ihre Ziele festlegt: „**Sponsor**“;
- Eine Person, die über das konkrete Lernprojekt entscheidet und die fachlichen Ergebnisse prüft: „**Auftraggeber**“;
- Die Mitarbeiter/innen, welche das Lernprojekt als **Team** bearbeiten, sich das notwendige Wissen aneignen, Lernfortschritte teilen und die Ergebnisse präsentieren;
- Begleiter/innen, die den Lernprozess organisatorisch und didaktisch betreuen und die Reflexionen des Lernprozesses anleiten: die „**Coaches**“

Schritte im Lernprozess:

- Arbeiten an den einzelnen Aufgaben im Lernprojekt im **Wechsel von Einzel- und Gruppenarbeit**
- Input für die Teams durch vorbereitete „**Lernkarten**“ / Einheiten zum Selbstlernen
- Die Teams kommen nach Bedarf in **Zwischenstopps** zusammen und stimmen ihre Arbeit ab
- In größeren Abständen – dem Ende der Lernetappen – werden **dem Auftraggeber die Lernfortschritte präsentiert** und von ihm abgenommen
- Anschließend **Reflexion des Lernprozesses** und **Vereinbarungen für die nächste Etappe**.

Für eine detaillierte Beschreibung siehe das ALTEF-Papier „Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz - Der Ansatz Agiles Lernen“, zu beziehen über info@sustainum.de.