



Werner Bünnagel

# **Selbstorganisiertes Lernen im Unternehmen**

Motivation freisetzen,  
Potenziale entfalten,  
Zukunft sichern



Springer Gabler

---

# Selbstorganisiertes Lernen im Unternehmen

---

Werner Bünnagel

# Selbstorganisiertes Lernen im Unternehmen

Motivation freisetzen, Potenziale entfalten,  
Zukunft sichern

Dr. Werner Bünnagel  
Wasserburg, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4263-0  
DOI 10.1007/978-3-8349-4264-7

ISBN 978-3-8349-4264-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

*Lektorat:* Stefanie A. Winter

*Einbandentwurf:* KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort

Der Titel dieses Buches will vieles und doch letztlich nur eines aussagen: Das System der Personalentwicklung braucht Wandel. Und dass der mündige Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg verstanden wird, bedingt bei vielen Verantwortlichen ein Umdenken. Denn die Wertschätzung von Mitarbeitern sowie deren Fähigkeiten muss den Mittelpunkt bilden im Bemühen um die Wertsteigerung des Humankapitals.

Durch den Wandel zur Dienstleistungs- sowie Wissensgesellschaft ist das humane Kapital im Unternehmen immer weniger in der physischen Schaffenskraft der Mitarbeiter begründet. Zwar sind produzierende Industriezweige noch immer ein entscheidender Wirtschaftsfaktor in unserem Wirtschaftssystem, aber die Anforderungen an die Mitarbeiter sind längst nicht mehr rein körperlicher Natur. Die Bedienung von Maschinen, die Technik und die galoppierende Entwicklung der Informationstechnologie fordern zunehmend auch intellektuelle Fähigkeiten. Fachwissen, *IT-Skills* und auch *Soft-Skills* der Mitarbeiter, wie z. B. Lern-/Entwicklungscompetenz und Handlungskompetenz, werden in Zukunft entscheidende Wettbewerbsfaktoren sein. Es wird also immer deutlicher, wie komplex die Aufgabe ist, Mitarbeiter im Lernprozess zu halten, und wie vielgestaltig die Erfolgsvariablen einer wirkungsvollen Kompetenzentwicklung bei Mitarbeitern sind.

Somit gilt es, die Vision vom mündigen Mitarbeiter zu präzisieren und ein System zu entwickeln, das den Weg dorthin bereitet. Genau das wären die Vorgaben für dieses Buch, damit der Leser auch ein Manual in den Händen hält, das dabei hilft, Vision zur Wirklichkeit werden zu lassen.

Für die wertvollen Impulse zum selbstorganisierten Lernen und zur Umsetzung reformpädagogischer Ideale danke ich den Schülerinnen/Schülern und natürlich den Lernbegleiterinnen/Lernbegleitern der *Freien Schule Lindau* sowie der *Tagesschule Sesam* in Düdingen (Schweiz). Letztendlich waren es die Schülerinnen/Schüler, die einen eindrucksvollen Einblick in die Wirkungsweise der Motivationsmechanismen des freien Lernens gewährt haben. Ihnen gehört mein besonderer Dank. Ihre Konzentration sowie Ernsthaftigkeit in der Bearbeitung von Aufgaben und ihre Freude am Lernen im Allgemeinen sowie am kollaborativen Lernen im Besonderen versetzen jeden Betrachter nicht nur in Erstaunen, sondern fordern auch Hochachtung gegenüber denen, die tagtäglich Anreize zum Lernen schaffen und Hilfestellungen zum Selbstlernen geben.

Danken möchte ich ebenfalls meiner Frau Therese, die zum einen kritisch Inhalte wie Ideale hinterfragte, zum anderen immer wieder wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung des Buches gab.

Wasserburg (Bodensee), im Januar 2012

Werner Bünnagel

---

# Inhalt

<b>Abbildungsnachweis</b> .....	XI
<b>Einleitung</b> .....	XIII
<b>I Konzepte, Modelle und Visionen – der Weg zum so-Lernen</b> .....	1
<b>1 Das Zukunftskapital im Visier</b> .....	3
<b>2 Der Ausgangspunkt</b> .....	7
2.1 Gesellschaftlicher Wandel .....	8
2.2 Wandel in der Arbeitsorganisation .....	11
2.3 Organisationsentwicklung .....	12
2.4 Weiterbildung heute .....	15
2.5 Moderne Personalentwicklung .....	16
2.6 Web 1.0, Web 2.0, Personal 3.0 .....	17
2.7 Hemmnisse und Hindernisse .....	19
Literatur .....	23
<b>3 Eckpfeiler einer zukunftsgerichteten Personalstrategie</b> .....	25
3.1 Der Faktor <i>Wissen</i> .....	26
3.2 Die moderne Wissenswirtschaft und Modelle des Wissensmanagements .....	30
3.3 Die Erfolgsparameter in der modernen Wissenswirtschaft .....	33
3.4 Die Schlüsselkompetenzen von morgen und die Kompetenzentwicklung .....	35
3.5 Die Führungskräfte .....	38
3.6 Die Wiedergeburt der Mathetik und virtuelle Lernwelten .....	41
3.7 Das so-Lernen – die Zukunftsmethode .....	43
3.7.1 Prinzipien des so-Lernens .....	46
3.7.2 Strukturelemente in der Selbstorganisation des Lernens .....	47
3.7.3 Von der Reformpädagogik lernen .....	49
3.8 Der mündige Mitarbeiter – Vision und Konzept .....	54
Literatur .....	57

<b>4 Die Kybernetik des Wissens</b> .....	63
4.1 Wissen managen .....	65
4.2 Die Macht des impliziten Wissens .....	66
4.3 Informationskompetenz .....	68
4.4 Best Practice – na und? .....	69
4.5 Das Sekundärziel: Kohortenausgleich .....	70
Literatur .....	72
<b>II Stationen auf dem Weg von der Vision zur Wirklichkeit</b> .....	75
<b>5 Erste Schritte</b> .....	77
5.1 Vision mit Pragmatismus – Arbeiten und Lernen zusammenführen .....	82
5.2 Personal 3.0 – Zukunft gestalten .....	85
5.3 Wissenswirtschaft konkret .....	87
5.3.1 Das Vorgehensmodell .....	92
5.3.2 Lernwelten schaffen .....	94
5.3.3 Eigene Potenziale erkennen und selbst fördern .....	95
5.3.4 Einmal Coach, einmal Tutor und dann noch Kompetenzstrategie .....	96
5.3.5 Bildungsmanagement umdenken .....	97
5.3.6 Lebendiger Wissenstransfer durch Gemeinsinn .....	98
5.3.7 Vom gemeinsamen Lernen zum Lernen im Team .....	99
5.4 Die Reformpädagogik als Chance für den Wandel .....	99
Literatur .....	101
<b>6 Wandel mit Weitblick</b> .....	105
6.1 Vom selbstständigen Arbeiten zum so-Lernen .....	106
6.2 Erfolgsmodell Demokratie – warum nicht auch im Unternehmen? .....	109
6.3 Change mit Professionalität und Umsicht .....	111
6.4 Alle zusammen .....	113
Literatur .....	115
<b>7 Veränderungsprozesse</b> .....	117
7.1 Mitarbeiterzentrierte Personalpolitik .....	118
7.2 Ursprung und Quelle der Schaffenskraft: Motivation .....	120
7.3 Erfolgsprinzipien anwenden .....	122
7.4 So-Lernen einführen .....	126
7.4.1 Grundlagen des so-Lernens umsetzen .....	127
7.4.2 Was wir für das Lernen tun können (1) – aktiv werden .....	129
7.4.3 Was wir für das Lernen tun können (2) – kreativ sein .....	134
7.4.4 Einführungsleitfaden zum so-Lernen im Unternehmen .....	137
7.5 So-Lernen in der Gruppe .....	139
7.6 Virtuelle Schultasche .....	143
7.7 Und noch einmal etwas zur Erfolgssicherung .....	146
Literatur .....	148

---

<b>8 Systemerhaltende Maßnahmen</b> .....	151
8.1 Von der Trägheit zur Dynamik.....	152
8.2 Von Generation zu Generation neue Werte .....	154
8.3 Objektorientierung und Kapitalisierung.....	156
8.4 Lernplattform – für jedes Unternehmen eine eigene?.....	160
8.5 Unternehmens <i>wiki</i> als Kommunikationsplattform des Lernens .....	161
Literatur.....	164
<b>9 Ausblick</b> .....	167
<b>Sachverzeichnis</b> .....	171

---

# Abbildungsnachweis

<b>Abb. 3.1</b>	Kulturlandschaft im Unternehmen .....	26
<b>Abb. 3.2</b>	Bezugspunkte des betrieblichen Humankapitals.....	28
<b>Abb. 3.3</b>	Kernelemente einer modernen Wissenswirtschaft .....	30
<b>Abb. 3.4</b>	Prozesse der modernen Wissenswirtschaft.....	32
<b>Abb. 3.5</b>	Erfolgsprinzipien der modernen Wissenswirtschaft.....	33
<b>Abb. 3.6</b>	Erfolgsprinzip Motivation .....	34
<b>Abb. 3.7</b>	Kompetenzmodell und Schlüsselkompetenzen im Kontext der Kompetenzentwicklung.....	36
<b>Abb. 3.8</b>	Operationalisierung des Ideenmanagements.....	37
<b>Abb. 3.9</b>	Motivation und Führung (I).....	39
<b>Abb. 3.10</b>	Motivation und Führung (II).....	40
<b>Abb. 3.11</b>	Kompetenzanforderungen an die Führungskraft.....	41
<b>Abb. 4.1</b>	Kybernetik des Wissens .....	64
<b>Abb. 5.1</b>	Der rote Faden zur Organisationsentwicklung.....	80
<b>Abb. 5.2</b>	Stufen zum selbstorganisierten Lernen.....	82
<b>Abb. 5.3</b>	Schrittweise zur Umsetzung der Vision.....	84
<b>Abb. 5.4</b>	Wege zur Motivation .....	88
<b>Abb. 5.5</b>	Implizites Wissen im Spektrum der Wissenspräsentationen.....	89
<b>Abb. 5.6</b>	Prozessschritte zum selbstorganisierten Lernen.....	92
<b>Abb. 5.7</b>	Umsetzungsschritte im Prozessmodell .....	94
<b>Abb. 6.1</b>	Nachhaltigkeit als Zielorientierung.....	113
<b>Abb. 7.1</b>	Arbeitsplatzbezogene Faktorenkomplexion der Motivation.....	120
<b>Abb. 7.2</b>	Erfolgsprinzip Vertrauen .....	123
<b>Abb. 7.3</b>	Erfolgsprinzip Authentizität.....	124
<b>Abb. 7.4</b>	Erfolgsprinzip Transparenz .....	124
<b>Abb. 7.5</b>	Erfolgsprinzip Nachhaltigkeit .....	125
<b>Abb. 7.6</b>	Erfolgsprinzip Gleichwürdigkeit.....	126
<b>Abb. 7.7</b>	In Phasen denken.....	133
<b>Abb. 7.8</b>	Einführungsleitfaden zum selbstorganisierten Lernen .....	137
<b>Abb. 8.1</b>	Der Wirkungshorizont der Dynamik.....	152
<b>Abb. 8.2</b>	Von der Unternehmensstrategie zum <i>Gap-Management</i> .....	153
<b>Abb. 8.3</b>	Von Generation zu Generation.....	155
<b>Abb. 8.4</b>	Vernetzt denken – Wissen vernetzen.....	158

---

## Einleitung

Warum über die Personalentwicklung der Zukunft nachdenken? Eine Frage, deren Beantwortung vermeintlich überflüssig scheint, da es scheinbar drängendere Aufgaben zu bewältigen gibt. So wird allerorts über Fachkräftemangel geklagt und über die drohenden Folgen des demografischen Wandels diskutiert. Zieht man ins Kalkül, dass mit Personalentwicklungsangeboten Mitarbeiterbindung sowie Mitarbeitergewinnung betrieben werden könnten, müsste der Personalentwicklung wohl weitaus mehr Beachtung geschenkt werden. Und in der Tat scheint die strategische Personalarbeit an Aufmerksamkeit zu gewinnen, zumindest ist ein professionelles *Employer Branding* ohne die Darstellung der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen nicht mehr denkbar.

Allen Bemühungen um die strategische Förderung von Mitarbeiterpotenzialen ist eines gemeinsam, nämlich dass der Mitarbeiter und dessen Kompetenzentwicklung immer mehr in den Mittelpunkt des Interesses rückt. Dies geschieht wohl aus dem Bewusstsein heraus, dass der Mitarbeiter nicht länger als weicher, sondern heute eher als fester Kapitalwert verstanden wird, um dessen Erhalt sich künftig weitaus mehr bemüht werden muss.

Der Kapitalsicherung ist es nun eigen, dass sie nicht auf Lippenbekenntnissen beruhen kann. So muss man sich operativen Sicherungsmaßnahmen zuwenden, wozu ebenfalls die Personalentwicklung gehört. Sie unterliegt genauso der Dynamik des Wandels wie z. B. die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsplatzanforderungen in den Unternehmen. Dieser Wandel ist geprägt durch die rasche Aufeinanderfolge von Veränderungen, die nicht selten auf die immer kürzer werdenden Zyklen technologischer Entwicklungen zurückgehen. Insbesondere die Informationstechnologie führt vor Augen, wie wichtig es ist, Mitarbeiter gewissermaßen auf Stand zu halten, damit sie Instrumente/Werkzeuge des Arbeitsalltags zuverlässig und effizient benutzen können.

Der Ausgangspunkt für eine Personalentwicklung der Zukunft geht weit über die moderne Personalentwicklung hinaus, weil der angesprochenen Geschwindigkeit des Wandels mit den gegenwärtigen Maßnahmen der Mitarbeiterförderung und den vorhandenen Instrumenten der Kompetenzentwicklung nicht mehr vollständig Rechnung getragen werden kann. Es ist vor allem der Aspekt der Effizienz und Kostenverträglichkeit, der Planer wie Entscheider zwingt, über neue Modelle wie Konzepte nachzudenken und neue Wege zu beschreiten. Damit diese Modelle und Konzepte auch etwas Überdauerndes und damit

Strategisches haben, müssen Visionen zum künftigen Mitarbeiter und zu dessen vielfältiger wie flexibler Einsetzbarkeit entwickelt werden.

Dies ist nicht gleichbedeutend damit, dass die bisherigen Leistungen der Personalentwicklungsarbeit ungenügend waren. Es ist sogar bedeutsam, dass viele der Beteiligten an der Wissenswertschöpfung nach einer stärkeren Einbindung des Mitarbeiters in den Prozess der Kompetenzentwicklung gestrebt haben. Die Form der Einbindung muss allerdings in Zukunft so weit gehen, dass der Mitarbeiter mitentscheiden muss, wie seine Entwicklung verlaufen soll, was er dazu braucht und was er bereit ist, dazu beizutragen. All dem ist implizit, dass der Mitarbeiter ebenfalls Verantwortung für seine berufliche Weiterentwicklung übernehmen muss.

Wenn weiter oben darauf hingewiesen worden ist, dass die moderne Personalentwicklung zweifellos sehr gute Ideen hervorgebracht hat, dann geschah dies zum Ausdruck der Wandelfähigkeit dieser Betriebseinheit. Ist doch auch der Seminartourismus in vielen Unternehmungen längst Vergangenheit. Warum moderne Ansätze der Personalentwicklung letztlich Stückwerk bleiben, liegt meist daran, dass der notwendige Paradigmenwechsel nicht vollzogen wird.

Der Personalentwickler ist eigentlich schon obsolet und Personalentwicklung ist längst mehr Organisationsentwicklung. Künftig muss all dem Rechnung getragen werden, müssen Personalentwickler mehr als Lerncoach fungieren und muss die Bildungsorganisation im Unternehmen wandlungsfähig werden. Mit dieser veränderten Aufgabenstellung geht ein entscheidender Perspektivwechsel einher. Während bisher die Beziehung zwischen Personalentwicklungsplanung und individueller Kompetenzentwicklung eher eine unilaterale Angelegenheit war, muss in Zukunft mehr das Bilaterale an dieser Beziehung gefördert werden, und dies mit dem Ziel, dem Mitarbeiter mehr Verantwortung zu übertragen, ihn immer mehr in die Pflicht zu nehmen und damit die Personal- wie Bildungsorganisation einem fundamentalen Wandel zu unterziehen.

Diese Zielsetzung schreckt nicht wenige Unternehmensstrategen ab, weil man Unwägbarkeiten vermutet und an unkalkulierbare Einflussgrößen glaubt. Betroffene Personaler müssen zudem ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und Wandelfähigkeit mitbringen, was nicht minder Vorbehalte gegenüber einer derart radikalen Lösung schürt.

Dennoch scheint es unumgänglich, als Ziel einen Mitarbeiter zu setzen, der selbstständig und verantwortungsvoll seine (berufliche) Weiterentwicklung selbst organisiert. Darin sind zwei Kernkonzepte verankert, die in gewisser Weise die Anstrengungen auf sich ziehen: der mündige Mitarbeiter und das selbstorganisierte Lernen (*so-Lernen*). Selbst wenn der Einwand folgen mag, dass die eigenen Mitarbeiter entscheidend an ihrem Fortkommen mitwirken und *E-Learning*-Programme seit langem und erfolgreich im Einsatz sind, können diese Bemühungen bei weitem nicht die Anforderungen der erwähnten Kernkonzepte erfüllen.

Mögen sich die Kritiker des Paradigmenwechsels auch nicht als Leserzielgruppe dieses Buches sehen, sei ihnen entgegnet, dass die Zukunft Herausforderungen bereithalten wird, die durch gängige Qualifizierungsmodelle und standardisierte *Distance-/E-Learning*-Projekte nicht mehr bedient werden können. Gewiss hat dieses Buch nicht den Anspruch, den

Stein der Weisen abzubilden, sondern will eher so etwas wie das Ei des Kolumbus vorführen. Demzufolge ist es meine Absicht, eine realisierbare Zukunftsvision zur betrieblichen Personalentwicklung zu entwerfen, indem das Gegebene genau betrachtet wird und mit Hilfe neuer Blickwinkel Lösungswege gesucht werden, ohne dass etwas vollkommen Neues geschaffen werden muss. Nichtsdestotrotz ist der Ansatz originär, dass Methoden und Mittel des *so*-Lernens im Unternehmen bei den reformpädagogischen Schulen abgesehen werden sollen.

Um den Leser darauf einzustimmen, wie sich dem Thema zu nähern ist, sind im 1. Teil des Buches die grundlegenden Konzepte und deren Herleitung dargestellt. Zukunft lässt sich nicht verordnen, sie leitet sich aus der Vergangenheit ab. Daher ist es wichtig, das Bisherige genau zu betrachten und in Beziehung zu Künftigem zu setzen. Schließlich müssen Veränderungen nachvollziehbar sein, und visionären Ausführungen muss man folgen können.

Lebendigkeit erhält eine Zukunftsvision, wenn mittels pragmatischer Handreichungen vorgeführt wird, wie sich die grundlegenden Konzepte zum mündigen Mitarbeiter und zum *so*-Lernen realisieren lassen. Im 2. Teil werden daher die Umsetzungsschritte beschrieben und konkrete Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

Der Ausblick zum Schluss des Buches soll vorführen, wie sehr die Zukunft in der Gegenwart verankert ist. Für die zukunftsgerichtete Personalentwicklung bedeutet dies, dass die Wurzeln für die Kapitalisierung von Wissen und die Sicherung der Wirkungskraft von Belegschaft und Management bereits heute gelegt werden. Somit ist fast zwangsläufig die Frage zu stellen: Wenn nicht jetzt, wann dann?

---

**Teil I**

**Konzepte, Modelle und Visionen – der Weg zum  
so-Lernen**

## Zusammenfassung

Hat man die Zukunft fest im Blick und stellt sich den Anforderungen von morgen, kommt man nicht umhin, sich der Bedeutung des Mitarbeiters als Wissens- und Potenzialträger bewusst zu werden. Erhalt, Ausbau, Vernetzung und damit einhergehend die Kapitalisierung von Wissen müssen – wenn noch nicht geschehen – in Angriff genommen werden zum Aufbau einer tragfähigen Unternehmensstrategie.

Die Zukunft der Personalentwicklung liegt in den Händen der Mitarbeiter. Diese Vision mag gewiss nicht in die Vorstellung aller Personalverantwortlicher und Unternehmenslenker passen. Seien es Großkonzerne oder seien es kleine mittelständische Unternehmen, die Personalentwicklung von morgen wird eine Abkehr von traditionellen Qualifizierungsmustern vollziehen müssen. Statische Weiterbildungskataloge sind ja bereits als ineffizient entlarvt, Seminartourismus als Geldverschwendung geächtet worden. Und nachdem *E-Learning* für viel Euphorie gesorgt hat und Vorschusslorbeeren längst aufgebraucht sind, muss ein neuer Weg gesucht werden, der intrinsische Motivation, selbstständiges Lernen, bedarfskonforme Qualifizierung, Wissenstransfer, Effizienz und lebenslanges Lernen verbindet. Diese Zusammenführung der Eckpfeiler erfolgreichen Bildungsmanagements kann nur mit Hilfe des mündigen Mitarbeiters gelingen – eine *conditio sine qua non*.

Der Weg dorthin muss nicht unbedingt steinig sein, wenn auf fruchtbarem Boden, d. h. einer vorhandenen und wirkenden Unternehmenskultur aufgebaut wird. Problematisch gestaltet sich das Ansinnen, die unternehmensspezifische Personalentwicklung auf die Zukunft auszurichten, wenn erst das Fundament für ein Personalentwicklungssystem gelegt werden muss. Damit ist gemeint, dass die herkömmlichen betrieblichen Bildungsstrukturen noch keine hinreichende Voraussetzung für einen erfolgreichen Start in die Zukunft darstellen.

Beispielhafte Grundstrukturen bilden dagegen die erwähnte Unternehmenskultur, ein Vertrauensverhältnis zwischen Führung und Personal, motivierte Mitarbeiter, die bereit sind, sich mit den Zielen der Unternehmung zu identifizieren, und vor allem eine Strategie, die den Wert des Mitarbeiterwissens erhalten will. Es ist indes nicht unbedingt gängige Methode, die Unternehmensstrategie mit einer Personalentwicklungs- sowie einer