

Gemeinsam Wirklichkeiten Gestalten  
**isb-Handbuch 2019**  
 von Bernd Schmid  
 Kapitel 7

## Gemeinsam Lernen

7. Gemeinsam Lernen.....	1
7.1. Lernen und Arbeiten.....	2
7.2. Das duale System.....	3
7.3. Paradigmenwechsel.....	3
7.4. Individuelles und organisationales Lernen .....	4
7.5. Personen qualifizieren .....	4
7.6. Systeme qualifizieren.....	4
7.7. System-Lernen.....	5
7.8. OE-Lernen .....	8
7.9. HR Lernen.....	8
7.10. Externe Anbieter.....	9

### 7. Gemeinsam Lernen

"Lernkultur" ist ein **Containerbegriff**, definiert als der Teil der Kultur, der sich mit dem Lernen beschäftigt. Containerbegriffe vermitteln ein unmittelbares Gefühl des Wissens, obwohl es ganz unterschiedliche Perspektiven und Vorgehensweisen gibt, die identifiziert, ausgewählt und integriert werden müssen. Der Blick auf Lernkultur bedeutet, Strukturen, Prozesse, Erfahrungen, Verhaltensweisen und Ereignisse aus der Perspektive des Lernens zu betrachten. Es ist eine spezifische Perspektive, um sich komplexer Realität zu stellen, die andere Perspektiven wie Finanzen, Führung, Effektivität usw. im Rahmen von Leistungserbringung ergänzt.

Zu Lernkultur gehören Gewohnheiten und Kompetenzen jedes Einzelnen, die durch Regeln des gemeinsamen Lernens unterstützt und so zu Gewohnheiten der Lernsysteme werden. Hierzu gehören Tugenden auf Seiten der Lehrenden, auf Seiten der Lernenden wie auf Seiten der Bildungsorganisation.

---

## Beispiele für Komponenten einer hochwertigen Lernkultur:

Auf Seiten der Lehrenden:

1. **Didaktische Verantwortung:** Die Lehrende haben einen Plan und geeignete Vorgehensweisen für die Umsetzung in den Lernprozessen
2. **Persönliche Autorität** in der Anleitung von Lernprozessen: Die Lehrenden stehen glaubhaft persönlich für die Inhalte und vermittelten Werte ein.
3. Bereitschaft und Fähigkeit zur **Begegnung:** Die Lehrenden lassen sich auf persönliche Begegnungen mit den Lernenden ein.

Auf Seiten der Lernenden:

4. **Fokusdisziplin, Rollendisziplin, Zeitdisziplin:** Jeder diszipliniert sich, die für ein Lernsetting vereinbarten Rollen auszufüllen, das Thema zu verfolgen und die Zeiteinteilungen einzuhalten.
5. Bereitschaft zur **Lernpartnerschaft:** Jeder bringt eigene Lernanliegen ein, übernimmt Verantwortung für das gemeinsame Lernen und unterstützt andere.
6. Bereitschaft zu **Resonanz:** Jeder bietet anderen ehrlich und taktvoll Feedback Spiegelung zum aktuellen Stand und zu anstehenden Entwicklungen.

Auf Seiten der Bildungsorganisation:

7. **Programm-Verantwortung:** Organisationsabläufe und die Beiträge von Lehrenden und anderen Mitgestaltern bilden zusammen ein für Lernende förderliches Programm bilden.
  8. **Transparenz und Dialog-Bereitschaft:** Zwischen allen wird zu Programmen, Vorgehensweisen und Verhalten konstruktiv und auf Augenhöhe Dialog gehalten.
  9. **Verabredungstreue:** Verabredungen gelten nicht nur der Form, sondern auch ihrem Sinn nach. Änderungen bedürfen aktiver Neuverabredung.
  10. **Kommunikations- Zuverlässigkeit:** Jeder übernimmt Verantwortung, dass andere angemessen informiert werden und Kommunikation befriedigenden Abschluss findet.
- 

Die Lernkultur in einem Unternehmen umfasst **Lern-Philosophy**, **Lern-Policy** und tägliche **Lernpraxis**. Es geht um Programme, Investitionen, den Stil und die Qualität von Kommunikation, Einstellungen usw., was zusammen beschreibt, wie Lernen in dieser Organisation gehandhabt wird. Lernkultur geht deutlich über die Summe individueller Lernvorgänge hinaus, obwohl es letztlich das Individuum ist, in dessen Verhalten und Erfahrung sie sich zeigt.

### 7.1. Lernen und Arbeiten

In kreativen Berufen bedeutet Arbeiten wenig Wiederholung und viele neue Varianten. Solche Arbeit kann daher weitgehend als Lernprozess definiert werden. Folglich bedeutet Arbeit zu organisieren und zu entwickeln gleichzeitig **Organisation von Lernen** und **Entwicklung von Lernen**. Um individuelle, an der realen Arbeit orientierte Kompetenzen zu entwickeln, müssen viele Ansätze integriert werden. Dennoch werden Arbeit und Lernen nach Ansicht der meisten Menschen immer noch als zwei getrennte Sphären betrachtet. Dann verbleibt die Verbindung von Lernen und Arbeiten als zusätzliche Aufgabe. Alternativ schlagen wir vor, dass sich Entwicklung von Arbeit, von

professionellem Lernen und von Organisationen "einen Planeten teilen", als **integrative Lernkulturen**, die unterschiedliche Weltanschauungen, Kulturen verschiedener Unternehmen und Professionen zusammenfügen.

## 7.2. Das duale System

In Deutschland hat "**duale Ausbildung**" d.h. die Kombination von **Schullernen** und **Arbeitsplatzlernen** eine lange Tradition. Die Schüler besuchen Schulen oder Seminare, während sie gleichzeitig **berufliche Fähigkeiten** am Arbeitsplatz entwickeln. So können sie Anwendungsperspektiven ins Klassenzimmer und Schul-Wissen an ihren Arbeitsplatz tragen. Die praktische Ausbildung im Unternehmen kann näher an die Herausforderungen der Arbeit gebracht werden. Auch der Unterricht im Klassenzimmer kann auf ein Verständnis für die realen Herausforderungen bei aktuellen Themen orientiert werden. Dafür sollten die Verantwortlichen in echter Partnerschaft zusammenarbeiten, um die Didaktik beider Lernsettings in engeren Zusammenhang zu bringen. Dafür lohnt es sich intensiver zu studieren, inwieweit Schullernen zu besserem Arbeiten in beruflichen und organisatorischen Rollen führt und inwieweit das Arbeitsplatzlernen das Schullernen bereichert und herausfordert.

## 7.3. Paradigmenwechsel

Dennoch steckt Deutschland noch weitgehend in alten **Lernkultur-Gewohnheiten**. Als Paradigma zu Lernen gilt immer noch, dass Inhaltsvermittlung an erster Stelle stehen muss, und erst dann kommt das Lernen von Individuen oder Systemen und daran anschließend kann kreative Anwendung in einer Vielzahl von Kontexten stattfinden - wenn überhaupt. Die Aufgabe, Wissen in anwendungsbezogene Situationen zu übertragen, mit anderen ergänzenden Kenntnissen zu integrieren und in die Entwicklung und Persönlichkeit des Lernenden oder in fachspezifische Lernkulturen umzusetzen, wird in der Regel den Anwendern selbst überlassen. Doch die Zukunft des Lernens erfordert einen **Paradigma-Wechsel**. **Lernkultur** steht hier an erster Stelle, Inhalte stehen an zweiter. Kreatives Lernen in anwendungsbezogenen Situationen wird zum Schwerpunkt einer verantwortungsvollen Lernkultur. Didaktik des Lernens und Inhalte werden dafür ausgewählt und integriert.

Das "ISB" als private Akademie setzt sich aktiv für diesen notwendigen und bereits stattfindenden Paradigma-Wechsel ein. Hier stehen nicht Inhalte, sondern die Herausforderungen für Systeme und die Menschen in verschiedenen Rollen und Teams in realen Situationen im Vordergrund. Von hier aus wird auf Inhalte zugegriffen. Die dafür entwickelte Didaktik ist eng an den Herausforderungen heutiger Arbeit ausgerichtet. Dabei berücksichtigt didaktische Kompetenz eine Vielzahl von individuellen Lernbedingungen und Stilen und wird zur Weiterverwendung in das **Kompetenzportfolio** der Teilnehmer integriert. Dieses Lerndesign zielt nicht darauf ab, Lernen auf Fähigkeiten für bestimmte Anwendungen zu reduzieren. Es erhöht das **Bildungsniveau**, da es das Verständnis von Prinzipien und Bedeutung beinhaltet, während realitätsnahe Beispiele entwickelt werden. Damit ist die "ISB"-Lernkultur darauf ausgerichtet, persönliche Entwicklung und Bildung über die direkte Anwendung beim dualen Lernen hinauszuführen.

„ISB“ Ziel ist es, Lernsysteme mit vielen Komponenten anzureichern:

Dieselben Menschen, die zusammenarbeiten, sollten auch **gemeinsam lernen**, dabei jeweils spezifische Problemlösungen finden, kontinuierlich an der **Gestaltung von Lernprozessen** mitwirken und sich so an eine gemeinsame Lernkultur zu gewöhnen. So geschieht individuelles Lernen in Bezug auf spezifische Herausforderungen während das Lernen mit anderen zu einer eigenständigen Lerngemeinschaft und ihren weiteren Lernergebnissen beiträgt. Dafür wird **gemeinsames und selbstgesteuertes Lernen** gefördert, wann immer dies erforderlich ist.

Inhaltswissen ist immer noch wichtig, aber zweite Priorität. Zunächst ist das Verständnis wichtiger, wie eine Lektion in einem selbstorganisierten Modus gelernt werden kann. Erst dann wird gefragt, welche Inhalte aus welchen Quellen eingefügt werden sollen. Heutzutage steht allen eine Fülle von Wissen und Inhalten zur Verfügung. Der Zugriff, die Auswahl und die Gestaltung von Informationen machen den Unterschied. Im Großen und Ganzen sind in einem lerninteressierten System bereits viel Wissen und Talent vorhanden. Aber wie werden diese Informationen untereinander verfügbar gemacht und in die derzeit erforderlichen Lernschritte umgesetzt? Meistens geht Lernen Hand in Hand mit der Verbesserung von Zusammenarbeit. Warum nicht dieses Lernen gleich zwischen denjenigen initiieren, die ohnehin zusammenarbeiten?

Es kann davon ausgegangen werden, dass vielleicht 90% Lernen nicht von Lehrern oder **Lernspezialisten** organisiert oder begleitet wird. Daher kann explizit stattfindendes Lernen (die restlichen 10 %) nur aus Beispielen bestehen. Ausgehend von Lernprozessen anhand von Beispielen müssen Individuen und Systeme ihr **selbstorganisiertes Lernen** weiterentwickeln.

#### 7.4. Individuelles und organisationales Lernen

Gemäß den Ausführungen über professionelle Kompetenz (vgl. Kapitel 6) bedeutet gemeinsames Lernen die Kombination individueller Fortschritte in einem bestimmten Organisations-Rahmen. Der Versuch, gemeinsames **organisationales Lernen** durch individuelles Lernen in separaten Kontexten zu ersetzen, ist begrenzt erfolgreich und anstrengend.

Professionelles Lernen in Unternehmen ist ein tägliches Unterfangen und erfordert ein kompetentes Zusammenspiel, das unter drei Überschriften gefasst werden kann:

1. Personen-Qualifizierung in Bezug auf Systeme
2. System-Qualifizierung in Bezug auf Personen
3. Systemlernen

#### 7.5. Personen qualifizieren

**Personen-Qualifizierung** bedeutet, Individuen mit Rücksicht auf ihre Talente, Ziele und den Grad der Professionalität zu qualifizieren, der in der bisherigen Lerngeschichte erreicht wurde. **Lernkultur** und **Didaktik** sollten diese persönlichen Eigenschaften einbeziehen. **System-Bezug** meint die Qualifizierung von Personen im Hinblick auf Herausforderungen, Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb einer bestimmten Organisation. Lernkultur und Didaktik sollten sich auf Aufgaben, Stil und das Funktionieren eines Teams oder des gesamten Systems beziehen.

Betrachtet man beispielsweise die Führungsqualifikation, macht es einen Unterschied, ob eine Person aus einem autoritären oder antiautoritären Umfeld kommt. Es spielt auch eine Rolle, ob man eine Arbeitsgruppe auf Peer-Ebene informell oder mit formeller Macht leitet, ob man sich persönlich trifft oder die meiste Zeit über Medien in Kontakt steht. Es macht auch einen Unterschied, ob man ein Erfolgs-Team leitet, das an flexible und selbstgesteuerte Arbeit gewöhnt ist, oder ob man ein leistungsschwaches Team leitet, das Gefahr läuft, zu zerfallen. Wenn Lernen spezifische Eigenschaften von Individuen und Systemen nicht berücksichtigt, gibt es wenig Chancen, Führung zu verbessern.

#### 7.6. Systeme qualifizieren

**System-Qualifizierung** bedeutet, eine Vorstellung davon zu haben, was beispielsweise eine Abteilung aktivieren muss, um zu funktionieren, und wie das in einem gemeinsamen Prozess gelernt werden kann. Lernkultur und Didaktik sollten die Herausforderung und die Lücke zwischen dem Status quo und der erforderlichen Zielqualifikation berücksichtigen. Auch Strukturen,

Prozesse und Umstände, unter denen das Lernen organisiert werden muss, müssen berücksichtigt werden. **Personen-Bezug** meint Berücksichtigung der verschiedenen Persönlichkeiten, auf die sich beabsichtigte Lernprozesse beziehen. Verstehen diese Menschen, warum sie etwas tun? Sind sie persönlich motiviert? Inwieweit können sie auf bestehenden individuellen oder gemeinsamen Lernerfahrungen und -fähigkeiten aufbauen?

Betrachten wir die **vertikale Teamentwicklung** aus dem Beispiel in Kapitel 4.6) Hier sollte eine klassische Bankabteilung für den Handel mit modernen Bankprodukten qualifiziert werden. Dafür macht es einen Unterschied, ob die notwendigen Einrichtungen, Arbeitszeitregelungen, Produktkenntnisse, IT-Support, Beratungskompetenz und Material vorhanden sind oder nicht. Darüber hinaus kommt es darauf an, ob es eine reale Chance gibt, dass Kunden unter den neu definierten Bedingungen tatsächlich ein Interesse an den neuen Produkten entwickeln. Der größte Unterschied ergibt sich jedoch daraus, ob die den neuen Produkten zugeordneten Mitarbeiter das Interesse und die Fähigkeit haben, neue Rollen zu lernen, neue Identitäten zu entwickeln, sich von dieser Art der beruflichen Bereicherung angezogen zu fühlen, einschließlich der Aussicht, dafür Anerkennung zu erhalten. Sind sie bereit, ihre Karrierechancen zu verbessern, den neuen Herausforderungen zu begegnen und mit einem geeigneten Partner zusammenzuarbeiten?

Wenn die Verbesserung eines Systems gut konzipiert ist, aber die verfügbaren individuellen Qualitäten nicht respektiert, kann das Ergebnis für das Unternehmen enttäuschend sein.

## 7.7. System-Lernen

Intelligentes offenes Seminarlernen ist geeignet, um persönliche Qualifikationen für Einzelpersonen zu erreichen. Doch wie geeignet ist es für das Qualifizieren von Teams? Wenn es ein gemeinsames Verständnis darüber gibt, was Menschen in Bezug auf ihre Rollen in der Organisation lernen müssen, und wenn es eine HR-Strategie gibt, wie dieses Lernen gefördert werden soll, ist individuelles Lernen eine gute Grundlage für die Entwicklung eines kompetenten Systems. Doch kann jeder beobachten, wie begrenzt die Wirkung ist auf die direkte Verbesserung von Teams, auf notwendige Veränderungen und OE sowie auf den Aufbau einer Kultur des selbstgesteuerten Lernens im Unternehmen. Hier ist **System-Lernen** angesagt.

Man könnte die Situation mit dem Erlernen neuer Lieder und neuer Gesangsformen im Chor vergleichen. Ausgangslage: Die alte Sing- und Übungspraxis hat sich abgenutzt. Wenn man einzelne Mitglieder zu verschiedenen Seminaren schickt und sie inspiriert zurückkehren, kann man kaum erwarten, dass sie den Chor zu einer neuen Singweise bewegen können. Dafür sind sie mit dem Gelernten zu wenig vertraut und verfügen nicht über Erfahrung und Position eines Chorleiters. Wenn mehrere Chormitglieder an denselben Seminaren teilnehmen, sind die Chancen schon besser. Wenn der gesamte Chor - oder zumindest eine kritische Anzahl von wichtigen Sängern - gemeinsam etwas Neues lernen, sind die Chancen hoch, dass der Chor danach auf die neu entdeckte Weise singt. Hier greift der "System-Lerneffekt".

1. System-Lernen kombiniert Personen-Qualifizierung und System-Qualifizierung in vielerlei Hinsicht. Dies ist in Abb. 20 dargestellt.

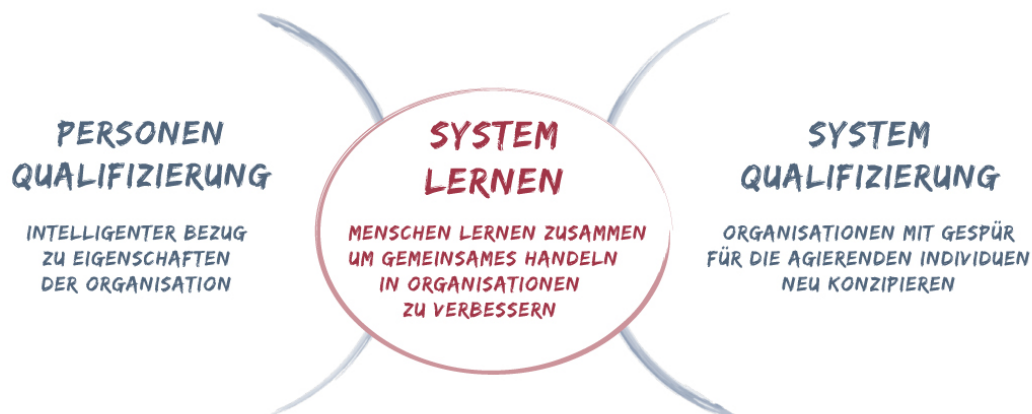


Abb. 20 System-Lernen (Schmid 2017)

System-Lernen umfasst viele Aspekte des Lernens, die in diesem Buch beschrieben werden. Es umfasst verschiedene systemische Denkweisen, d.h. Begriffe (z.B. Führung als Kette oder Netzwerk) oder Ziele (z.B. Aufbau einer Verantwortungskultur), Strukturen (z.B. Verbindung zwischen OE und PE), Prozesse (z.B. Beispiele und Ableitung von Prinzipien) oder Werte (z.B. Nachhaltigkeit durch die Sorge um Aufgaben und Menschen) etc.

Dabei kann System-Lernen unter vielen Aspekten betrachtet werden.

---

### Aspekte von System-Lernen:

1. **Team-Lernen** - diejenigen, die Verantwortung für eine Zusammenarbeit in der Organisation teilen, identifizieren ihre Lernbedürfnisse. Sie organisieren Räume für gemeinsames Lernen mit anfänglicher Unterstützung durch Moderatoren bei Bedarf.
2. **Lernen in Rollen** - im Lernprozess übernehmen die Spieler ihre Rollen in einem Team oder der Organisation und behalten sie bei. Aus den Rollen konzentrieren sie sich auf Selbststeuerung, Aufgabenorientierung und das **Zusammenspiel von Rollen**.
3. **Aufgabenorientiertes Lernen** - Beispiele aus der Praxis werden als Lernmaterial verwendet. Sie sollten von begrenzter Größe sein, damit Lernen leicht ist und die Aufmerksamkeit auf

den Lernprozess hoch bleibt. **Aufgabenorientiertes Lernen** konzentriert sich dabei auf das Lernen, nicht auf die Aufgabenerfüllung.

4. **Verbesserung der Lernprozesse** - Während das aufgabenorientierte Lernen auf Lernen zu Leistungsprozessen ausgerichtet ist, organisiert das Team Reflexionsphasen, in denen der Lernprozess selbst sowohl aus individueller Sicht als auch aus der Interaktion als System betrachtet wird.
5. **Selbstgesteuertes Lernen** - Die Teammitglieder lernen, Methoden und Materialien zum Lernen anzuwenden, damit ein gemeinsamer **selbstgesteuerter Lernprozess** jederzeit in Eigenregie aktiviert werden kann. Dabei beschränken sich die einen darauf, kompetente Mitglieder einer Lerngemeinschaft zu sein, andere qualifizieren sich als Peer-Moderatoren.
6. **Lernen und Arbeiten** - Lernen wird Teil des Berufsalltags und der Arbeitskultur. Bei Bedarf können explizite Lernphasen während der Arbeit aktiviert werden. Jeder weiß, wie man in Arbeitsabläufe integriert zwischen Aufgaben- und Lernorientierung wechselt.
7. **Multiplikation von Lernen** - **Lernmethoden auf Peer-Ebene** können mit Unterstützung von Spezialisten auf die gesamte Organisation übertragen werden. Typischerweise werden diejenigen, die so direkt zusammen lernen sich in wachsenden Kreisen zusammenschließen.
8. **Aufbau einer Lernkultur** - Diese Art von Lernen kann als HR-Strategie durch Peers auf andere Abteilungen übertragen werden. Ein **Peer-Moderator** ist mit der Organisation vertraut, hat aber nicht direkt gemeinsame Verantwortung in einem bestimmten Segment. Er kann jedoch in seiner jeweiligen Abteilung ähnliche Herausforderungen, Rollen, Kompetenzen usw. haben.
9. **Berufliche Anreicherung als Lernexperte** - einige Professionelle entdecken vielleicht ihre Leidenschaft als **Moderation beruflichen Lernens** als Teil ihrer Arbeit in der Organisation oder verschieben sogar ihre berufliche Priorität dorthin.
10. **Integration in die Personalstrategie** - die Personalabteilung übernimmt nach und nach die Rolle des Mentors für alle Arten von selbstgesteuertem Lernen und integriert es mit Seminar-Lernen und Coaching zu einer Lernkultur.  
Seminarlernen in offenen Gruppen integriert Grundausbildungen für Einzelpersonen entsprechend ihrem jeweiligen Kompetenzportfolio einerseits mit gemeinsamen Lernstrategien für alle Teammitglieder andererseits.
11. **Integration in die OE-Strategie** - HR-Spezialisten und Verantwortliche für OE, Change, Führung und Unternehmenskultur werden zu Partnern, die Arbeitsgruppen für die Organisationsentwicklung bilden.
12. **Vernetzung als lernende Organisation** - Die Lernkultur wird der Öffentlichkeit als Wettbewerbsvorteil und den lokalen Partnern als Kriterium für Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung präsentiert.

---

## 7.8.OE-Lernen

Lernen im Rahmen von Organisationsentwicklung (OE) hat einige Besonderheiten, die wir unter dem Begriff **OE-Lernen** fassen. Jede Teamentwicklung oder jeder OE-Prozess wird auf verschiedenen Ebenen vor neue Herausforderungen gestellt. Neben neuen Lösungen für aktuelle Probleme sollte es Raum für Verbesserungen in diesem Lernprozess selbst geben. Traditionell wird für diese Art des (Meta-)Lernens - das Entwickeln des Lernens über die Lösung eines Problems hinaus - nicht genügend Zeit und Kapazität kalkuliert. Es ist nicht ganz leicht, Prioritäten von der aktuellen Problemlösung auf die Qualifikation des (Lern-)Systems zu verlagern. Doch sollte dies trotz Druck für aktuelle Probleme direkt Lösungen zu erarbeiten, möglich sein. Anzustrebende Ergebnisse jedes OE-Vorhabens sollte aus 50% Lösung der aktuellen OE-Probleme und 50% Verbesserung und Vervielfachung der **OE-Lernkultur** bestehen.

## 7.9.HR Lernen

Traditionell bedeutete vom Personalwesen organisierte Bildung die Organisation von Seminaren sowie Auswahl und Entsendung von Teilnehmern. **HR-Lernen** kann jedoch weit darüber hinausgehen. Klassische Trainer konzentrieren sich oft auf Inhalte und allgemeine Kompetenzen, die nicht unbedingt den Verhaltens- und **Kulturstandards** des Unternehmens entsprechen. Auf diese Weise bleiben "**Transferprobleme**", weil die Menschen nicht in leicht zu aktivierendem Verhalten oder in einer unternehmensspezifischen Lernkultur geschult wurden. Sie haben keine gemeinsame **Lernkultursprache** erworben, die es ihnen ermöglicht, weiter leicht gemeinsam zu lernen. Neben fragmentierten Kompetenzen übernehmen sie auch **fragmentierte Lernkulturen**. Doch müssen **Lernkultur-Unterschiede** überwunden werden, sonst sind Interaktion und Lernen innerhalb eines Unternehmens wenig effektiv. Personalabteilung haben oft mit inkompatiblen Begriffen, Modellen, Ansätzen, Formaten, Überzeugungen, Prioritäten usw. zu kämpfen. Inkonsistenzen und Kommunikationsprobleme werden oft zu unrecht Inhalten oder Beziehungen zugerechnet, obwohl sie tatsächlich mehr von unterschiedlichen Ansätzen und Lernstilen herrühren. Es ist wahrscheinlicher, dass von unterschiedlichen individuellen Lernstilen und Persönlichkeiten profitiert werden kann, wenn eine gemeinsame Lernkultur eingeführt ist. Der Umgang mit Unterschieden kann für Lernkulturen allerdings auch fruchtbar sein, wenn er gut gestaltet wird.

Ein erfahrener Lerner und **Lernpartner** zu sein, ist eine solide Grundlage für Selbstwertgefühl. Einige Professionelle entdecken sogar, wie talentiert sie als Lernbegleiter für andere sind, und können eingeladen werden, sich an der Lernkultur ihres Unternehmens zu beteiligen. Einige Professionelle haben in ihrem Kompetenzportfolio die Rolle eines Lernbegleiters oder Organisations-Coaches. Einige Unternehmen nehmen solche Qualifikationen sogar in Stellenbeschreibungen auf und schaffen so einen Binnenmarkt für diese Tätigkeiten. So bildet ein deutsches Softwareunternehmen beispielsweise Mitarbeiter über ihre traditionellen Aufgaben im Unternehmen hinaus zu Coaches und Lernmoderatoren weiter. Diese können dann bis zu 10% ihrer Arbeit Unterstützungs- und Lernkulturdienste im Unternehmen bereitstellen. Dies unterstützt auch **abteilungsübergreifendes Lernen** innerhalb des Unternehmens und bietet eine weitere Lernmöglichkeit für das System.



## 7.10. Externe Anbieter

Wenn ein Unternehmen die oben genannten Aspekte des OE- und HR-Lernens in eine Lernkulturstrategie integriert, würde dies die Ressourcenschonung optimal beeinflussen. Die Integration einer **High-End-Lernkultur** ist für Funktionalität und Zukunftsorientierung ebenso wichtig wie die Integration eines High-End-IT-Systems. Je mehr die HR- und OE-Abteilungen Verantwortung übernehmen und solche Dienstleistungen tatsächlich erbringen, desto besser für das Unternehmen. Werden **externe Anbieter** eingebunden, ist es wichtig, dass sie die gleiche Lernkultur teilen. Manchmal müssen große Schritte unternommen werden, und es bedarf vieler externer Mitarbeiter, um eine Entwicklung voranzutreiben und Lernen zu forcieren. Dann können Irritationen auftreten, weil die Maßnahmen nicht integriert oder mit der bestehenden Lernkultur kompatibel sind. Zusätzliche Anbieter sollten nur insoweit einbezogen werden, als sie die Lernkultur wirklich teilen und sie durch „**Kultur-Insider**“ sorgfältig vorbereitet und begleitet werden können. Je mehr solche Kultur-Insider bereit sind, dafür Kapazität zur Verfügung zu stellen, desto mehr können sie zu einer positiven Zusammenarbeit beitragen.

Einige externe Bildungssysteme, wie z.B. das "ISB"-qualifizierte System-Lernen, bieten spezifische Curricula, um das Fachwissen für den Aufbau einer solchen Lernkultur in Unternehmen bereitzustellen. In externen oder internen Curricula bieten sie Lerninseln an, die exemplarisch für den zu fördernden Bereich sind. Abb. 19 zeigt diese Idee. Die Curricula der "ISB"-Akademie sind als Inseln konzipiert, auf denen sich die Teilnehmer als Experten für den Aufbau von Unternehmens-Lern-Kultur qualifizieren und Teil eines Netzwerks von Gleichgesinnten werden können.

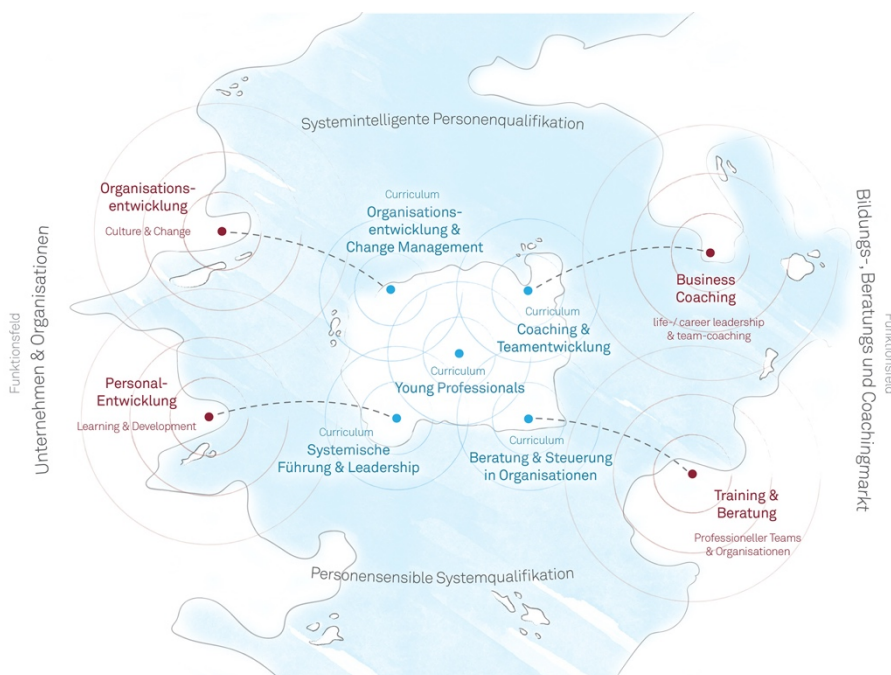


Abb. 21 „ISB“ eine Lerninsel