

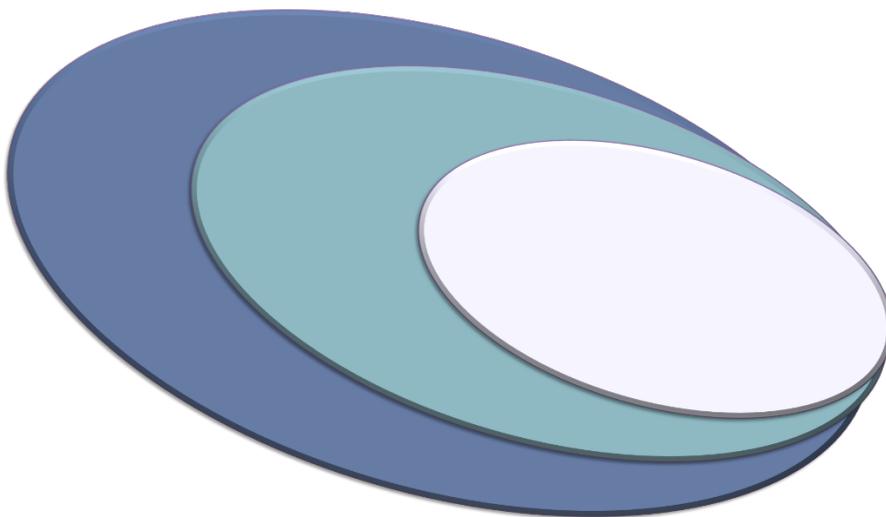
Cooperative Lernkultur im Coop Campus

Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, Diversifizierung sowie die Anforderungen der Wissensgesellschaft verändern die Rahmenbedingungen für das erfolgreiche Wirtschaften in Unternehmen. Vor dem Hintergrund einer sich wandelnden Arbeitswelt sind mehr denn je innovative Konzepte zur Weiterentwicklung unternehmensinterner Strukturen, des betrieblichen Umfelds und der kooperativen Befähigung von Mitarbeitenden und Führungskräften erforderlich. Dabei wird der Mensch mit seinen Fähigkeiten, unternehmerisch zu denken und zu handeln, d.h. Trends zu prüfen, Relevanzstrukturen zu erkennen, Neues zu entwickeln und zu lernen, zum entscheidenden Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Arbeit und Lernen werden in diesen Prozessen immer enger miteinander verknüpft. Gleichzeitig wächst die Skepsis gegenüber klassischen Formen der ‚Wissensvermittlung‘ aufgrund der Praxisferne, der häufig kanonisierten Inhalte und der mangelnden Individualisierung.

Demgegenüber entstehen innovative Lernkulturen überall dort, wo Unternehmen Strukturen schaffen, die Menschen durch eine Auseinandersetzung mit ihren Aufgaben und die kooperative Auseinandersetzung mit Anderen selbstsorgendes Lernen ermöglichen. Diese Art des Lernens wird auch als arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung, Lernen in der Arbeit (Brater 2005) oder als Bildung im Medium beruflicher Arbeitsprozesse (Rauner/Bremer 2004) bezeichnet.

Um Bildung im Medium beruflicher Arbeitsprozesse zu ermöglichen, ist die Entwicklung einer selbstsorgenden, kooperativen Lernkultur notwendig. Die Entwicklung einer derartigen Ermöglichungskultur im Rahmen von Unternehmen ist allerdings an Bedingungen gebunden, die sich auf drei Ebenen darstellen lassen:



Ebene 1: Die Lehr-Lern-Situation

Selbstsorgendes Lernen wird bestimmt von der individuellen Bereitschaft der Mitarbeitenden, Veränderungen aktiv mitzugestalten, sich einzubringen und sich als Teil einer *community of practice* (Lave/Wenger 1991) zu verstehen. Die Gestaltung komplexer Weiterbildungsarrangements ist hilfreich, um diese Praxisgemeinschaften im Kursraum entstehen zu lassen. Darin geht es um die

- Individualisierung von Lernwegen (Lernzeit, Lerntempi, Lernfortschritte, etc.)
- Inszenierung komplexer, alltagsnaher Lerngegenstände
- Reduktion von Komplexität
- Unabgeschlossenheit von Lernprozessen
- Lernberatung (vs. klassische Wissensvermittlung)

Ebene 2: Die Rahmung von Lehrveranstaltungen und Lernaktivitäten

Um als *community of practice* erfolgreich im Prozess der Arbeit zu lernen, sind darüber hinaus die betrieblichen Bedingungen der Lehr-Lern-Situation und des Arbeitsplatzes zu berücksichtigen. Spezifisches Know-how zur lernförderlichen Gestaltung der Rahmenbedingungen von Lehr-Lern-Situationen und Arbeitsprozessen liegt zumeist nicht oder nur in Form von „naiven Lerntheorien“ vor. Sowohl die Planenden und Organisierenden von kursorischen Weiterbildungsveranstaltungen als auch die Mitarbeitenden in den Verkaufsstellen sollten Betriebsabläufe stets als Lernchancen begreifen und in der Lage sein, diese entsprechend zu gestalten (von Lern- und Entwicklungsräumen, Konzepten und Arbeitsmaterialien bis hin zu Teamsitzungen und Besprechungen, Arbeitsabläufen und Reflexionen, informeller Austausch und Gesprächskultur).

Ebene 3: Voraussetzungen im Unternehmen:

Die Einstellung der Geschäftsleitung prägt die Unternehmens- resp. Lernkultur. Dehnbostel (2001) unterscheidet das Verständnis zwischen Anordnungs- und Ermöglichungskulturen, zwischen *Lehr-* und *Lernkultur*.

Unternehmen die eine *Lehr-* resp. *Anordnungskultur* favorisieren,

- a) stellen formelles Lehren in den Vordergrund, das
- b) fremdgesteuert organisiert ist und
- c) zum Ziel hat, ‚aktuell‘ nutzbares Wissen zu vermitteln.

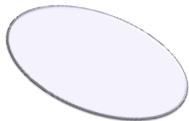
Demgegenüber betont eine *Lern-* resp. *Ermöglichungskultur*

- a) das informelles Lernen, das
- b) selbst organisiert wird und
- c) die Vermittlung von zukunftsfähigen Kompetenzen zum Ziel hat.

Bildung im Medium beruflicher Arbeitsprozesse zielt nicht schlicht auf die Aneignung von Wissen, sondern v.a. auf die Reflexion von Wissen und seiner Bedeutung für die Individuen und die Arbeit.

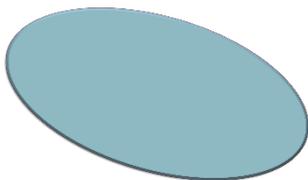
Zur Entwicklung einer *cooperativen* Lernkultur im Coop Campus schlagen wir folgende Entwicklungsschritte vor:

Zunächst gilt es, auf allen drei Ebenen Situationsanalysen durchzuführen, die Erkenntnisse über die Entwicklungspotentiale auf den Ebenen ‚Lehr-Lern-Situation‘, ‚Rahmung von Lernveranstaltungen und Lernaktivitäten‘ sowie ‚Voraussetzungen im Unternehmen‘ erheben.



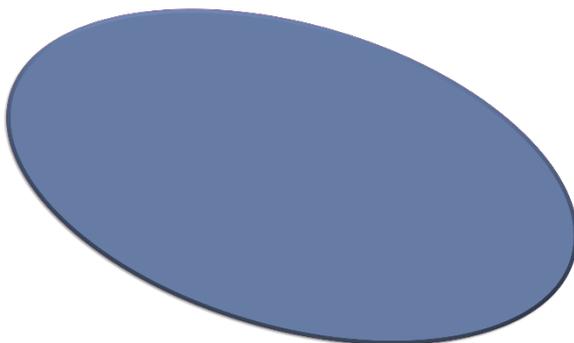
→ Erhebung von ca. 6 – 8 Alltagssituationen (Weiterbildung, Teamsitzung, Strategiesitzung, etc.) aus dem Unternehmensalltag, die im Hinblick auf ihre ‚Lernförderlichkeit‘ und ‚Lernpotentiale‘ analysiert werden.

Im Zentrum steht die Erhebung von Potentialen für eine kooperative Lernkultur, i.S. einer ‚Ermöglichungskultur‘. In einer Ermöglichungskultur werden über Rahmenbedingungen Situationen geschaffen, in denen Menschen lernen unternehmerischer Verantwortung zu übernehmen, in dem sie es tun (dürfen).



In einem zweiten Schritt, werden auf Grundlage der erhobenen Spannungs- und Bearbeitungsfelder für alle drei Ebenen spezifische Lernformate entwickelt. Es ist das Ziel, den Mitarbeitenden ein Verständnis dafür zu eröffnen, wie Lern- und Entwicklungsräume in der Arbeit geschaffen werden können.

→ Entwicklung und Durchführung von 3-5 prototypischen Lernformaten bzw. Weiterbildungsanlässen, in denen Potentiale zur Weiterentwicklung von Lern- und Arbeitsräumen erkannt und bearbeitet werden können.



Schließlich werden in einem dritten Schritt Empfehlungen ausgearbeitet, mit denen die Entwicklung einer innovativen Lernkultur bei Coop weiter vorangetrieben werden könnte. Dabei werden entsprechende Maßnahmen und konkrete Weiterbildungsgefäße für alle drei Ebenen skizziert und ggf. durchgeführt.

→ Konkrete Empfehlungen für die Weiterentwicklung einer entwicklungsoffenen *cooperativen* Lernkultur im Coop Campus und ggf. weitere Beratungsanlässe.