

kontakt

1/15

HEFTI. HESS. MARTIGNONI.

«Lernen im Unternehmen»

Das Heft in eigenen Händen

In dieser Ausgabe:

«EDITORIAL»

Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit bedingen auch eine über Jahre etablierte Lernkultur.

«LERNEN/WISSEN/KÖNNEN»

Als Organisation lernen zu können und zu wollen, ist in erster Linie eine Kulturfrage.

«AUSGELEUCHTET»

Im Interview: Dr. Katrin Muff, Dekanin der Business School Lausanne.

Lernen beschränkt sich nicht mehr auf die Schul- und Ausbildungszeit; schon gar nicht in von Wissen und Entwicklungen geprägten Branchen. Passgenaue Lern-Formate für Mitarbeitende während der Berufszeit sind ein Muss. Die Wahrnehmung dieser Verantwortung und das Einstehen für eine Lernkultur im Unternehmen haben strategische Bedeutung.

von Urs von Arx
CEO der HHM Gruppe
urs.vonarx@hhm.ch; www.hhm.ch

Wer gefördert und gefordert werden will, lernt täglich dazu, sammelt Erfahrungen, entwickelt Kompetenzen und macht auch mal Fehler. Für langfristig erfolgreiche Unternehmen sind die Bedingungen, lernen zu können und sich weiterentwickeln zu wollen, unabdingbar. Damit überwinden wir auch mehr und mehr formalisierte Bildungslaufbahnen. Der «fertige» Mitarbeiter, die «fertige» Mitarbeiterin ab Stange findet sich kaum noch. Denn der Fächer an geforderten Kompetenzen ist vielfältig und gleichzeitig sehr spezifisch.

Das Fundament bildet noch immer ein grundlegender Rucksack an Fähigkeiten, die in der Volksschule und an Berufs- und Hochschulen vermittelt werden. Das reicht aber nicht aus. Die «quartäre Bildung», also die Wiederaufnahme des Lernens nach einer beruflichen Ausbildung, hat in spezialisierten Branchen strategische Bedeutung. Einen wesentlichen Teil der Verantwortung selber zu tragen, liegt auf der Hand. Viele Unternehmen scheuen diesen Aufwand und schicken Mitarbeitende ausschliesslich in externe Weiterbildungen. Das führt aber nicht immer zu den erhofften Resultaten. Denn passgenau weiterbilden heisst auch, dass Mitarbeitende das Erlernte in vertrauten Prozessen und den geforderten Qualitätsansprüchen anwenden können. Und eigene Erfahrungen zeigen, dass gerade der standortübergreifende Austausch ein wesentlicher Teil der Lernkultur ist. Unternehmen mit Leaderanspruch sind darum gefordert, eine Kultur des Lernens zu etablieren und Gefässe zu schaffen, die Mitarbeitende in ihren Kompetenzen weiterentwickeln.

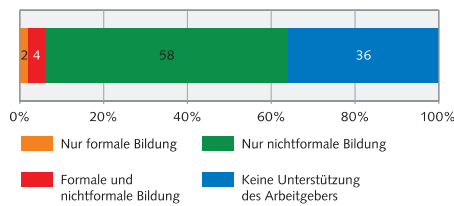
LERNEN/WISSEN

2011 gaben knapp zwei Drittel der Erwerbstätigen an, bei Bildungsaktivitäten vom Arbeitgeber unterstützt zu werden. Investitionen in nicht formale Bildungsaktivitäten bilden dabei den Hauptteil. Sie führen zu keinem anerkannten Abschluss, finden aber im organisierten Rahmen statt. Weit weniger Unterstützung bekommen Schweizer Mitarbeitende für formale Bildung (siehe auch Darstellungen nebenan). Diese findet innerhalb von nationalen Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen statt; am Ende gibt es einen anerkannten Abschluss. Hinzu kommt das nicht erfasste «informelle Lernen». Es findet im Alltag statt, oftmals on the job, mit klarem Ziel, aber ausserhalb einer Lernbeziehung. Nur mit dem Lernen alleine ist es bekanntlich nicht getan. Erst mit dem Können, der Kompetenz, erschliesst sich das Gelernte nutzbringend.

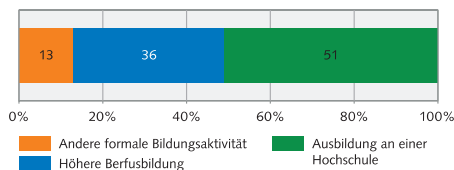
KÖNNEN/WOLLEN

Der Kompetenzbegriff wird aktuell im Rahmen des «Lehrplans 21» hitzig diskutiert. Dabei ist die Betonung der Kompetenzen nachvollziehbar und nicht neu und gerade für Unternehmen geht es in erster Linie darum, dass Mitarbeitende kompetent sind. Wir verstehen darunter «die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können» (Weinert 2001, S. 27). Kurz: Es geht um die Fähigkeit, dass auf Wissen in unterschiedlichen Situationen angemessene Handlungen folgen. Neben dem Wissen spielen in der Kompetenz-Betrachtung vor allem das Können und das Wollen zentrale Rollen. Wissen und Können alleine reichen nicht aus, wenn der Antrieb, die Motivation, fehlt. Die Dimension des Wollens wird dabei wesentlich vom Unternehmen und seiner Führung beeinflusst. Gelingt es, langfristig Vertrauen zu schaffen, Interesse zu wecken und Motivation und Durchhaltewillen bei Mitarbeitenden zu fördern, dann sind damit wichtige Bedingungen für eine gute Lernkultur erfüllt.

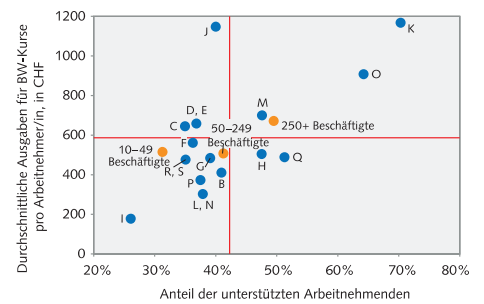
Teilnahme an arbeitgeberunterstützten Bildungsaktivitäten nach Art der Ausbildung, 2011
Anteil am Gesamttotal der Erwerbstätigen von 20 bis 65 Jahren, die in einem Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten in den NOGA-Abschnitten B bis S arbeiten, in %



Arbeitgeberunterstützte formale Bildung nach Ausbildungstyp, 2011
Anteil am Gesamttotal der Erwerbstätigen von 20 bis 65 Jahren, die in einem Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten in den NOGA-Abschnitten B bis S arbeiten, in %



Anteil der unterstützten Arbeitnehmenden und durchschnittliche Ausgaben für berufliche Weiterbildungskurse (BW) pro Arbeitnehmer/in, 2011



- Liste der NOGA-Abschnitte
- B: Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
 - C: Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
 - D, E: Energieversorgung; Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
 - F: Baugewerbe/Bau
 - G: Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
 - H: Verkehr und Lagerei
 - I: Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie
 - J: Information und Kommunikation
 - K: Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
 - L: Grundstücks- und Wohnungswesen
 - M: Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
 - N: Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
 - O: Öffentliche Verwaltung; Verteidigung; Sozialversicherung
 - P: Erziehung und Unterricht
 - Q: Gesundheits- und Sozialwesen
 - R, S: Kunst, Unterhaltung und Erholung; Erbringung von sonstigen Dienstleistungen

Anmerkung: Die roten Linien repräsentieren die durchschnittlichen Ausgaben und den Anteil der unterstützten Unternehmen am Total der betrachteten Unternehmen

Quellen: BFS – MZB 2011 und BFS – SBW 2011, aus «BFS Aktuell, Arbeitgeberunterstützte Weiterbildung, Oktober 2014

- Die Angebote müssen passgenau auf die Nutzer-Bedürfnisse zugeschnitten sein.
- Die Führungsebene selbst muss in Sachen Lernkultur als Vorbild vorangehen und mit den Mitarbeitenden den Bedarf klären.
- Ein Weiterbildungsangebot ist nachhaltig, wenn die strategische Dimension des Lernens im Unternehmen erkannt und wenn der Praxistransfer möglich ist.
- Damit sich die Lernkultur etablieren kann, müssen Mitarbeitende Möglichkeiten zum Lernen bekommen. Lernenwollen steht im direkten Bezug zu der Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Flexibilität und eine gesunde Fehlerkultur gehören mit dazu. Und im Bestreben um einen möglichst zielführenden Umgang mit Wissen muss die Erkenntnis reifen, dass dieser nur dann gelingt, wenn Wissen nicht wie bis anhin oft als Ausgangspunkt für die Bestrebungen dient, sondern als deren Ergebnis verstanden wird. «Damit aus Information Wissen wird, muss der Mensch auswählen, vergleichen, bewer-

«LEHRPLAN 21» – Ziele des Volksschul-Unterrichts

Was wird neu? «Mit dem Lehrplan 21 werden die Ziele des Unterrichts an der Volksschule in den 21 deutsch- und mehrsprachigen Kantonen harmonisiert. (...) Lehrpläne beschränkten sich lange Zeit darauf, zu beschreiben, welche Inhalte unterrichtet werden sollen. Im Lehrplan 21 wird der Bildungsauftrag an die Schulen kompetenzorientiert beschrieben. Es wird dargestellt, was alle Schülerinnen und Schüler wissen und können sollen. Der Lehrplan 21 zeigt, wie die einzelnen Kompetenzen über die ganze Volksschulzeit aufgebaut werden. (...) Nach derzeitigem Kenntnisstand plant ein grosser Teil der Kantone die Einführung für die Schuljahre 2017/18 bzw. 2018/19.» (D-EDK, Lehrplan 21, Rahmeninformationen, 2014) **Aus Sicht eines Ausbildungsbetriebs wie HHM scheint es wichtig, dass die Volksschule im Hinblick auf die Bedeutung der dualen Berufsbildung gerade auf der Sekundarstufe für sehr gut qualifizierten, künftigen Berufsnachwuchs attraktiv bleiben muss.** Denn über die Sekundarstufen mit anschliessender Berufslehre entwickelt sich ein wesentlicher Teil der Ingenieur-Spezialisten oder Nachwuchskräfte am Bau, die essenzielle praktische Kompetenzen mitbringen sollen.



Liebe Leserinnen, liebe Leser

Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit bleiben Schlüssel für langfristig erfolgreiche Unternehmen. Beide Begriffe sind eng mit der Unternehmens- und Lernkultur, dem Willen zur Verbesserung, aber auch der Arbeitnehmerzufriedenheit verbunden. Agile Unternehmen und ihre Mitarbeitenden können beobachten, sie wollen lernen, sich entwickeln und sich systematisch austauschen. Gerade in einem Unternehmen wie HMM, wo weitsichtige Lösungen den Mehrwert darstellen, hat die Fähigkeit, sich stetig verbessern und weiterentwickeln zu wollen, strategische Bedeutung. Wir widmen deshalb diese Ausgabe dem Lernen im Unternehmen.

Ein Puzzle-Teil bei HMM ist die eigene Aus- und Weiterbildungstradition, deren Wert heute kaum gross genug eingeschätzt werden kann. Würde ich heute mit Blick nach vorn eine «HMM Lern-Vision 2025» beschreiben, dann wäre sie geprägt durch unser dynamisches HMM Wiki und MySite, das nicht primär Wissen festhält, sondern aus dem vor allem Neues hervorgeht. Hinzu kommt die konsequente Nutzung von unterstützenden Technologien, die wesentlich für die reibungslose Zusammenarbeit und die Arbeitszufriedenheit sind. Unsere Verbesserungskultur hätte sich so weit entwickelt, dass sich Anregungen und echte Innovationen die Waage halten. Und die HMM Academy 2025 wäre ein Leuchtturm und Symbol für die HMM Lernkultur, die über HMM hinausstrahlt und für beste methodische und inhaltliche Qualität bürgt – auch als Magnet für Talente.

All dies würde dazu beitragen, dass Herausforderungen auch als Chancen gesehen werden. Auf diesem Weg bleibt einiges zu tun. Denn zugegeben: leicht ist dieser im sehr anspruchsvollen Branchenumfeld nicht.

Herzlich, urs.vonarx@hmm.ch

ten, verknüpfen und sich mit anderen austauschen. In seinem Kopf, und nur dort, wird Wissen erzeugt.» (BRANDEINS 11/2010).

ZIELGRUPPE

Lernen und der Kompetenzerwerb gehen alle im Unternehmen an. Eine Fokussierung auf die «Klügsten» oder die obere Hierarchie ist die falsche Strategie. Dabei muss das «Gesamtpaket» von Beginn an stimmen. Es ist eine Chance, bereits den Nachwuchs gezielt in bestmöglichen Umfeldbedingungen zu entwickeln. Damit schaffen sich Unternehmen einen Grundpfeiler ihrer Lernkultur. Denn: *Ein kluger Kopf alleine reicht nicht*, titelte ein Artikel von Prof. Dr. Margrit Stamm. Die überraschende Erkenntnis aus ihrer dort zitierten Studie liegt darin, dass «*ein guter Rucksack an beruflicher Begabung resp. Intelligenz nicht genügt, um die Ausbildung mit herausragenden Leistungen abzuschliessen.*» Als Triebfedern neben den geeigneten personalen Fähigkeiten geht es um «*spezifische betriebliche Unterstützung, Anregung, Herausforderung und Anerkennung*». Fördern und Fordern bleiben Schlüssel des Erfolgs.

TAYLORMADE

Wie sieht sie nun aus, die ideale Weiterbildung? Sie berücksichtigt nach eigenen Erfahrungen die Aspekte Horizonterweiterung, Praxisbezug, die Relevanz an sich und den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Weiterbildungen sollen sich methodisch, aber auch inhaltlich an den Nutzer-Bedürfnissen orientieren. Neben Fachwissen nehmen auch bei HMM Softskill-Themen eine immer wichtigere Rolle in den Weiterbildungsangeboten ein (Umgang mit schwierigen Situationen, Selbstmanagement usw.). Und egal ob interne oder externe Weiterbildungen: Packe ich

den Rucksack für meinen Ausflug mit dem «falschen» Material, dann nützt dieser «nichts». Allzuoft scheint der Glanz von Titeln bei Weiterbildungsentscheiden höher gewichtet als der Nutzen für die eigene Arbeit oder der Mehrwert für die persönliche Horizonterweiterung. Ein MBA auf «Vorrat» hat u. U. eine kurze Halbwertszeit. Hätte man stattdessen vielleicht doch besser eine spezifische Kompetenz weiter gefördert? Was, wenn der Lerntransfer aufgrund der eigenen, engen Aufgaben nicht möglich ist? Auch solche, individuellen Fragen müssen in der Weiterbildungs- und Laufbahnstrategie mit Mitarbeitenden offen diskutiert werden.

ZUKUNFT

Es zeichnet sich ab, dass die Individualisierung und Flexibilisierung von Produkten und Dienstleistungen weiter zunimmt. Das schafft einerseits neue Möglichkeiten und fordert andererseits mehr vom Einzelnen. Kollaboration ist ein weiterer, oft gehörter Aspekt: Teamfähigkeit wird noch höher gewichtet, wie auch die Schnittstelle Mensch/Maschine. Es kann zudem davon ausgegangen werden, dass neue Geschäftsmodelle ganze Branchen «umkrepeln». In einem solchen Umfeld reicht es nicht, dass man nur gut qualifiziert ist. Wandelbarkeit für Unternehmen und vor allem auch die geistige Flexibilität der Mitarbeitenden sind ein Muss. Lernen im Unternehmen dürfte noch wichtiger werden. Lerninhalte haben einen hohen Grad an Individualität und Prozess-Wissen zu berücksichtigen. Feedbackmöglichkeiten zeigen, wie gut das Erlernte passt. Wer künftig erfolgreich und wandelbar bleiben will, ist gut beraten, das Thema lebenslanges Lernen auf die strategische Agenda zu nehmen. Wer diese Verantwortung ausschliesslich an Externe delegiert, den bestraft wohl die Zukunft.



HMM ACADEMY 2014

Einführungswoche mit 11 Lernenden
31 Pflicht- und Wahl-Module
2020 bezogene Unterrichtsstunden
15 eigene Dozenten

AUSGELEUCHTET:

Interview mit Dr. Katrin Muff

Dekanin, Business School Lausanne



Wo sehen Sie für KMU wie HHM die grösste Herausforderung im Bereich interne Aus- und Weiterbildung, wenn sie bei hochstehenden Leistungen langfristig nachhaltig, agil und wandelbar bleiben wollen?

Katrin Muff: Die Schwierigkeit in der Weiterbildung besteht darin, Mitarbeitenden den Blick für eine grössere Perspektive zu öffnen, wo Zusammenhänge zwischen komplexen globalen Problemen mit den Kompetenzen der Firma erstellt werden können, um so kreativ neue Business-Modelle zu entwickeln und regelmässig neue Geschäftsfelder zu entdecken, die dem Unternehmen mit traditioneller Optik entgangen wären. Eine solche Weiterbildung bedingt nicht nur die Vermittlung von Wissen, sondern auch von Kompetenzen in den Bereichen Können und Sein (skills and attitudes). Herausfordernd bleibt, auf Verhaltensveränderungen hinzuwirken. Dazu braucht es neue pädagogische und didaktische Formen, für die die wenigsten Hochschulen geschult sind.

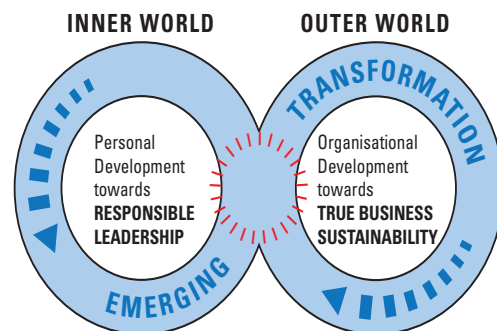
Nachhaltige Unternehmensentwicklung im Sinn der lernenden Organisation ist vor allem auch nach innen gerichtete Arbeit.

Wo orten Sie die zentralen Stellhebel?

In der Tat besteht ein enger Zusammenhang zwischen Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung. Ich benütze dazu gerne als Metapher die Unendlichkeits-Acht, um die Verknüpfung aufzuzeigen (siehe Bild). Sie zeigt diese Interaktion gut auf, auch wenn wir uns bewusst sein müssen, dass nicht jede und jeder, die sich auf den Weg zu sich selbst machen, deswegen auch Lust haben, sich in einer Organisation für eine Veränderung einzusetzen.

Diejenigen jedoch, die einen Zugang zur eigenen «inneren» Welt und ein Interesse an der Weiterentwicklung der «äusseren» Welt verspüren, das sind die verantwortungsvollen Leader, die wir uns wünschen und für deren Entwicklung ich mich einsetze. Interessant ist in meinem Bild der mittlere leere Platz, der «common space», wo sich die Persönlichkeitsentwicklung in Richtung «responsible leadership» mit der Organisationsentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit trifft. Dieser Ort entsteht oft genau dort, wo sich diese zwei Dimensionen im Interesse von übergeordneten Gesellschaftsthemen vereinen und ein Quantensprung für alle entstehen kann. Das ist zumindest der erhoffte Idealfall!

Die Diplom-Gläubigkeit und Angebotsflut im Bereich Weiterbildung bringt es mit sich, dass auf Vorrat oder ohne Transfermöglichkeit gelernt wird. Müssen wir mit den Mitarbeitenden eine andere, qualitative Diskussion um lebenslanges Lernen führen? Verglichen mit dem Ausland haben wir in der Schweiz tatsächlich ein besonderes Problem mit unserer Diplomgläubigkeit. Ich denke jedoch, dass man nie genug lernen kann und dass die



Muff, Katrin: The common space of sustainability

Mitarbeitenden sehr gut entscheiden können, ob sie tatsächlich ins Leere lernen wollen oder ob sie auf Anwendungsmöglichkeiten aus sind, was Lernen immer entscheidend interessanter macht. Fragen Sie doch einfach Ihre Mitarbeitenden, was sie denn gerne lernen wollen und, wichtiger, wie sie lernen möchten, und, nicht zu vergessen, wo sie es lernen möchten. Daraus werden ganz neue Lernangebote entstehen – wieso diese nicht gemeinsam mit den Lernenden entwickeln? Moderatoren können dazu die nötigen Rahmenbedingungen schaffen.

Jede Generation hält ihre Herausforderungen bereit. Das lehrt die Erfahrung. Fordert uns wie oft gehört die «Generation Z» in besonderem Mass als Arbeitgeber? Welche Chancen sehen Sie?

Genau in der Lösung der obigen Frage hätte die Generation Z (und auch alle anderen Generationen!) sehr interessante Ansätze und Antworten bereit. Ich denke, wir müssen viel offener, kooperativer und experimentierfreudiger sein – nicht nur in der Ausbildung, auch im Tüfteln an neuen Geschäftsmodellen.

Interview: Christoph Wey, Marketing- und Kommunikationsverantwortlicher der HHM Gruppe

KURZNEWS

HHM – EFQM Recognised for Excellence (R4E)!
HHM wurde im Rahmen des EFQM Anerkennungsprogramms diesen Mai erfolgreich validiert und darf als erstes Schweizer Elektro Engineering Büro mit der Auszeichnung «Recognised for Excellence» auftreten.

HHM war 1994 bereits das erste Elektroingenieurbüro, das ISO-9001-zertifiziert wurde. Den Weg von ISO zu EFQM (European Foundation for Quality Management) ging das Unternehmen konsequent weiter. Ein Label ist allerdings nur so gut wie seine Leistungserbringer. Qualitäts-Labels

haben es denn auch vielfach schwer, weil sie oft als Etikett missbraucht werden. Deshalb steht bei HHM der Tatbeweis, unsere tägliche Leistung für den Kunden, im Vordergrund. Mit dem EFQM-Label «R4E» ändert sich nichts: Denn HHM Excellence ist kein Etikett, es ist eine Haltung, die einen Teil unseres Mehrwerts für den Kunden ausmacht.

Herausgeber/Text/Konzept/Gestaltung:
HEFTI. HESS. MARTIGNONI.

Holding AG, Wiesenstrasse 26 · Postfach · 5001 Aarau
Tel. 062 837 87 70 · www.hhm.ch · holding@hbm.ch

In Aarau, Basel, Bern, Solothurn, St. Gallen, Zug, Zürich

