

Projektarbeit

im Rahmen des Projektes

F4DIA – Fit für die digitalisierte Arbeitswelt

Die Einführung einer digitalen Lernbibliothek und Stärkung der Selbstlernkompetenz der Mitarbeiter bei Müller - Die lila Logistik

Vorgelegt von: Tina Lachmann
Müller – Die lila Logistik Service GmbH

Termin der Abgabe: 17.07.2020

Vorbemerkung und eidesstattliche Erklärung

Aus Gründen einer besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die weibliche Form verzichtet. Alle männlichen Angaben beziehen sich aber selbstverständlich gleichermaßen auf alle Geschlechter.

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Projektarbeit selbstständig und ohne Verwendung anderer, als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht und die Arbeit war noch nicht in gleicher oder ähnlicher Fassung Bestandteil einer Prüfungsleistung.

Tamm, den 17.07.2020

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'T. Lachmann', written in a cursive style.

Tina Lachmann

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung und eidesstattliche Erklärung.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
1. Einleitung	1
2. Ziel der Projektarbeit	1
3. Theoretische Grundlagen	2
3.1 Möglichkeiten zur Wissensvermittlung	2
3.2 Selbstlernkompetenz	2
3.3 Selbstlernmotivation.....	3
4. Ausgangssituation	3
5. Hinweise zur Durchführung	3
5.1 Technische Ausstattung der Lernbibliothek	4
5.2 Vermeidung von Überforderung des Lernenden	4
5.3 Förderung der Selbstlernkompetenz und Selbstlernmotivation	4
6. Entscheidung	5
7. Fazit	5
Quellenverzeichnis.....	IV

1. Einleitung

Digitalisierung ist in aller Munde. Auch die Unternehmensgruppe Müller - Die lila Logistik hat sich zum Ziel gesetzt, Prozesse zu digitalisieren, um noch effizienter und zukunftsgerichteter zu werden. Daher stellte sich auch für uns in der Personalentwicklung die Frage, wie wir in die Weiterbildung der Mitarbeiter digitale Lösungen einbauen können.

Wir starteten damit, uns zur formellen Weiterbildung Gedanken zu machen. Auch wenn gemäß dem mittlerweile weit verbreiteten 70-20-10-Modell der formelle Wissenstransfer in der Personalentwicklung nur 10 Prozent des Lernerfolgs ausmacht (vgl. z.B. Jähne, 2019), ist dieser Bereich nicht zu vernachlässigen. Denn er schafft die Wissensbasis für die Anwendung und damit für weiteres informelles Lernen und die Interaktion mit anderen. Diese Projektarbeit beschäftigt sich daher mit genau diesen 10 Prozent, also der formellen Wissensvermittlung in betrieblichem Kontext.

Unsere aktuelle Welt zeichnet sich dadurch aus, sich ständig zu verändern, wenig vorhersehbar zu sein, immer komplexer zu werden und kaum eindeutig zu sein (im VUCA-Modell sprechen wir von **V**olatility – **U**ncertainty – **C**omplexity – **A**mbiguity, vgl. z.B. Vogel, 2018). Das bringt auch mit sich, dass sich die Anforderungen an Stelleninhaber ständig verändern und Wissen schnell veraltet. Früher waren solche Veränderungen vorhersehbar und konnten über langfristig geplante Personalentwicklungs- und Ausbildungskonzepte vorbereitet und begleitet werden. Heute beschäftigt uns in der Personalentwicklung bei Müller - Die lila Logistik das Thema, wie es uns gelingt, unseren Mitarbeitern eine Wissensbasis zur Verfügung zu stellen, die genau das Wissen enthält, das unsere Mitarbeiter in diesem Moment benötigen und zwar immer auf dem neuesten Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis.

Die Idee, unseren Mitarbeitern über eine digitale Lernbibliothek Wissensinhalte zu verschiedensten Themen zur Verfügung zu stellen, war geboren. Damit einhergehend ist außerdem die Fragestellung relevant, wie es uns gelingt, dass Mitarbeiter selbstgesteuert auf das zu Verfügung gestellte Wissen zurückgreifen und diese Plattform der Weiterbildung nutzen.

2. Ziel der Projektarbeit

Im Rahmen dieser Projektarbeit soll beleuchtet werden, ob bei der Unternehmensgruppe Müller - Die lila Logistik eine digitale Lernbibliothek eingerichtet werden soll, in der Mitarbeiter selbstgesteuert und eigenmotiviert Wissensinhalte abrufen und so ihre Fähigkeiten und Kenntnisse erweitern und auf dem neuesten Stand halten können. Es wird außerdem darauf eingegangen, wie die Mitarbeiter bei dieser Art des digitalen selbstgesteuerten Lernens unterstützt werden können, um die Fähigkeit und die Motivation zu haben, auf die Lerninhalte in der digitalen Bibliothek zuzugreifen. Es werden hierfür Hinweise zur Durchführung gegeben, die die digitale Lernbibliothek zum Erfolg werden lassen.

3. Theoretische Grundlagen

Bevor zunächst die Ausgangssituation betrachtet wird und anschließend Hinweise zur Durchführung des Projekts gegeben werden, wird im Folgenden der theoretische Hintergrund genauer erläutert. Es werden dabei die Möglichkeiten zur Wissensvermittlung vorgestellt sowie die Begriffe Selbstlernkompetenz und Selbstlernmotivation definiert.

3.1 Möglichkeiten zur Wissensvermittlung

Der Klassiker in der formellen Weiterbildung im betrieblichen Kontext ist das Präsenzseminar. Dieses hat allerdings mit der Herausforderung zu kämpfen, dass Teilnehmer eine unterschiedliche Wissensbasis und ein unterschiedliches Lerntempo haben. So kann es leicht passieren, dass die einen abschalten, weil der Lernstoff ihnen zu langweilig ist oder der Fortschritt zu langsam ist, die anderen aber, weil ihnen die Basis fehlt und sie nicht mitkommen.

Vor allem bei fachspezifischen Trainings kommt außerdem hinzu, dass Wissen gerade im Zeitalter der Digitalisierung schnell veraltet und Lerninhalte, die heute in einem Seminar vermittelt werden, morgen möglicherweise schon überholt sind. Dazuhin ändern sich in vielen Stellen die Anforderungen so schnell, dass immer wieder neue Kompetenzen und neues Wissen gebraucht werden. Durch die lange Vorbereitungs- und Konzeptionszeit von Präsenztrainings kann es vorkommen, dass die Inhalte zum Zeitpunkt der Durchführung schon nicht mehr aktuell sind.

Neue selbstgesteuerte Formate setzen an diesen Schwachstellen von Präsenzseminaren an: Hier kann der Lernende genau dort anknüpfen, wo er steht und in der Geschwindigkeit lernen, wie es seinem Lerntempo entspricht. Eine digitale Lernbibliothek bietet Lerninhalte für unterschiedliche Niveaus und in unterschiedlichen Detaillierungsgraden an und enthält zu verschiedenen Themen und Tätigkeitsfeldern aktuelle Literatur, über die der Mitarbeiter sein Wissen auf den neuesten Stand bringen kann.

Mit dem alleinigen Bereitstellen von Wissen über eine digitale Lernbibliothek ist es aber natürlich nicht getan. Die Mitarbeiter müssen befähigt und gewillt sein, sich neues Wissen und neue Kompetenzen anzueignen.

3.2 Selbstlernkompetenz

Die Fähigkeit zum selbstgesteuerten Lernen, also sich selbst neues Wissen und neue Kompetenzen anzueignen, wird oft als eine der wichtigsten Kompetenzen in der VUCA-Welt betrachtet. Sie kann in folgende Teilschritte unterteilt werden:

1. Erkennen, dass mir Wissen bzw. Kompetenzen zur Bewältigung der Aufgabe fehlen
2. Setzen von Lernzielen
3. Eigenverantwortliches Aneignen des Wissens bzw. der Kompetenz
4. Eigenverantwortliches Bewerten des Lernprozesses und -fortschritts

Im Verbundprojekt LidA, an dem u.a. die Universität Ulm und die TRUMPF GmbH & Co. KG beteiligt sind, wird das Lernen mit einer Wanderung auf einen Berg verglichen, die aus drei

Phasen besteht (vgl. Radi-Pentz & Kittel, 2020 und Stich, 2020): Vor der Wanderung bzw. dem Lernen sind die Zielsetzung, die Planung und die Motivation entscheidend. Während der Wanderung bzw. dem Lernen sind die angewendeten Aufgabenstrategien sowie die Selbstkontrolle und -beobachtung relevant und nach der Wanderung bzw. dem Lernen erfolgt die Selbstevaluation. Das erfolgreiche Durchlaufen aller drei Phasen ist für den Lernerfolg entscheidend.

Neben der Fähigkeit zum Lernen spielt aber natürlich auch der Antrieb zum Lernen eine bedeutende Rolle für den Lernerfolg.

3.3 Selbstlernmotivation

Nach der subjektwissenschaftlichen Lerntheorie entsteht Lernmotivation durch Diskrepanzerfahrung und die dadurch entstehende Unzufriedenheit (vgl. Drees, 2020): Ich merke, ich kann etwas nicht und bin dadurch unzufrieden. Nun habe ich ein Ziel, das ich erreichen möchte, nämlich die Bewältigung der Aufgabe und dafür muss ich etwas lernen. Am erfolgreichsten ist Lernen demnach, wenn es dazu führt, das ich ein persönlich wichtiges Ziel erreiche (expansives Lernen).

Für den betrieblichen Kontext bedeutet das, dass Mitarbeiter spüren müssen, dass ihnen Wissen fehlt (= Diskrepanzerfahrung) und sie ihre eigene Arbeitsleistung verbessern können, in dem sie etwas Neues lernen. Die Verbesserung der Arbeitsleistung sollte sich auf ein persönliches positives Ziel auswirken (z.B. Wertschätzung durch Vorgesetzten, interessantere Aufgaben, mehr Freiraum bei der Arbeit).

4. Ausgangssituation

Die Vermittlung von Wissen und neuen Kompetenzen beschränkt sich bei Müller - Die lila Logistik momentan im Wesentlichen auf Präsenzseminare und das individuelle Engagement von einzelnen Mitarbeitern. Abgesehen von der Beratung und Vermittlung von konkreten Seminaren oder Weiterbildungsveranstaltungen haben wir, d.h. die Personalentwicklung der Firma, bisher keine weiteren Instrumente zur gezielten Wissensverbreiterung genutzt. Dies wollen wir nun ändern und haben uns zum Ziel gesetzt, allen Mitarbeitern bei der Lila Logistik eine breite Wissensbasis zur Verfügung zu stellen, um sie bei der Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Anforderungen bestmöglich zu begleiten und zu unterstützen.

5. Hinweise zur Durchführung

Wenn wir unseren Mitarbeitern eine digitale Lernbibliothek zur Verfügung stellen, sollte diese drei wesentliche Aspekte berücksichtigen. Auf diese wird im Folgenden eingegangen.

5.1 Technische Ausstattung der Lernbibliothek

Das Lernen über die Plattform sollte orts-, zeit- und endgeräteunabhängig sein. Sprich, die Plattform soll für alle Mitarbeiter zu jeder Zeit, von jedem Ort und von jedem (d.h. auch vom privaten) Endgerät zugänglich sein. Sie sollte außerdem Inhalte in unterschiedlichen Lernformaten enthalten (neben E-Büchern auch Audio- und Filminhalte), um die unterschiedlichen Präferenzen der Mitarbeiter (umgangssprachlich auch visuelle und auditive Lerntypen genannt) anzusprechen.

Dass die Plattform ständig mit neuen Inhalten auf dem neuesten Stand der Wissenschaft befüllt werden muss, versteht sich von selbst. Veraltete Inhalte sollten entweder entfernt oder deutlich als Alt-Bestand gekennzeichnet werden.

5.2 Vermeidung von Überforderung des Lernenden

Natürlich ist die Anforderung an eine Lernbibliothek, dass sie eine große Anzahl an verschiedenen Lerninhalten enthält. Gerade dadurch besteht allerdings die Gefahr, den Lernenden durch ein Überangebot zu überfordern. Um dem entgegen zu wirken, sollte die Lernbibliothek gute Such- und Filtermöglichkeiten enthalten, um gezielt nach Inhalten auf unterschiedlichem Lernniveau suchen zu können. Außerdem sollten wir als Unternehmen Pflicht-Inhalte und Empfehlungen definieren können, um dem Lernenden Unterstützung zu bieten. Regelmäßig verschickte themenspezifische Newsletter können helfen, bestimmte Thematiken in den Vordergrund zu rücken und den Lernenden so durch die Angebote zu führen. Ein unternehmensinternes Bewertungs- und Empfehlungssystem zwischen den Mitarbeitern hilft darüber hinaus dabei, für neu erworbenes Wissen zu werben, es zu verbreiten und die Mitarbeiter so selbst zum Multiplikator ihrer Erkenntnisse zu machen.

5.3 Förderung der Selbstlernkompetenz und Selbstlernmotivation

Damit die Lernbibliothek nachhaltig genutzt wird und damit zum Erfolgsinstrument bei Müller - Die lila Logistik wird, muss gleichzeitig die Fähigkeit und die Motivation zum selbstgesteuerten Lernen bei den Mitarbeitern gefördert werden.

Der erste Schritt dafür ist, dass die Mitarbeiter bei der Erkenntnis, welches Wissen oder welche Kompetenzen ihnen fehlen, unterstützt werden müssen. Dafür können beispielsweise Quizfragen eingebaut werden, die der Mitarbeiter selbstbestimmt oder durch seinen Vorgesetzten angeleitet durchführen kann und die ihm die vorhandenen Lücken aufzeigen. Über regelmäßige Impulsvideos zu neuen Trends können Mitarbeiter außerdem für sich rasant ändernde Arbeitsbedingungen und die Bedeutung der regelmäßigen Veränderungen sensibilisiert werden.

Nachdem Mitarbeitern das Defizit bewusst ist, sollten – bestenfalls über das Programm – Lernziele definiert werden, anhand von denen im letzten Schritt der Lernerfolg überprüft werden kann. Dies kann zum Beispiel wieder über Test- oder Quizfragen erfolgen. Dazwischen steht die eigenverantwortliche Aneignung des Wissens, die flexibel und zeit- und ortsunabhängig stattfinden kann. Die WOOP-Methode (**w**ish – **o**utcome – **o**bstacle – **p**lan, vgl. z.B.

Schmid, 2020) kann Mitarbeiter bei der Umsetzung ihrer Ziele (also bei der Planung des Lernens) unterstützen. Für das richtige Setzen von Zielen und die Umsetzung der Ziele könnte die Lernbibliothek kurze Tutorials zur Formulierung von SMARTen Zielen, zur WOOP-Methode und zu typischen Motivatoren und Demotivatoren enthalten (vgl. den Onlinekurs zur Selbstlernkompetenz im Projekt LidA).

Eine weitere Möglichkeit, die Motivation zu erhöhen, kann ein Sterne-Ranking darstellen: Je mehr Lernziele ich erreicht habe, desto mehr Sterne erhalte ich, desto höher steige ich im unternehmensinternen Ranking. So könnten auch Standorte oder Abteilungen gegeneinander antreten und sich gegenseitig zum Lernen anstacheln. Die Aussicht darauf, an der Spitze des Rankings zu stehen ist sowohl ein Teammotivator als auch ein individueller Antrieb, der das expansive Lernen fördern kann.

Um das Wissen zu verfestigen, können anschließend Seminare besucht oder der Austausch zu den Themen in standortübergreifenden Themen Talks gesucht werden.

6. Entscheidung

Angesichts einer sich immer schneller drehenden VUCA-Welt, sich schnell veränderndem Wissen und häufig neuen Anforderungen wird die Einführung einer digitalen Lernbibliothek bei Müller - Die lila Logistik auf jeden Fall empfohlen. Um unsere Mitarbeiter dabei aber nicht zu überfordern, sollten die oben genannten Durchführungshinweise ernst genommen und durchgeführt werden. Die digitale Lernbibliothek darf nicht als „Selbstläufer“ in der Wissensverbreitung gesehen werden, sondern es müssen ständig neue, für die Mitarbeiter interessante Anreize geschaffen werden, sich mit den Themen in der Bibliothek zu beschäftigen.

7. Fazit

Eine digitale Lernbibliothek stellt eine sehr gute Möglichkeit dar, Mitarbeitern eine große Basis an Wissen und Lerninhalten zu unterschiedlichsten Themen direkt dort, wo das Wissen und die Fähigkeiten gebraucht werden, nämlich am Arbeitsplatz, zur Verfügung zu stellen. Im Gegensatz zu reinen Internetrecherchen, die die Mitarbeiter natürlich auch vornehmen können, können wir in der Lernbibliothek die Richtung vorgeben und die Mitarbeitern gezielt an Themen heranführen bzw. die Ausrichtung der Inhalte mitbestimmen.

Es darf allerdings nicht der Fehler gemacht werden, die Lernbibliothek als Selbstläufer zu betrachten. Gerade kurz nach der Einführung einer solchen Plattform müssen wir die Mitarbeiter sprichwörtlich an die Hand nehmen und mit ihnen gemeinsam die Bibliothek betreten. So bauen wir Hemmschwellen ab und helfen bei der ersten Orientierung. Im gleichen Zuge sollten Tutorials bereit gestellt werden, mit denen unsere Mitarbeiter das selbstgesteuerte Lernen erlernen.

Wenn es uns aber gelingt, dass die Lernbibliothek selbstgesteuert und eigenmotiviert zu genau den Themen, die die Mitarbeiter gerade in ihrer täglichen Anwendung benötigen, genutzt wird, geht das formelle Lernen über die digitale Lernbibliothek über ins informelle Lernen, ins Lernen On the Job. Und das ist genau der Teil, der gemäß 70-20-10-Modell 70 Prozent des Lernerfolgs ausmacht. Wenn wir es dann noch schaffen, dass sich Mitarbeiter zum Beispiel über die oben vorgeschlagenen Themen Talks oder in aufbauenden Seminaren über die in der Lernbibliothek gelernten Wissensinhalten austauschen, erreichen wir auch noch das Lernen über die Interaktion mit anderen, was 20 Prozent des Lernerfolgs ausmacht. In der Kombination dieser drei Bausteine kann davon ausgegangen werden, dass das neue Wissen gefestigt ist und angewendet werden kann.

Die Personalentwicklung bei Müller - Die lila Logistik sollte in den nächsten Jahren zwei Trends weiter verfolgen und vertiefen: Erstens sollte der informellen Weiterentwicklung weitere Beachtung geschenkt werden und Konzepte ausgearbeitet werden, wie das informelle Lernen noch stärker (möglicherweise formell) angestoßen werden kann. Zweitens sollte die Digitalisierung – auch in der Personalentwicklung – nicht nur als unaufhaltsamer Trend sondern als echte Chance gesehen werden. Tools, die sich in diesem Zusammenhang auf dem Markt zeigen, müssen bewertet und eingeführt werden.

Quellenverzeichnis

Drees, G. (2020). *Lehren und Lernen in der digitalisierten Arbeitswelt. Vortrag und Handout vom F4DIA—PH Ludwigsburg Modul am 06.02.2020.* (Unveröffentlichtes Handout).

Jähne, M. (2019, September 02). *Das 70:20:10-Modell – die moderne Form der Weiterbildung.* Abgerufen am 06.07.2020, von <https://www.lecturio.de/magazin/individuelle-weiterbildung-70-20-10-modell/>

Radi-Pentz, A. & Kittel, A. (2020). *Selbstlernkompetenz im Projekt LidA. Vortrag und Handout vom F4DIA-Trumpf-Modul am 02.07.2020.* (Unveröffentlichtes Handout).

Schmid, D. (2020, Januar 27). *WOOP-Methode. Wie Sie in 4 Schritten jedes Ziel erreichen.* Abgerufen am 12.07.2020, von <https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/woop/7302190.html>

Stich, V. (2020). *Das Projekt LidA.* Abgerufen am 09.07.2020, von <https://projekt-lida.de/>

Vogel, M. (2018, September 06). *Was bedeutet VUCA?* Abgerufen am 10.07.2020, von <https://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca/>