

Nachhaltigkeit durch ein systematisches Transfermanagement

Ein Qualifizierungsprozess schlägt
Wellen

Die Weiterbildung impulsiiert
Strukturprozesse - Am Beispiel
Telekom Ausbildung

LEARNTEC

4. Februar 2009

Der Weg vom Impuls zur Gestaltung

Das Ziel der Weiterbildung

Ein transferorientierter Qualifizierungsprozess

Die Wirkung von Weiterbildung

Die Steuerung des Prozesses bei der Deutschen Telekom AG,
Bereich Telekom Ausbildung (TA)

Phasen der Etablierung

Dimensionen der Nachhaltigkeit und deren Umsetzung



Ausgangspunkt war eine **Weiterbildung** für die **Ausbilder** im Bereich Telekom Ausbildung (TA):
weg vom **Unterweiser** hin zur neuen Rolle als **Lernprozessbegleiter (LPB)**:

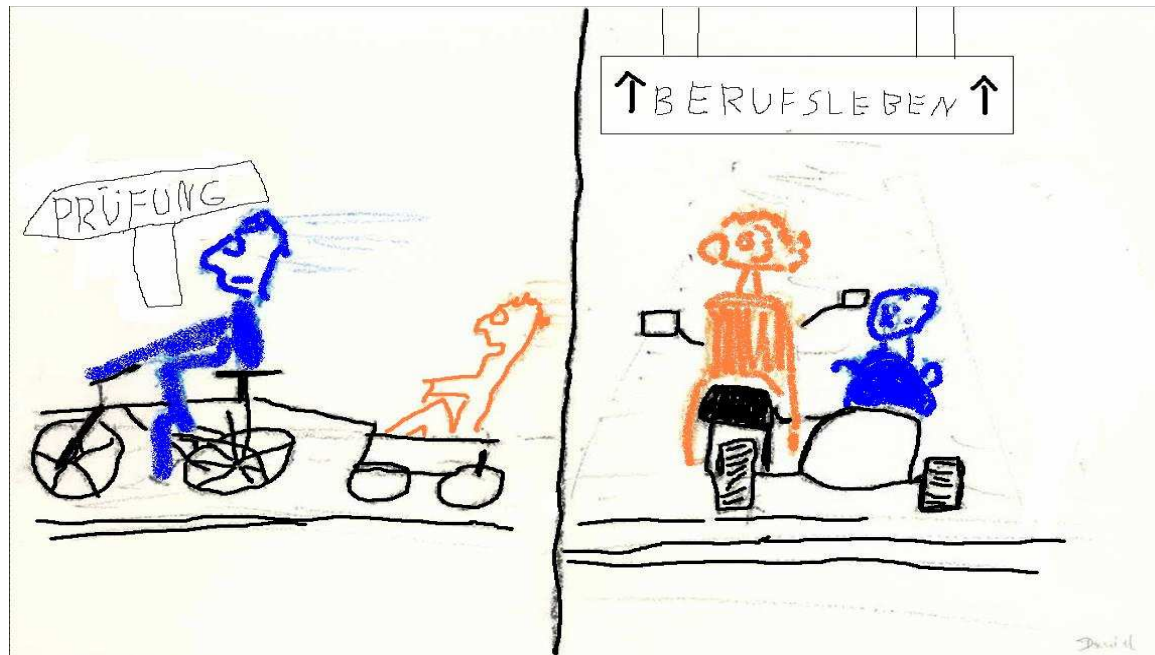
Das dahinter liegende Konzept:

Der Lernende ist der Souverän seines Lernprozesses!

Der Ausbilder (der Lehrer, der Dozent) unterstützt diesen individuellen Lernprozess

Um das Lernen anderer zu unterstützen ist bei den meisten Mitarbeitern ein **Paradigmenwechsel** nötig

- vom **fremd-**gesteuerten Lernen
- **zum selbst-**gesteuerten Lernen



- Von der Wissensweitergabe durch den Ausbilder
- **zur Wissensgenerierung durch den Lernenden**

**Es wurde ein transferorientierter
Ansatz für diese Qualifizierung
gewählt:**

**Aprint Lernen –
Arbeitsprozessintegriertes
Lernen**



Das Konzept bei der Telekom Ausbildung *)

1. Die Bildung findet im Prozess der Arbeit statt und dient dem Erwerb der beruflichen Handlungsfähigkeit.
2. Lernen wird verstanden als selbstverantwortlicher, selbst gesteuerter und situativ bedingter Prozess. Der Lernende übernimmt in seinem Lernprozess eine aktive Rolle.
3. Bei der Auswahl lernhaltiger Aufgaben arbeitet der Lernende mit den Verantwortlichen für den Arbeitsprozess und die Bildungsverantwortlichen zusammen.
4. Planung und Steuerung der Kompetenzentwicklung erfolgt über individuelle Vereinbarungen.
5. Der Lernende wird in seinem individuellen Lernprozess von einem Lernprozessbegleiter/ Lerncoach unterstützt.

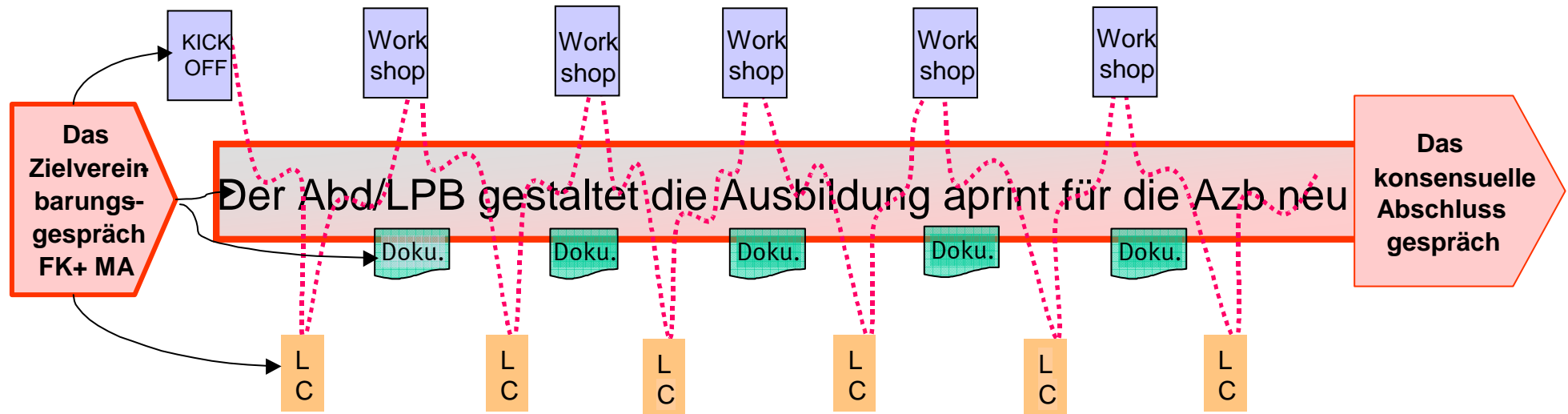
In Anlehnung an: Lernen in der Arbeit · 26. Juni 2007 Telekom Ausbildung (TA)



Die **arbeitsprozessintegrierte** Qualifizierung der hauptamtlichen Ausbilder (Ergebnis einer Pilotierung)

Zeitbedarf ca. 12 Monate

Erfahrungsauswertung, kennen lernen und erproben neuer Instrumente, kollegiale Beratung, Feedback, ...



Qualifizierungsvereinbarung mit seinem Lernprozessbegleiter (LC), Planung und Reflexion des selbstgesteuerten Lernweges, Coaching, Begleitung der Dokumentation, Feedback, ...

Wirkung: Veränderungsdimensionen - intrapersonell

Der Paradigmenwechsel ist der Stein, der ins Wasser geworfen wird!

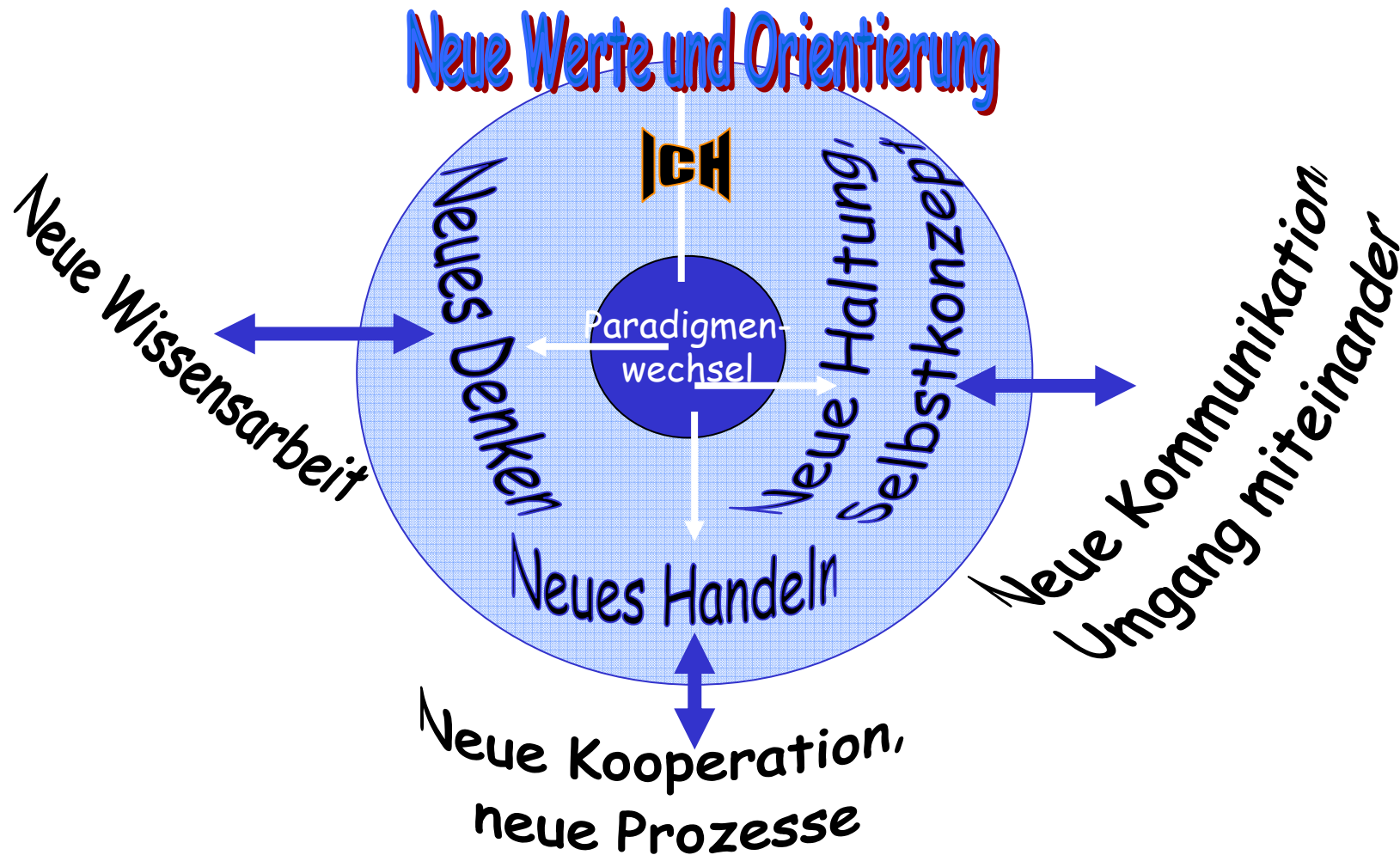


Nicht nur neue Gedanken müssen gedacht werden

Neue Gewohnheiten müssen gebildet werden!

Wirkung: Bedarf für Veränderung im Handlungsfeld entsteht

Der Paradigmenwechsel schlägt Wellen



Wirkung: Der Bildungsimpuls schlägt Wellen

Wird der Einzelne mit seinen neuen Handlungskonzepten isoliert, dringt er in seinem Umfeld nicht durch, wird die WB nicht fruchtbar



Gemeinschaft

und

Umfeld

sind nicht

einbezogen

Die Idee:

Die Wellen die der Bildungsimpuls schlägt, werden begleitet



**Wir wollten keinen Tsunami
und kein Verplätschern,
deshalb mussten wir bereits für die
Pilotierung das Projekt im Umfeld
placieren und sozial einbinden:**

1. Etablierung der **Steuerungs- und Entscheidungsorgan** gleichzeitig **Stakeholder** für den Prozess:
**→ Führungsteam Ausbildung (FTA) =
Leiter TA, 4 Regionalleiter, Leiterin CCA
(Competence Center Ausbildung)**

Gestaltungselement: Zusammensetzung der Projektgruppen



2. Eine überregionale **Projektgruppe** über Personen mit den regionalen Projektgruppen verzahnt
3. Vier **regionalen Projektgruppen** für die Pilotierung

Betroffene und Kompetenzträger aller Bereiche werden in die Entwicklung einbezogen

- ➔ CCA (Competence Center Ausbildung)
- ➔ Mitglieder aus allen laufenden pädagogischen Projekten
- ➔ Alle Hierarchiestufen:
Ausbilder, Koordinatoren, Leiter Standorte,
Regionalbeauftragte
- ➔ Erfahrene Lernprozessbegleiter
- ➔ Betriebsrat
- ➔ Wissenschaftliche Beratung und Begleitung

**Der Paradigmenwechsel ist fruchtbar.
Aprint Lernen soll eingeführt werden, für:**

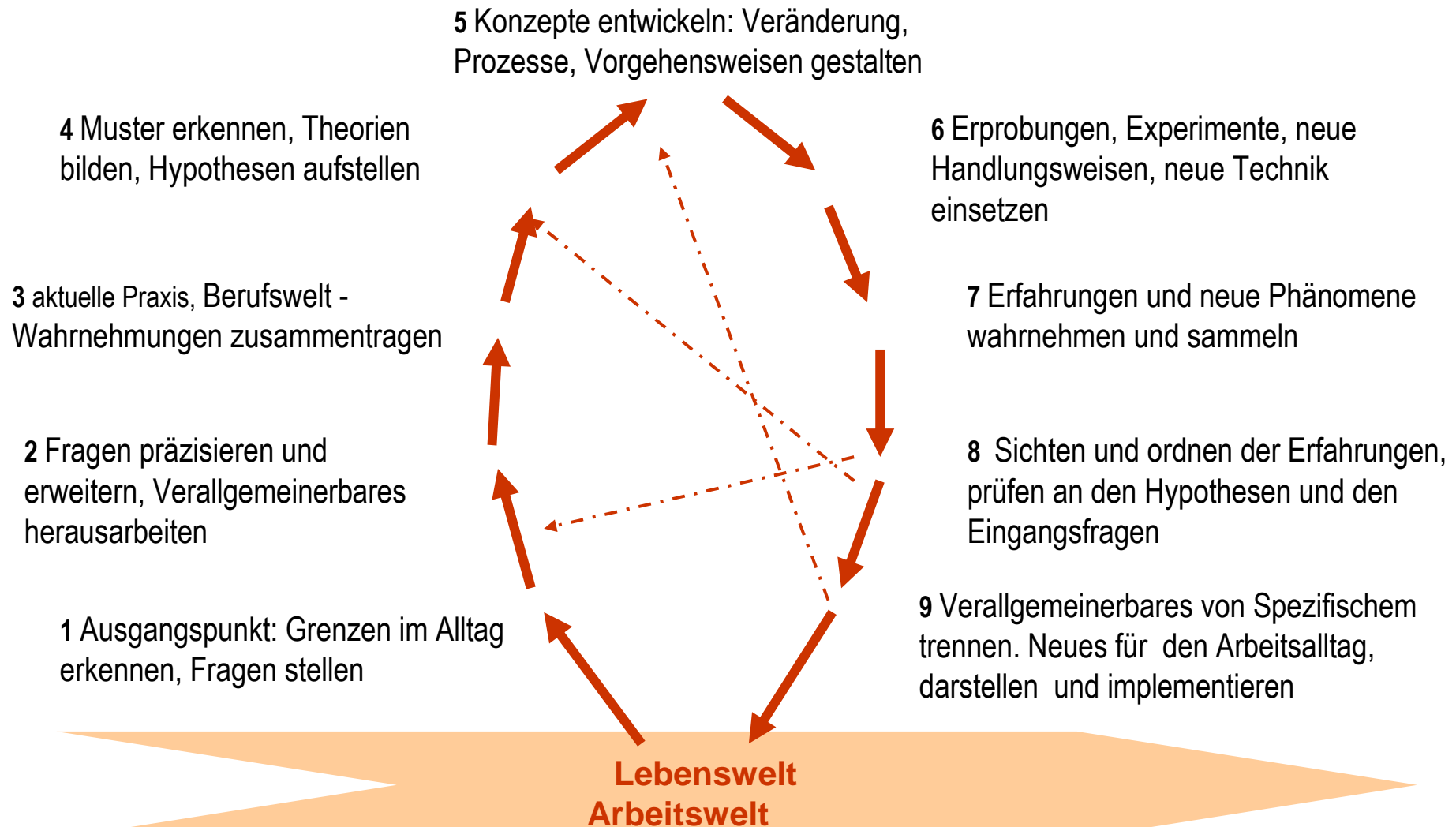
- **Alle Auszubildenden und dualen Studenten (ca. 4.000 pro Jahrgang) und**
- **für alle Ausbilder in TA in der Qualifizierung zum Lernprozessbegleiter LPB (ca. 600)**
- **Für ausgewählte LPB in ihrer Weiterentwicklung zum Lerncoach (LC) für die Kollegen in der Qualifizierung**

Der Transfer galt zunächst nur für diese drei Zielgruppen

Wie kann die Umsetzungsprozesse stabilisieren? Was ermöglicht die Steuerung?

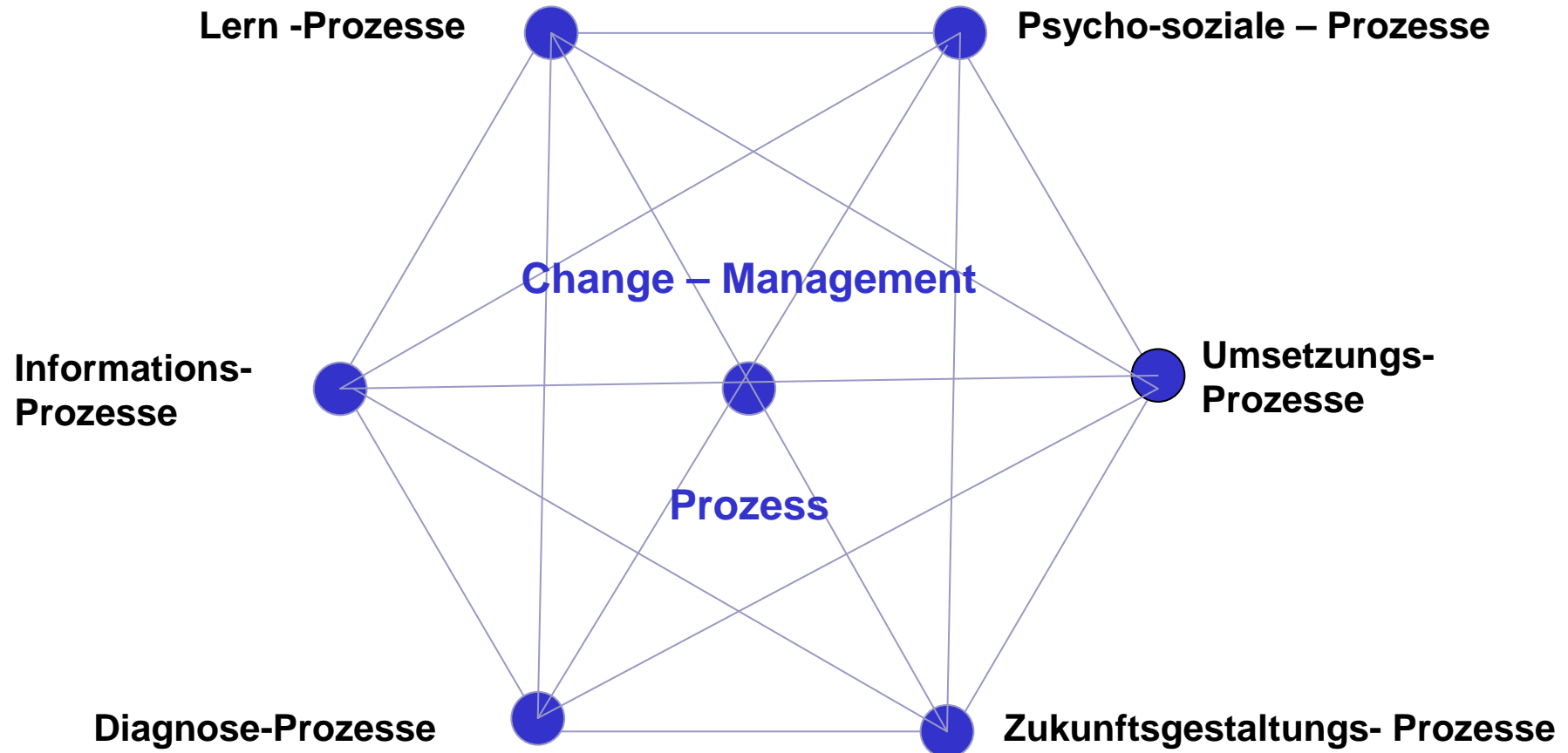
1. Zeitnahe prozessbegleitende Reflexion und Evaluation der Aktivitäten
2. Versorgung der Basisprozesse, um das System zu involvieren
3. Zeitlich limitierte Arbeitsprojekte und neue Projektaufträge nach Arbeitsfortschritt, um die Stakeholder immer wieder einzubinden

Zu 1) Steuerung: durch begleitende Praxisforschung)*



Praxisforschungskonzept der GAB München, U. Büchele 1997

Zu 2) Steuerung: Basisprozesse werden parallel versorgt





2. Projekt:

Etablierung des
Wirkbetriebs
für die
Qualifizierung
zum LPB

2. Welle aprint Qualifizierung von Lernprozessbegleitern
in 4 Regionen, Verantwortung in der Region

Auswahl und Weiterbildung von LPB zu Lerncoaches
Erweiterung des Personenkreises Moderation der Workshops

Auswirkungen von LPB bearbeiten:
Impulsworkshops: regional RL mit LBBI und Koordinatoren
Veränderungen am Standort planen und einführen

Aufbau des Materialpools im Intranet - BSCW -Server
Später Lernplattform als Homepage



3. Projekt:

Nachhaltigkeit
sichern

Aprint Lernen wird in der Ausbildung der Deutschen Telekom AG für alle Berufsbilder und dualen Studiengänge verbindlich

Ebenso für die Qualifizierungsprozesse der MA zum aprint Lernen und dessen Umsetzungsprojekte

Einbeziehung aller MA incl. der obersten Führungsmannschaft in die Qualifizierung zum LPB entlang der eigenen Kernprozesse

Die Integration von LPB in den MOP (Mitarbeiterorientierter Prozess)

Dimensionen der Nachhaltigkeit die beachtet werden.

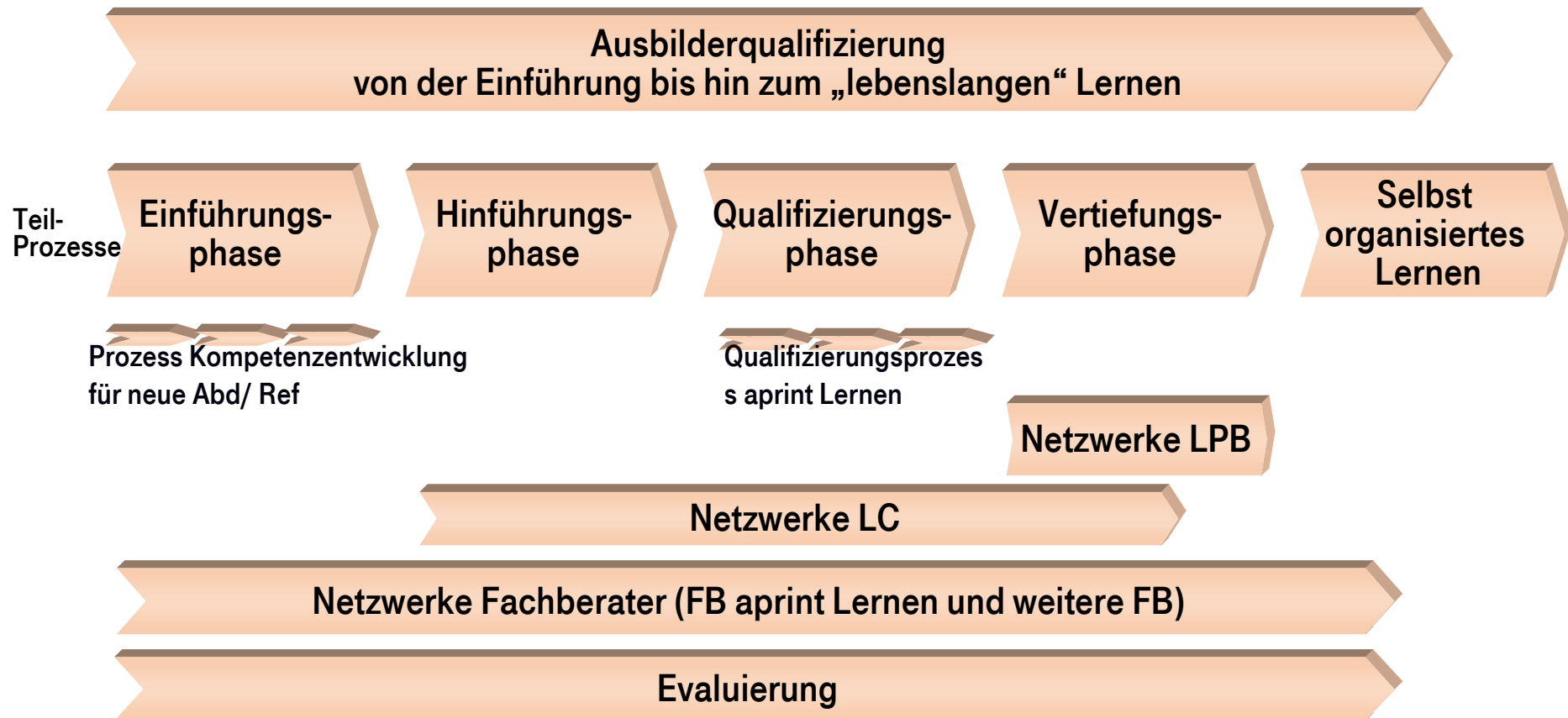
Dimensionen)*, die bewahrt werden sollen:

- A. Orientierung an der Person** - individuelles, selbstgesteuertes Lernen, potentialorientiert, bewusst, individuelle Lernzeiten.
- B. Sozial** - Unter Beteiligung der Betroffenen: Lernen voneinander, in Netzwerken, partizipativ unter lernförderlichen Rahmenbedingungen, fehlerfreundlich.
- C. Ökonomisch** - Unter Schonung der Ressourcen: aprint Lernen, gemeinsame Lernmittel, -plattform, Dokumentationen, Wissensarbeit, abnehmende externe Beratung/Begleitung

) In Anlehnung an das drei Säulenmodell von Bernd Klauer*



Vereinbarung und Prozesse zur Personalentwicklung werden festgeschrieben





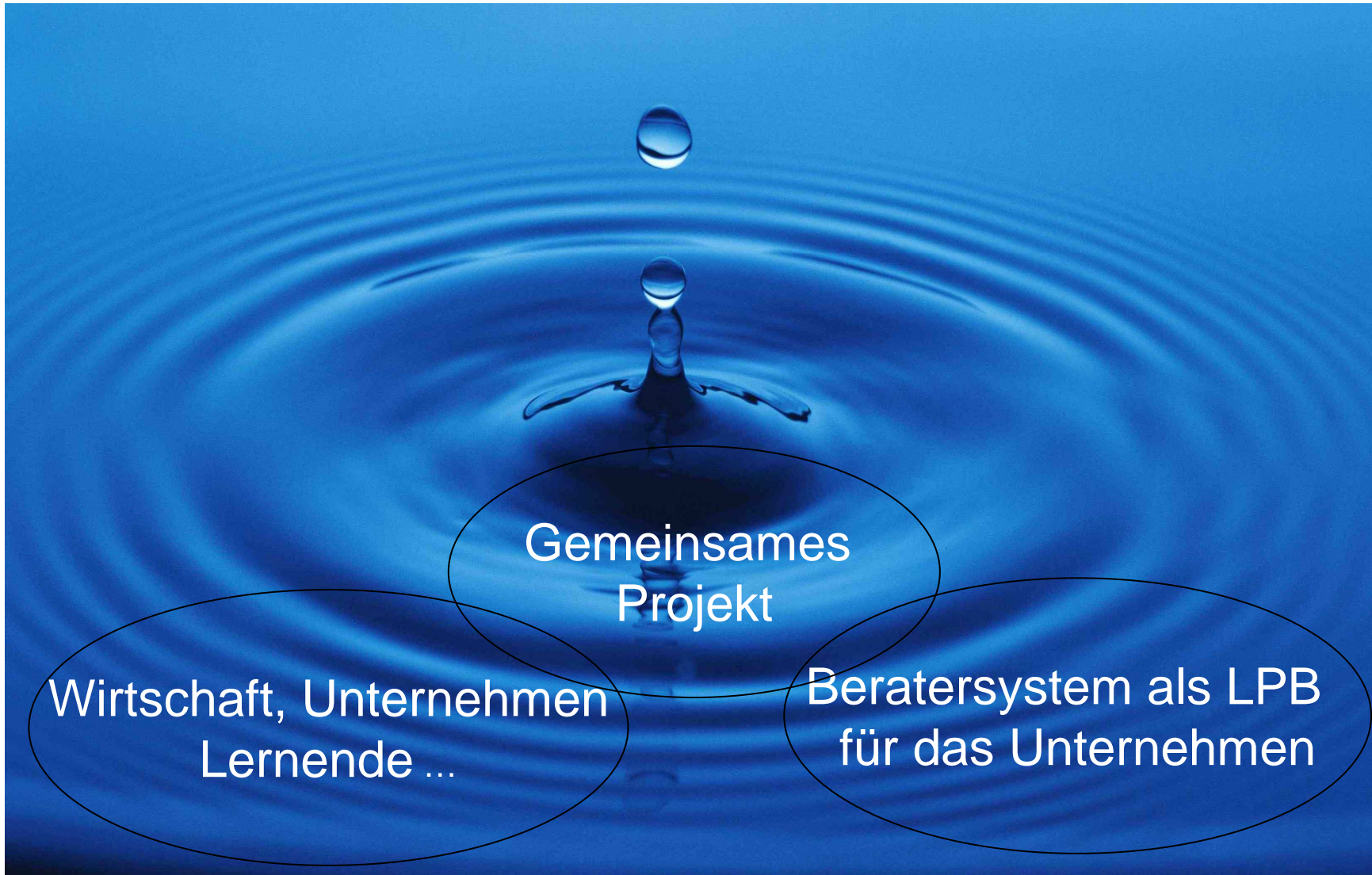
Die Zusammenarbeit und die sozialen Prozesse werden partizipativ neu entwickelt und geordnet:

1. Strukturelle und organisatorische Veränderungen an den Standorten beginnen
> Leiter und mittleres Management zusammen mit Ausbildern und Auszubildenden
2. Thematische Netzwerkbildung regional:
Lerngruppen, Lerncoaches, Leiter BBi und Koordinatoren
überregional: Fachberater LPB, Führungsteam/RL
3. Qualifizierung ausgewählter Führungskräfte
zu Lernprozessbegleitern und zum Lerncoach.
> Erarbeitung der Leistungsprozesse der unterschiedlichen Führungskräfte und deren Abstimmung untereinander
4. Die Kooperation mit den Betrieben für die Ausbildungsprozesse und die dualen Studiengänge wird überarbeitet



1. Methodisch: Arbeiten und Lernen werden, wo immer möglich, miteinander verbunden (Doppelter Nutzen)
2. Qualifizierungsprozesse: unter Nutzung der eigenen Kompetenzen (wenig externe Trainer, Berater)
Voneinander miteinander Lernen
3. Ausweitung der kollegialen Beratung, der Netzwerkarbeit, Lernen von- und miteinander
4. Gezielte Verstärkung der bewussten Wissensarbeit im Bereich TA
5. Verstärkte Nutzung der Lernplattform und Öffnung für unterschiedliche Zielgruppen

Die nächste Welle, die nächsten Projekte





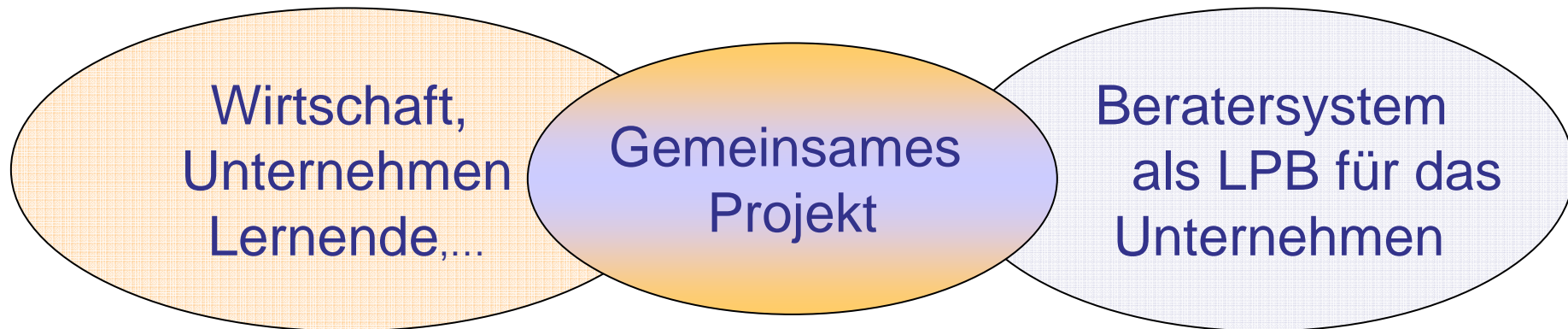
Laufende Projekte und Aktivitäten auch immer unter Beachtung und Sicherung von **aprint Lernen**

- Einheitliches Bildungskonzept für die Ausbildung und dualen Studiengänge bei der Deutschen Telekom AG
- Qualitätsmanagementsystem

Basis ist die Vereinbarung zwischen dem Vorstand Personal und dem Betriebsrat zur Sicherung der Qualität der Ausbildung

Fazit

Die Zusammenarbeit von Betrieben und Beratungsunternehmen ist dann für Bildungsprozesse fruchtbar und nachhaltig, wenn sie eine forschende Lernpartnerschaft ist:



Und, wenn sie Personalentwicklung und Organisationsentwicklung miteinander verbinden

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ihre Fragen, Anregungen, Widersprüche,
Bestätigungen und Ergänzungen

Bitte!