

Peter Dehnbostel

Kurseinheit 3:

Lernen im Arbeitsprozess – Grundlagen und Entwicklungsperspektiven

Modul 3D:

Betriebliches Lernen und berufliche Kompetenzentwicklung

Fakultät für
**Kultur- und
Sozialwissen-
schaften**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m², weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	5
1 Einleitung	6
2 Wandel der Arbeit, Kompetenzentwicklung und Reflexivität	10
2.1 Wandel der Arbeit und veränderte Lernanforderungen	10
(1) Der wachsende Einfluss der Informations- und Kommunikationstechnologien	12
(2) Der wachsende Dienstleistungscharakter von Arbeit	12
(3) Die wachsende Lern- und Prozessorientierung moderner Arbeitsorganisation	12
(4) Der Wertewandel und die Subjektivierung der Arbeit	13
2.2 Lernen in der Arbeit im Kontext betrieblicher Bildungsarbeit.....	14
2.3 Berufliche Handlungskompetenz.....	17
2.4 Kompetenzentwicklung und berufliches Handeln	21
2.5 Reflexive Handlungsfähigkeit	25
3 Theorieansätze und Konzepte zum Lernen in der Arbeit	30
3.1 Modelle arbeitsbezogenen Lernens.....	30
3.2 Lern- und Wissensarten in der Arbeit	34
3.3 Situiertes und Erfahrungslernen	39
3.4 Selbstgesteuertes und arbeitsprozessorientiertes Lernen.....	42
3.5 Beruflich ausgerichtetes Lernen	44
4 Arbeiten und Lernen verbindende Konzepte	47
4.1 Außerbetriebliche Konzepte	47
4.2 Das Konzept „Dezentrales Lernen“	49
4.3 Das PETRA-Konzept.....	50
4.4 Das Konzept der Lerninsel	54
4.5 Das Konzept der Lernstation	56
4.6 Das Konzept Arbeits- und Lernaufgaben.....	59
4.7 Das Konzept „Arbeitsintegrierte Qualifizierung in der Altenpflege“	62
5 Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung	64
5.1 Kriterien lern- und kompetenzförderlicher Arbeit	65
5.2 Lernorganisationsformen inmitten der Arbeit.....	69
5.3 Lernen in Arbeitsformen und reflexionshaltigen Lernspots.....	74
6 Begleitung, Beratung und Kompetenzanalysen in der Arbeitswelt	79
6.1 Konzeptionelle Ansätze zur Begleitung und Beratung in der Arbeitswelt	80
6.2 Bildungsdienstleister als Begleiter und Berater	84

6.3	Analyse und Bewertung arbeitsbezogener Kompetenzen	88
7	Der Lernort Arbeitsplatz in vernetzten Lernort-strukturen	95
7.1	Zur Entwicklung der Lernortdiskussion	96
7.2	Lernortkooperationen als Verbünde.....	99
7.3	Lernortkooperationen als Netzwerke	102
7.4	Lernen in vernetzten Lernortstrukturen.....	105
7.5	Lernortforschung unter zentraler Einbeziehung des Lernorts Arbeitsplatz	107
8	Perspektiven des Lernens in der Arbeit	111
8.1	Das Konzept des beruflichen Bildungswegs.....	112
8.2	Das IT-Weiterbildungssystem im Kontext des beruflichen Bildungswegs.....	116
8.3	Anerkennung des Lernens in der Arbeit über den Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) und das System ECVET	120
8.4	Anerkennung des Lernens in der Arbeit über den Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR).....	124
8.5	Validierung informell und nichtformal erworbener Kompetenzen	127
	Literaturverzeichnis	131

Über den Autor

Prof. Dr. Peter Dehnbostel ist Inhaber der Professur für Betriebliches Bildungsmanagement und Weiterbildung an der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) in Berlin.

Nach einer Berufsausbildung und mehrjähriger Facharbeiter- und Technikertätigkeit in der Industrie studierte er Mathematik, Physik und sozialwissenschaftliche Fächer mit dem Abschluss als Diplom-Mathematiker an der FU Berlin. Tätigkeiten als wissenschaftlicher Mitarbeiter schlossen sich an; zudem Promotion und Habilitation am Institut für berufliche Bildung und Weiterbildungsforschung an der TU Berlin.

Es folgten langjährige Tätigkeiten in Forschung und Entwicklung der Berufsbildung, u. a. als Leiter der Abteilung Lehr- und Lernprozesse am Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Von 1999 bis 2010 war er Universitätsprofessor für Berufs- und Arbeitspädagogik an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.

Zusätzlich lehrte er an einer Reihe von Bildungsinstitutionen und Hochschulen. Gegenwärtig lehrt er neben der DUW an der Universität Basel im MA Educational Sciences (seit 2010), im berufsbegleitenden MA "Organisations- und Personalentwicklung" an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (seit 2007) und im berufsbegleitenden MBA "Bildungs- und Wissenschaftsmanagement" an der Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (seit 2006).

Schwerpunkte in Forschung, Entwicklung und Lehre sind: Betriebliches Bildungsmanagement und Betriebliche Bildungsarbeit; Kompetenztheorie und berufliche Weiterbildungsforschung; Validierung informellen Lernens und nichtformalen Lernens; Begleitung betrieblicher Modellprojekte.

1 Einleitung

In diesem Studientext geht es um die Grundlagen und Entwicklungen des Lernens in der Arbeit unter besonderer Berücksichtigung des informellen Lernens. Mit veränderten Arbeits- und Organisationskonzepten vor dem Hintergrund des Übergangs von der Industriegesellschaft in die Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft sprechen wir von einer Renaissance des Lernens in der Arbeit. Es kehrt eine Art des Lernens zurück, die historisch zum Arbeitsleben gehörte und erst mit industriell und tayloristisch organisierten Arbeitsstrukturen zunehmend an Bedeutung verlor.

Bei der modernen Arbeit handelt es sich um ganzheitliche und prozessbezogene Arbeit, die neue Qualifikationen und Kompetenzen erfordert und ein arbeitsintegriertes Lernen in zuvor nicht gekannter Weise notwendig und möglich macht. Verbesserungs- und Optimierungsprozesse, Qualitätssicherung, Wissensgenerierung und andere aktuelle Managementkonzepte erfordern ein Lernen, das unmittelbar im Prozess der Arbeit stattfindet. Dadurch sind die betriebliche Bildungsarbeit und das betriebliche Bildungsmanagement grundlegend weiterzuentwickeln. Ausgehend von den erheblichen Veränderungen in der Qualifizierung und beruflichen Weiterbildung sind aber nicht nur betriebliche Konzepte und Bildungsmaßnahmen weiterzuentwickeln, sondern ebenso die von Bildungsträgern und Hochschulen.

Praktisch zeigen sich die Renaissance und der Bedeutungszuwachs des Lernens in der Arbeit in nahezu allen Bereichen der Berufsbildung und beruflichen Weiterbildung: In der außerbetrieblichen Berufsbildung wird in berufsbildenden Schulen und Berufsbildungszentren der Bezug auf die reale Arbeit über arbeitsorientierte Lernkonzepte verstärkt. In Unternehmen wird das selbstgesteuerte und erfahrungsbezogene Lernen im Prozess der Arbeit gefördert und dabei verstärkt mit organisiertem Lernen verbunden. Für Kleinbetriebe wird das Lernen in der Arbeit durch auftragsorientiertes Lernen und über das Lernen in Verbänden und Netzwerken in Qualität und Breite erheblich verbessert. In Groß- und Mittelbetrieben werden Qualifizierungszeiten am Arbeitsplatz erhöht und Arbeiten und Lernen integrierende Lernorganisationsformen wie Lerninseln, Coaching und eLearningformen geschaffen. Das Lernen im Arbeitsprozess wird zudem zunehmend erfasst, bewertet und in unterschiedlichen Bildungsgängen des Bildungssystems anerkannt.

Aus unternehmensbezogener Sicht geht es bei diesen Entwicklungen vor allem darum, Verbesserungen und Optimierungen der Arbeitsprozesse und -ergebnisse zu fördern und voranzutreiben, um die Effizienz und Effektivität der Arbeit zu erhöhen. Innovationen und das betriebliche Wissensmanagement werden zudem gestärkt, gegenüber anderen Unternehmen entsteht ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Für die Mitarbeiter/innen eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten lebenslangen Lernens und informeller Weiterbildung, andererseits steigen aber auch Arbeitsdruck und Arbeitsdichte.

Unternehmen halten das Lernen im Prozess der Arbeit heute größtenteils für wichtiger als das Lernen in Kursen, Lehrgängen und Seminaren außerhalb der Arbeit. Es findet ein Perspektivenwechsel in der betrieblichen Weiterbildung statt, wobei allerdings in entwickelten Konzepten deutlich wird, dass sich „Learning on the job“ nicht gegen „Learning off the job“ wendet, sondern beide als komplementär zueinander stehen. Es geht nicht mehr einseitig um die Vermittlung von fach-

wissenschaftlich bestimmten Qualifikationsinhalten in organisierten Lehrveranstaltungen, sondern um ganzheitliche, auf das Subjekt bezogene Kompetenzen, für deren lebensbegleitenden Erwerb das Lernen in der Arbeits- und Lebenswelt unerlässlich ist.

Wichtig ist dabei, dass Fach-, Sozial- und Personalkompetenzen gemeinsam entwickelt werden, auch wenn die Fachkompetenzen für die berufliche Handlungsfähigkeit von besonderem Gewicht bleiben. In ihnen drückt sich die jeweils spezifische Beruflichkeit in besonderem Maße aus, gleichwohl ist diese Beruflichkeit wiederum nur unter Integration der jeweiligen Sozial- und Personalkompetenzen einzulösen, die sich an den berufsbezogenen Inhalten und Handlungsfeldern ausrichten. Sozial- und Personalkompetenzen sind für den IT-Systemkaufmann ebenso wichtig wie für den Industriemechaniker, allerdings haben Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit und Selbstreflexivität in ihrer Verbindung mit der jeweiligen beruflichen Ausrichtung notwendigerweise einen unterschiedlichen Stellenwert.

Das informelle Lernen in der Arbeit gewinnt für die Kompetenzentwicklung und die betriebliche Weiterbildung zunehmend an Bedeutung. Im Unterschied zum formalen, organisierten Lernen stellt sich hier ein Lernergebnis ein, ohne dass es von vornherein angestrebt wird. Während Arbeitsvorgänge und Arbeitsaufgaben gezielt verrichtet werden, wird im Arbeitsprozess sozusagen ‚en passant‘ oder beiläufig gelernt. Das informelle Lernen trägt wesentlich zu einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz bei. 60 - 80 Prozent des beruflichen Könnens einer betrieblichen Fachkraft werden nach einschlägigen empirischen Untersuchungen auf diese Weise erworben. Informelles Lernen führt zu Erfahrungswissen, wie es sich im Können des ‚alten Hasen‘, im intuitiv richtigen Arbeitshandeln, im Gespür oder Gefühl für Material, Maschinen, Systeme, Arbeitsabläufe und Kommunikationsprozesse und in der Expertise des erfahrenen Mitarbeiters zeigt. Es ist deutlich von einem technisch-rational begründeten Wissen zu unterscheiden. Erfahrungswissen ist in den meisten beruflichen Handlungs- und Entscheidungssituationen ausschlaggebend, da es das Handeln steuert. Ihm wird zudem eine hohe Problemlösefähigkeit zugeschrieben. Über organisierte Lernprozesse können Erfahrungswissen und damit verbundene Kompetenzen nicht oder nur bedingt erworben werden.

Von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in modernen Unternehmen wird ein hohes Maß an Selbststeuerung, betrieblichem Zusammenhangswissen und Übersichtsdenken gefordert, ohne die eine ganzheitliche und zumindest partiell autonom erfolgende Facharbeit in modernen Arbeitsprozessen nicht denkbar ist. Zugleich bietet der Kompetenzerwerb in der Arbeit für die Mitarbeiter/innen durchaus individuelle Entwicklungschancen, da sowohl fachliche als auch soziale und personale Kompetenzen entwickelt werden. Allerdings stellt sich die Frage, von welcher Reichweite und Qualität diese Kompetenzen sind, inwieweit sie tatsächlich einen Beitrag zur Berufs- und Persönlichkeitsentwicklung leisten können. Insofern sind nicht nur die Vorteile des Lernens im Prozess der Arbeit in den Blick zu nehmen, sondern auch einschränkende und restriktive Bedingungen, unter denen das Lernen im Arbeitsprozess stattfinden kann und häufig stattfindet. Die ökonomische Determiniertheit der betrieblichen Handlungsprozesse lässt zwangsläufig die Lernförderlichkeit von Arbeit in den Hintergrund treten, fördert die situative Abhängigkeit von den jeweiligen Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen und damit die Zufälligkeit und Beliebigkeit von Lernprozessen.

In jedem Fall wird das bisher in der Berufsbildung und Weiterbildung vorherrschende Lernen in Seminaren und Lehrgängen durch das Lernen in und bei der Arbeit gezielt ergänzt, zum Teil auch ersetzt. Wie und in welchem Umfang dies geschieht, ist von Branche zu Branche, von Betrieb zu Betrieb und von Beruf zu Beruf unterschiedlich. Für die betriebliche Bildungsarbeit und das betriebliche Bildungsmanagement ist entscheidend, was mit der Qualifizierung erreicht werden soll: Geht es vorrangig um eine Anpassungsqualifizierung im Rahmen betrieblicher Technik-, Struktur- und Organisationsinnovationen, geht es um eine berufliche Fortbildung auf der Basis anerkannter Fortbildungsberufe oder um Entwicklungs- und Aufstiegswege im Rahmen der betrieblichen Personalentwicklung? Oder geht es um eine Lern- und Kompetenzförderlichkeit von Arbeit, die das informelle Lernen und die informelle Weiterbildung stärkt?

Ohne Kenntnis der Möglichkeiten und Chancen, aber auch der Probleme und Grenzen des Lernens im Prozess der Arbeit ist auf diese weitreichenden Fragen keine Antwort zu finden. Damit ist die allgemeine Zielsetzung für diesen Studententext bereits zum Ausdruck gebracht: Studierende sollen ein Grundlagen- und Überblickswissen darüber erwerben, unter welchen Zielsetzungen und Bedingungen und in welchen Organisationsformen und Arten in der Arbeit gelernt wird und wie dieses Lernen in Qualifizierungskonzepten, in Berufsbildungsgängen und in die betriebliche und berufliche Weiterbildung insgesamt einzuordnen ist. Sie sollen dazu befähigt werden, im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Kompetenz das Lernen im Prozess der Arbeit konzeptionell zu gestalten und didaktisch-curricular in Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzepten umzusetzen.

Der vorliegende Studententext stellt die angesprochenen Ziele, Optionen, Konzepte und offene Fragen des Lernens im Prozess der Arbeit dar und reflektiert sie im Kontext der Entwicklung der Berufsbildung und der beruflich-betrieblichen Weiterbildung. Das nachfolgende **zweite Kapitel** entfaltet die für die Berufsbildung und die Weiterbildung leitenden Begriffe der Kompetenz und Reflexivität im Zusammenhang mit dem Wandel von Arbeit, veränderten Lernanforderungen und einer neu ausgerichteten betrieblichen Bildungsarbeit. Die Entwicklung von Kompetenzen für den Erwerb einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz und einer beruflich-reflexiven Handlungsfähigkeit stehen dabei im Mittelpunkt. Der Kompetenzerwerb über das berufliche Handeln wird in der Wechselbeziehung zwischen Struktur und Handlung betrachtet.

Das dritte Kapitel bietet einen Einblick in die Theorieansätze zum Lernen in der Arbeit und erörtert Modelle des arbeitsbezogenen Lernens. Das informelle Lernen und dessen Verhältnis zum formalen Lernen im Kontext neuer Lern- und Wissensarten in der Arbeit wird thematisiert, das nichtformale Lernen dabei eingeordnet. Es schließen sich Ausführungen zu Konzepten des Lernens in der Arbeit an, so zum situierten Lernen, zum Erfahrungslernen, zum reflexiven, zum selbstgesteuerten und zum arbeitsprozessorientierten Lernen. Ein am Berufsprinzip, an einer erweiterten Beruflichkeit orientiertes Lernen wird abschließend erörtert.

Arbeiten und Lernen verbindende Konzepte stehen im Mittelpunkt des **vierten Kapitels**. Die seit den 1980er-Jahren entwickelten Konzepte verbinden das informelle mit dem formalen Lernen. Es handelt sich vor allem um arbeitsgebundene Konzepte wie das Konzept der Lerninsel, der Lernstation, der Arbeits- und Lernaufgaben und das Ende 2014 abgeschlossene Projekt „Arbeitsintegrierte Qualifizierung in der Altenpflege“. Das anschließende **fünfte Kapitel** widmet sich

den Kriterien, Lernorganisationsformen und Verfahren zu einer lern- und kompetenzförderlichen Gestaltung der Arbeit. Ausgangspunkt sind Kriterien hierfür, die auf Lernorganisationsformen und Arbeitsformen anzuwenden sind. Sogenannte reflexionshaltige Lernspots in der Arbeit geben Auskunft über ein Lernen, das nicht organisiert ist und als informelles Lernen wohl die höchsten Lernergebnisse der unterschiedlichen Lernformate des Lernens im Arbeitsprozess aufweist.

Das **sechste Kapitel** stellt Begriffsbestimmungen und Ansätze zur Begleitung und Beratung in der Arbeitswelt vor und geht auf moderne Bildungsdienstleister ein, die insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe eine Begleitung und Beratung vornehmen. Kompetenzanalyseverfahren, deren Funktion, Differenzierung und beispielhafte Reflexion schließen das Kapitel ab. Im **siebten Kapitel** wird der Lernort Arbeitsplatz in vernetzten Lernortstrukturen und in Verbänden und Netzwerken betrachtet und das Lernen in diesen Strukturen analysiert. Der Lernortforschung wird unter Einbeziehung der Strukturierungstheorie ein hoher Stellenwert zur Analyse der Lernorts Arbeitsplatz in seinen vernetzten Strukturen zugemessen.

Im abschließenden **achten Kapitel** werden die Perspektiven des Lernens in der Arbeit aufgezeigt. Das schon historische Konzept des beruflichen Bildungswegs gewinnt mit der Renaissance des Lernens in der Arbeit neue Realisierungschancen, was exemplarisch am IT-Weiterbildungssystem von 2002 mit der elementaren Einbeziehung des Lernens in der Arbeit verdeutlicht wird. Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR) und der Deutsche Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR) werden dargestellt und ihr Einfluss auf die Zukunft des Lernens in der Arbeit wird erörtert. Es werden Konzepte zur Validierung informellen und nichtformalen Lernens in der Arbeit aufgezeigt, die für die Einbindung der darüber gewonnenen Kompetenzen in das Bildungssystem grundlegend sein können.

Die Inhalte, Kapitel und Zwischenkapitel dieses Studientextes folgen in ihrer Anordnung und ihrem Aufbau einer Systematik, die sich vor allem aus dem Blickwinkel der betrieblichen Bildungsarbeit und des beruflich-betrieblichen Bildungsmanagements ergibt. Dabei erfolgt die Abhandlung auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse, die aus der Berufsbildungs- und Weiterbildungsforschung sowie aus Entwicklungs- und Forschungsprojekten gewonnen wurden.

Für die Studierenden sollte der Studientext die wissenschaftlichen und praxis-konzeptionellen Grundlagen für das Lernen im Arbeitsprozess bereitstellen. Er sollte dazu anregen, sich mit eigenen Erfahrungen des Lernens in der Arbeitswelt auseinanderzusetzen.