



# Lernen im Betrieb im Spannungsfeld ökonomischer und pädagogischer Interessen

Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis

► Lernen im Betrieb findet häufig nicht in didaktisch organisierten Lernumgebungen statt, sondern am Arbeitsplatz. Hier treffen pädagogische und ökonomische Interessen aufeinander. Vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen, wie z. B. der Integration lernschwacher Jugendlicher in den Betrieb oder der strukturellen Verknüpfung eher informellen Lernens im Betrieb mit Fragen der Zertifizierung und Anerkennung, entwickelt sich betriebliches Lernen weiter. Insbesondere entstehen Lernformen, die die Vorteile informellen und formalen Lernens zu verbinden suchen. Allerdings ist betriebliches Lernen vergleichsweise wenig erforscht. Im Beitrag werden Spezifika betrieblichen Lernens benannt, Veränderungen in den Lernformen nachgezeichnet und Perspektiven für eine stärker interdisziplinär ausgerichtete betriebliche Berufsbildungsforschung aufgezeigt, die diese Veränderungen begleiten und mitgestalten kann.

## Kennzeichen betrieblichen Lernens

Wird über berufliche Aus- und Weiterbildung gesprochen, so ist damit häufig das berufliche Lehren und Lernen in Bildungsinstitutionen wie Berufsschulen oder -kollegs gemeint. Dabei wird jedoch vergessen, dass der zeitlich weitaus größere Teil der beruflichen Bildung außerhalb dieser pädagogischen Institutionen in Betrieben stattfindet (vgl. DIETRICH/VONKEN 2009). Lernen im Betrieb lässt sich in einem engeren und einem weiteren Verständnis betrachten. Im engeren Sinn bezeichnet es das arbeitsplatznahe oder -integrierte Lernen zur meist unmittelbaren Anwendung und Verwertung am Arbeitsplatz. In einem weiteren Sinn gehören dazu alle Aktivitäten der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, also solcher Lehr-Lern-Prozesse, die betrieblich initiiert, organisiert und zumeist auch finanziert sind. Lernen im Betrieb unterliegt dabei anderen Bedingungen als das Lernen in Bildungsinstitutionen. Während hier der Lernprozess im Vordergrund steht und die dafür notwendige Zeit auf den Lehr-Lern-Prozess selbst verwendet werden kann, stehen im Betrieb nur begrenzt Zeiteinheiten neben der täglichen Arbeit exklusiv für Lernen zur Verfügung (vgl. zum Problem der Lernzeit im Betrieb DOBISCHAT/SEIFERT/AHLENE 2003 sowie AHLENE/DOBISCHAT in diesem Heft).

Somit findet Lehren und Lernen im Betrieb immer im Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher und pädagogischer Logiken statt und muss unter den Perspektiven von „Gewinnorientierung“ und „Bildungsorientierung“ organisiert und gestaltet werden (ARNOLD 1997, S. 25).

In den letzten 20 Jahren ist jedoch eine zunehmende Ökonomisierung betrieblichen Lernens festzustellen, die sich durch Begriffe wie Bildungscontrolling, Bildungs- oder Qualitätsmanagement ausdrückt und das Verhältnis zwischen pädagogischer Arbeit und ökonomischen Zielsetzungen neu definiert. So kann die aktuelle Reintegration betrieblichen Lernens in Arbeitsprozesse (vgl. SCHEMME 2005) oder die Betonung des Kompetenzerwerbs durch eher informelles Lernen auch ein Indiz dafür sein, aufwendige betriebliche Lernarrangements zu vermeiden und das betriebliche Lernen zunehmend in den Verantwortungsbereich der ein-



**ANDREAS DIETRICH**

Prof. Dr., Lehrstuhl für Wirtschafts- und Gründungspädagogik an der Universität Rostock



**MATTHIAS VONKEN**

Dr., Akademischer Rat, Leiter des Bereichs Bildung, Weiterbildung, Arbeitsmarkt an der Universität Erfurt

zelen Beschäftigten zu verlagern. Dies bietet zum einen Möglichkeiten für Emanzipation und Chancengerechtigkeit, kann aber zum anderen auch Ausdruck einer Verschiebung der ökonomischen Belastung von den Betrieben hin zu den Beschäftigten und damit auch eine Abwälzung von Verantwortung und Kosten implizieren. Somit ist auch das Verhältnis zwischen Pädagogik und Ökonomie, zwischen Bildung und Qualifizierung (HARTEIS u. a. 2001) derzeit stark in Bewegung. Hier gilt es, die Balance zu halten zwischen den berechtigten ökonomischen Ansprüchen an betriebliche Bildungsprozesse und dem Lern- und Bildungsbedürfnis der Auszubildenden und Beschäftigten.

## Methoden und Konzepte des Lernens im Betrieb

Pointiert ausgedrückt lassen sich im Betrieb Lernformen off (außerhalb der Arbeitssituation) und on the job (in der Arbeitssituation) unterscheiden (vgl. Tab.).

Beiden Grundformen können unterschiedliche Vor- und Nachteile zugeordnet werden, wobei sich im betrieblichen Lernen diese Grundformen ergänzen (können), z. B. als Blended Learning. Je nach Intention sind entsprechende Lernumgebungen für die betriebliche Aus- und Weiterbildung auszuwählen und zu gestalten. In Betrieben finden sich:

- Maßnahmen und „Lernangebote“, die das alleinige Ziel der Kompetenzentwicklung haben (z. B. Ausbildungswerkstatt oder betriebliches Lernzentrum)
- Angebote mit überwiegenden Qualifikationsvermittlungszielen, die in einer Umgebung stattfinden, die normalerweise anderen Zwecken dient, aber für Lernzwecke umgestaltet wurde (z. B. Lernarbeitsplätze oder Lerninseln) und schließlich
- Lernchancen in einer üblicherweise anderen Zwecken dienenden Lernumgebung (z. B. Arbeitsplatz oder Pausenraum) (vgl. MORAAL/SCHÖNFELD/GRÜNEWALD 2004).

Zentraler betrieblicher Lernort für Aus- und Weiterbildung ist der Arbeitsplatz: In einschlägigen Untersuchungen zur Beteiligung an (beruflicher) Weiterbildung zeigt sich, dass z. B. 49 Prozent der Befragten zum beruflichen Kenntniserwerb das „Lernen durch Beobachten und Ausprobieren am Arbeitsplatz“ nutzen, jeweils 27 Prozent lernen am Arbeitsplatz durch Unterweisung und Anlernen durch Kolleginnen/Kollegen und Vorgesetzte (vgl. TNS Infratest Sozialforschung 2008, S. 17).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Allerdings stellt sich hier, wie auch in anderen Untersuchungen, das Problem der Abgrenzung der einzelnen Lernformen. So können bei „Erhebungen zum informellen beruflichen Lernen bereits kleine Formulierungsänderungen massive Veränderungen von empirischen Ergebnissen bewirken“ (KUWAN u. a. 2006, S. 53).

Die Annäherung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung an eine Arbeitsprozessorientierung drückt sich in einer relativen Verschiebung der Aus- und Weiterbildung von primären Lernorten (Ausbildungswerkstätten, Lernarbeitsplätze, innerbetrieblicher Unterricht, Kurse und Seminare) zugunsten von stärker in den Arbeitsprozess integrierten Lernformen (vgl. DEHNBOSTEL 2007), selbst gesteuertem Lernen und der Verwendung multimedialer Angebote aus, d. h. hin zu sekundären Lernorten (Arbeit hat an diesem Lernort Vorrang vor Lernen). Etablierte und z. T. seit Langem genutzte Formen des Lernens am Arbeitsplatz sind traditionelle Methoden der Arbeitsunterweisung (Beistelllehre, 4-Stufen-Methode, analytische Arbeitsunterweisung), handlungsorientierte Methoden betrieblichen Lernens (Projekt-, Leittextmethode), gruppenorientierte, dezentrale Weiterbildungskonzepte (Qualitätszirkel, Lernstatt, Lerninseln, Job-Rotation, Erkunden und Präsentieren) sowie die individuelle arbeitsplatzintegrierte Weiterbildung (Einarbeitung, Training am Arbeitsplatz, Selbstqualifizierung am Arbeitsplatz mit computergestützten Lerntechnologien) (SEVERING 1994, S. 103).

Tabelle Kriterien betrieblichen Lernens

off the job	on the job
• Deutliche Unterbrechung des Arbeitsvollzugs	• Integration in den Arbeitsvollzug
• Vorhandensein expliziter Lernziele und primärer Lernorte	• Erfüllung impliziter Lernziele
• Personale und mediale Unterstützung	• Personale und mediale Unterstützung
• Planung, Organisiertheit, Systematik	• Planung
• Ergänzung durch Transferkonzepte	• Ergänzung durch Reflexion und Systematisierung

Quelle: in Anlehnung an GRÜNEWALD u. a. 1998, S. 90

Zu etablierten Methoden betrieblicher Bildungsarbeit (vgl. PÄTZOLD 2001) kommen seit einigen Jahren „neuere Lernformen“: Einerseits entwickeln sich arbeitsplatznahe betriebliche Lernformen als organisatorisch eigenständige, zu Lernzwecken initiierte und mit einer ausgewiesenen pädagogischen Lehr-Lern-Intention geschaffene Lernkontexte, in denen anhand von möglichst realen Arbeitsaufgaben unter didaktisch-methodisch geplanten Strukturen und reflektiert gelernt werden kann (vgl. KOHL/MOLZBERGER 2005, S. 359). Andererseits entstehen Lernformen, die insbesondere auf Prinzipien der Selbstorganisation und der Interaktion setzen, wie z. B. Communities of Practice, Coaching und Mentoring oder Lern- und Bildungsnetzwerke (vgl. z. B. DIETRICH 2004). Diese nutzen alternative Sozialformen und die Kooperation und Kollaboration über neue Medien und unterstützen die zunehmend wichtiger werdende Entwicklung sozialer, methodischer und perso-

ner Kompetenzen (MOORAL u. a. 2009). Allerdings stellt sich hierbei immer wieder die Frage nach dem Zugang und der realen Möglichkeit zur Teilhabe an diesen offenen, von den Lernenden mitgestalteten betrieblichen bzw. auch überbetrieblichen Lernformen sowie nach Qualifizierungs- und Professionalisierungskonzepten für das betriebliche Bildungspersonal in Bezug auf den Einsatz moderner Lehr-Lern-Methoden (zu diesbezüglichen Defiziten vgl. PÄTZOLD u. a. 2003).

Eigene Lernorte und dezidierte Lernzeiten für betriebliche Bildung finden sich zumeist lediglich in großen Unternehmen. Aber selbst dort bedeutet die zunehmende Arbeitsverdichtung eine Verringerung dieser Settings. In Klein- und Mittelbetrieben sind solche Bedingungen erst noch zu schaffen bzw. Methoden zu etablieren (z. B. aus Modellversuchen), die bei geringem Ressourceneinsatz Lernen trotzdem ermöglichen, z. B. durch die Kooperation mit Bildungsdienstleistern oder durch die Nutzung von Netzwerken und Verbänden. Lernort Betrieb bedeutet unabhängig von der Unternehmensgröße die Chance, den schwierigen Transfer aus der Lern- in die Arbeitssituation zu minimieren, indem das Lernen möglichst unmittelbar im Anwendungskontext stattfindet.

## Lernen im Betrieb als Forschungsgegenstand

Forschung zur betrieblichen Bildung kann zur Entwicklung geeigneter Konzepte zur Auflösung des Spannungsverhältnisses zwischen betriebswirtschaftlicher und pädagogischer Perspektive beitragen, bspw. durch die Weiterentwicklung der Arbeitsprozessorientierung in Lernkonzepten für neue Zielgruppen (vgl. GRIMM-VONKEN/VONKEN/JÄGER 2008). Allerdings ist die Forschung im Bereich der betrieblichen Bildung verteilt auf unterschiedliche akademische Fächer und Traditionen. Traditionell ist sie eine Unterdisziplin der Berufs- und Wirtschaftspädagogik, ausdifferenziert in den Bereichen „Arbeitspädagogik“, „Betriebspädagogik“ und „berufliche Weiterbildung“ sowie in Teilen der Erwachsenenbildung.<sup>2</sup> Darüber hinaus sind hier die Arbeitspsychologie und -soziologie zu nennen, ebenso wie die Betriebswirtschaft mit dem Bereich Personalwesen bzw. -management. Auch die ingenieurwissenschaftlichen oder sozialwissenschaftlichen Arbeitswissenschaften tragen zur Forschung und Entwicklung in der betrieblichen Bildung bei. Diese nicht erziehungswissenschaftlichen Bereiche beschäftigen sich dabei eher randständig mit dem Lehren und Lernen im Betrieb als vielmehr mit Methoden der

betrieblichen Personalarbeit im engeren (bspw. Assessments in der Arbeitspsychologie) oder weiteren (bspw. Personal- und Organisationsentwicklung) Sinne. Unter dem Begriff der Betriebspädagogik versteht man dabei einerseits die Gestaltung betrieblichen Lernens und Lehrens in der Praxis, andererseits aber auch die korrespondierende Wissenschaftsdisziplin, die sich neben dem angestammten Bereich des betrieblichen Bildungswesens mit der Implementierung und dem Einsatz neuer Technologien, der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Restrukturierung sowie mit den sozialen Beziehungen im Betrieb befasst (TILCH 1998, S. 210 ff.).

Forschung zum betrieblichen Lernen findet zudem in unterschiedlichen Institutionen statt: Neben die hochschulische Berufsbildungsforschung treten gerade in diesem Forschungsfeld öffentlich oder privatwirtschaftlich finanzierte Einrichtungen, wie z. B. das BIBB oder die Bildungswerke der Wirtschaft, die häufig die Forschung mit der konkreten Entwicklung und Gestaltung betrieblichen Lernens verbinden. So verknüpft z. B. die Modellversuchsarbeit des BIBB die Entwicklung innovativer Praxislösungen für die betriebliche Bildung mit einem anwendungs- bzw. handlungsorientierten Forschungsansatz.

Allerdings ist zu beobachten, dass eine Zusammenarbeit der unterschiedlichen Disziplinen und Organisationen bisher eher am Rande stattfindet oder zumeist einer Konkurrenz um gemeinsame Fördermöglichkeiten weicht. Dabei findet sich eine Reihe von aktuellen Themen der betrieblichen Bildung, für die eine Kooperation durchaus wünschenswert wäre (vgl. Kasten).

### Themenfelder der betrieblichen Bildung für interdisziplinäre Forschung

- Weiterentwicklung betrieblicher Lernformen zwischen „Prozessorientierung“ und systematischem Kompetenzaufbau und Kompetenzanalyse
- Entwicklung pädagogisch begründeter didaktischer Konzepte für neue Zielgruppen (Benachteiligte, Geringqualifizierte, Ältere, heterogene Gruppen)
- Professionalisierung betrieblichen Bildungspersonals im Kontext von Qualitätssicherung und Innovations- und Wissensmanagement (Qualifizierung, lernortübergreifende Vernetzung und Kooperation, Integration betrieblichen Lernens in unternehmerische Strategieentwicklung)
- Integration betrieblichen Lernens in (inter-)nationale Zertifizierungs- und Berechtigungssysteme (Kompetenzerfassung, Integration informellen Lernens, Bildungssystem- und Qualifikationsvergleiche und Steuerung von Rahmenbedingungen)

<sup>2</sup> Wobei in jüngerer Zeit ein anderer Zuschnitt in diesem Bereich zu beobachten ist, der sich eher thematisch als disziplinär verortet, bspw. „Kompetenzentwicklung“ oder „Personalentwicklung“.

## Interdisziplinäre Verzahnung und Kooperation von Wissenschaft und Praxis verstärken

Unter dem Gesichtspunkt der Forschungseffektivität wäre eine stärkere Zusammenarbeit wünschenswert. Im Vergleich der schulisch orientierten berufspädagogischen Forschung mit der betrieblich orientierten etwa ist zu beobachten, dass eher weniger Forscher/-innen der Disziplinen sich mit dem Lehren und Lernen im Betrieb beschäftigen, was auch auf den erhöhten Aufwand der Gewinnung von Betrieben und Beschäftigten für empirische Forschungsarbeiten zurückzuführen ist (vgl. DIETRICH/VONKEN 2009). Neben diese „Unübersichtlichkeit“ des Feldes und eine „Forschungsferne“ der Betriebe (bzw. einer „Betriebsferne“ der Forscher/-innen) tritt noch ein anderes Phänomen: In Bezug auf das Lernen im Betrieb ist das Verhältnis zwischen Vertreterinnen und Vertretern aus Forschung und Praxis häufig gegenläufig zu anderen pädagogischen Feldern. Neue Konzepte betrieblichen Lernens entspringen häufig der Innovationskraft der betrieblichen Akteure und dem Zusammenspiel von Lernen und betrieblicher (Organisations-)Entwicklung und werden erst anschließend von der Wissenschaft rezipiert und in betriebspädagogische Theoriekonzepte integriert (vgl. REBMANN/TENFELDE 2008).

Betriebliches Lernen unterscheidet sich im Institutionalierungsgrad, in seinen Möglichkeiten und Einschränkungen und nicht zuletzt in seiner Zugänglichkeit und Zuständigkeit von anderen Bildungsbereichen. Während „Bildung“ als solche Aufgabe der Bundesländer ist und dort in Landesgesetzen von der Kita bis zur Habilitation geregelt ist, gibt es für die betriebliche Bildung einige wenige Bundesgesetze, die Rahmenbedingungen setzen, Inhalte aber oftmals offen lassen. Diese Gestaltungsräume gilt es zu nutzen. Inhaltlich trägt vor allem die Arbeit des BIBB sowie einiger Unternehmen selbst zu ihrer Ausgestaltung bei, wobei der Grad des Engagements von der betrieblichen Erst- zur Weiterbildung sinkt. In beiden Bereichen gilt es, vermehrt Forschungsanstrengungen in Kooperation mit der Wirtschaft zu unternehmen, um die angedeuteten Problemlagen zu bearbeiten und auch die gesellschaftlichen Chancen des Lernens im Betrieb effektiver zu nutzen. ■

### Literatur

- ARNOLD, R.: *Betriebspädagogik*. 2. Aufl. Berlin 1997
- DEHNBOSTEL, P.: *Lernen im Prozess der Arbeit*. Münster 2007
- DIETRICH, A.: *Externalisierung betrieblicher Bildungsarbeit und Kompetenzentwicklung in Netzwerke – Konsequenzen für die Betriebspädagogik*. In: Dehnbostel, P.; Pätzold, G. (Hrsg.): *Innovationen und Tendenzen der betrieblichen Berufsbildung*. In: ZBW Beiheft 18, 2004, S. 31–42
- DIETRICH, A.; VONKEN, M.: *Zum Stellenwert der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik*. In: *bwp@* (2009) H. 16, S. 22 – URL: [www.bwpat.de/content/ausgabe/16/dietrich-vonken.de](http://www.bwpat.de/content/ausgabe/16/dietrich-vonken.de) (Stand: 07.12.2010)
- DOBISCHAT, R.; SEIFERT, H.; AHLENE, E. (Hrsg.): *Integration von Arbeit und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens*. Berlin 2003
- GRIMM-VONKEN, K.; VONKEN, M.; JÄGER, U.: *Weiterbildungskonzept für ältere Arbeitnehmer zum Kundenberater*. In: CRAMER, G. (Hrsg.): *Ausbilder-Handbuch. Aufgaben, Strategien und Zuständigkeiten für Verantwortliche in der Aus- und Weiterbildung*. Köln 2008, S. 1–19
- GRÜNEWALD, U. u. a.: *Formen arbeitsintegrierter Lernens: Möglichkeiten und Grenzen der Erfassbarkeit informeller Formen der betrieblichen Weiterbildung*. QUEM-Report 53. Berlin 1998
- HARTEIS, C. u. a.: *Kernkompetenzen und ihre Interpretation zwischen ökonomischen und pädagogischen Ansprüchen*. In: ZBW 97 (2001) 2, S. 222–246
- KOHL, M.; MOLZBERGER, G.: *Lernen im Prozess der Arbeit – Überlegungen zur Systematisierung betrieblicher Lernformen in der Aus- und Weiterbildung*. In: ZBW 101 (2005) 3, S. 34–363
- KUWAN, H. u. a.: *Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland*. Berlin 2006
- MOORAL, D.; SCHÖNFELD, G.; GRÜNEWALD, U. (2004): *Moderne Weiterbildungsformen in der Arbeit und Probleme ihrer Erfassung und Bewertung*. In: MEYER, R. u. a. (Hrsg.): *Kompetenzen entwickeln und moderne Weiterbildungsstrukturen gestalten*. Münster 2004, S. 29–44
- MOORAL, D. u. a.: *Ein Blick hinter die Kulissen der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland. Daten und Fakten der nationalen CVTS3-Zusatzerhebung*. BIBB-Report 07/2009 – URL: [www.bibb.de/de/50699.htm](http://www.bibb.de/de/50699.htm) (Stand: 07.12.2010)
- PÄTZOLD, G.: *Methoden betrieblicher Bildungsarbeit*. In: BONZ, B. (Hrsg.): *Didaktik der beruflichen Bildung*. Hohengehren 2001, S. 115–134
- PÄTZOLD, G. u. a.: *Lehr-Lern-Methoden in der beruflichen Bildung. Eine empirische Untersuchung in ausgewählten Berufsfeldern*. Universität Oldenburg. Oldenburg 2003
- REBMANN, K.; TENFELDE, W.: *Betriebliches Lernen: Explorationen zur theoriegeleiteten Begründung, Modellierung und praktischen Gestaltung arbeitsbezogenen Lernens*. München 2008
- SCHEMME, D.: *Geschäfts- und arbeitsprozessorientierte Berufsbildung (GAB)*. In: Rauner, F. (Hrsg.): *Handbuch zur Berufsbildungsforschung*. Bremen 2005, S. 524–531
- SEVERING, E.: *Arbeitsplatznahe Weiterbildung. Betriebspädagogische Konzepte und betriebliche Umsetzungsstrategien*. Neuwied 1994
- TILCH, H.: *Zum Handlungsfeld der Betriebspädagogik*. In: ZBW 94 (1998) 2, S. 204–214
- TNS Infratest Sozialforschung: *Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland – Eckdaten zum BSW-AES 2007*. München 2008. URL: [www.bmbf.de/pub/weiterbildungsbeteiligung\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.bmbf.de/pub/weiterbildungsbeteiligung_in_deutschland.pdf) (Stand: 07.12.2010)