

Flexibilität in der Ausbildungsgestaltung – ein Kernelement der innovativen Lernkultur bei Swisscom



ANNA KELLER
Junior Researcher in der Sparte Forschung und Entwicklung, Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB, Zollikofen, Schweiz



ANTJE BARABASCH
Prof. Dr., Leiterin Forschungsschwerpunkt in der Sparte Forschung und Entwicklung am EHB

Das Schweizer Telekommunikationsunternehmen Swisscom hat vor 15 Jahren die Ausbildungsstruktur radikal umgestellt. Die Lernenden absolvieren ihre Ausbildung in Form von wechselnden Projekten in verschiedenen Abteilungen und Arbeitskontexten. In einer Fallstudie am EHB wurde dieses Konzept untersucht. Unter anderem ging es darum festzustellen, welche Faktoren die neue Art zu lernen prägen und wie die Lernenden in diese Lernkultur hineinwachsen.

Agile Arbeitsorganisation und neue Lernkulturen

Im Zuge von Globalisierung und Digitalisierung hat die Komplexität der Arbeitsaufgaben in der ICT-Branche zugenommen. Anforderungen hinsichtlich Flexibilität, Agilität und Initiativbereitschaft sind gestiegen und ziehen veränderte Berufsprofile nach sich (vgl. AEPFLI u. a. 2017; LIMACHER 2010; RUIZ BEN 2005). Aufgrund des digitalen Wandels sind in der Vermittlung von Ausbildungsinhalten veränderte Zugänge notwendig (vgl. ZINKE 2019). Beim Schweizer Telekommunikationsunternehmen Swisscom sollen die Lernenden zu selbstständig mitgestaltenden, flexiblen, ICT-erfahrenen und problemlösungsorientierten Beschäftigten ausgebildet werden. Das Unternehmen hat seine Ausbildungsstrukturen an diese Ziele angepasst.

Der Innovationsdruck in der Telekommunikationsbranche stellt hohe Erwartungen an die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen, die mit dem Konstrukt »Agilität« umschrieben werden kann (vgl. KRAPP/SEUFERT 2017). Die agile Arbeitsorganisation ist durch iterative (sich wiederholende) Arbeitsprozesse gekennzeichnet, die auf das (sich ändernde) Kundeninteresse ausgerichtet sind, sowie flache Hierarchien und eine Verantwortungsverlagerung von Vorgesetzten an ihre Teams. Agilität ist bei der Entwicklung einer neuen innovationsförderlichen Lernkultur, gerade im Kontext der Ausbildung, zentral (vgl. HÖHNE u. a. 2017). Da ein wesentlicher Teil der dualen Berufsbildung am Arbeitsplatz stattfindet, ist die Lernkultur des Unternehmens entscheidend für die zukunftsorientierte Sozialisation der Lernenden (zum Thema Lernkultur vgl. ARGYRIS 2009; SCHILLING/KLUGE 2004; ARGYRIS/SCHÖN 1999). Die hier vorgestellten Ergebnisse stammen aus dem Projekt »Di-

mensionen von Lernkulturen: Fallstudien zu beruflichem Lernen in innovativen Unternehmen«, das vom 1. März 2018 bis Ende 2020 am Eidgenössischen Hochschulinstitut (EHB) durchgeführt wird. Ziel des Projekts ist es, im Rahmen von verschiedenen Fallstudien zu untersuchen, wie innovative Lernkulturen im Rahmen der Berufsausbildung in Schweizer Unternehmen umgesetzt werden.* Die Untersuchung zeigt, wie neue Wege in der Ausbildung beschränkt werden, um den veränderten Kompetenzanforderungen gerecht zu werden. Dazu gehören sowohl strukturelle Veränderungen als auch veränderte Einstellungen, Werte und Überzeugungen bezüglich des Umgangs mit den Lernenden.

Methodisches Vorgehen

Fallstudien ermöglichen es, mit einer holistischen Perspektive einen Gegenstand zu betrachten (vgl. YIN 2014, S. 4). Charakteristisch ist dabei die Integration verschiedener Perspektiven und die Verwendung von Daten aus unterschiedlichen Quellen. Bei Swisscom arbeiten in der Schweiz mehr als 17.000 Personen (Stand: 31.12.2018), davon sind etwa 900 Lernende. Insgesamt wurden 17 Lernende (der Berufe Informatiker/-in, Mediamatiker/-in, Interactive Media Designer, Kauffrau/-mann, Detailhandelsfachfrau/-mann, Fachfrau/-mann Kundendialog, ICT-Fachfrau/-mann), fünf Lernbegleiter/-innen, drei Pro-

* Vgl. Projektbeschreibung unter <https://www.ehb.swiss/project/dimensionen-lernkulturen>

jektanbieter/-innen sowie vier Personen im Management Berufsbildung des Unternehmens befragt (vgl. Infokasten). Folgende Forschungsfragen werden in diesem Beitrag behandelt:

- Welche Faktoren kennzeichnen die Lernkultur in der Ausbildung (Strukturen, aber auch Werte, Einstellungen und Überzeugungen)?
- Wie können sich die Lernenden die geforderte Flexibilität im Rahmen einer agilen Lernkultur aneignen?

Strukturen zur Förderung individueller Lernwege

Das Unternehmen hat die berufliche Grundbildung ab dem Jahr 2003 schrittweise neu geordnet und 2004 nach einem einjährigen Pilotprojekt mit 45 Lernenden ein neues Ausbildungsmodell unternehmensweit umgesetzt. Alle Beschäftigten können auf einer digitalen Plattform, dem sogenannten Marketplace, Projektarbeiten (von einem Tag bis maximal sechs Monaten) für Lernende ausschreiben (vgl. Abb.). Um Entwicklungsmöglichkeiten breit zu halten, werden die Projekte nicht nach Berufen ausgeschrieben, sondern nach Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie Qualifikationen und Fähigkeiten definiert. Von den Lernenden wird erwartet, dass sie mit Unterstützung der Lernbegleiter/-innen (Coaches) die »Passung« eines Projekts hinsichtlich der in ihrer Ausbildung geforderten Handlungskompetenzen sichten und entsprechend auswählen. Dabei dienen Nationale Bildungsverordnungen und Bildungspläne (vgl. SBFI 2015) der jeweiligen Berufe als verbindliche Orientierung. Die Lernenden dokumentieren ihren Kompetenzerwerb anhand der im Bildungsplan vorgegebenen Kompetenzen in Form einer Selbsteinschätzung auf einer internen Online-Plattform, worauf die Lernbegleiter/-innen Einsicht nehmen können. Im Gespräch mit den Lernenden prüfen Sie regelmäßig die »Lernhaltigkeit« der Projekte, wobei vor allem zu Beginn der Ausbildung mehr Austausch erforderlich ist.

Grundsätzlich gilt für den Marketplace das Prinzip von Angebot und Nachfrage: Für wenig attraktive Projekte, z. B.

mit »Standardaufgaben«, gibt es weniger Bewerbungen, während interessante Aufgaben einen Wettbewerb hervorrufen. Die Lernenden haben die Möglichkeit, auch selbst Projekte zu initiieren. Die Anzahl dieser Projekte hat stetig zugenommen. Sollte einmal kein Projekt gefunden werden, können Aufgaben zur Vorbereitung auf ein neues Projekt übernommen werden.

Mit dem Marketplace wurde mehr Raum für die Verfolgung persönlicher Stärken, Potenziale und Interessen geschaffen. Kreatives Arbeiten ist genauso gewünscht wie das Arbeiten in unterschiedlichen Teams und das Kennenlernen vieler verschiedener Mitarbeiter/-innen. Dazu entsteht eine Vertrautheit mit neuen Formen der Arbeitsorganisation wie der flexiblen Arbeitszeitregelung, Telework oder der Arbeit in Co-working-Spaces. Wenn Lernende einmal in einen anderen Ausbildungsberuf hineinschnuppern möchten, wird dies ermöglicht, indem sie in einem Projekt mit Aufgaben dieses Ausbildungsberufs arbeiten und zusätzliche Kompetenzen erwerben. Einige Lernende arbeiten auch teilweise in externen Projekten, die eine andere Firma anbietet, wenn dort relevante Kompetenzen erworben werden können.

Die selbstständige Organisation und Gestaltung des Lernprozesses erfordert eine hohe Reflexionsfähigkeit der Lernenden. Diese zu fördern, ist Aufgabe der Lernbegleiter/-innen, die als formale Vorgesetzte eine zentrale Funktion im Ausbildungskonzept haben. Sie gewährleisten, dass die Lernenden im Verlauf ihrer Ausbildung alle im Bildungsplan vorgegebenen Kompetenzen erwerben, sind verantwortlich für die Leistungsbeurteilung und sind Ansprechpartner/-innen für die Berufsfachschule. Neben regelmäßigen Besprechungen zum Stand des Kompetenzerwerbs stehen sie zur Verfügung, wenn darüber hinausgehende Fragen oder Schwierigkeiten, auch persönlicher Natur, auftreten. Die Kommunikation zwischen Lernenden und Lernbegleiter/-in erfolgt face-to-face, aber auch über verschiedene firmeninterne Online-Plattformen.

Alle Lernbegleiter/-innen haben den Kurs für Berufsbildner/-innen als gesetzlich festgelegte Mindestanforderung absolviert. Darüber hinaus verfügen sie über weitere formale oder nicht formale Zertifikate sowie informell erworbene Kompetenzen (z. B. aus der Jugend- oder Vereinsarbeit). Einzelne sind zudem auf den Umgang mit Lernenden mit Beeinträchtigungen spezialisiert. Während der Erstellung der Fallstudien arbeiteten bei Swisscom zehn Lernende mit Beeinträchtigungen (z. B. Asperger-Syndrom). Bei ihnen erfolgt eine stärkere Lenkung in Projekten.

Durchführung und Auswertung der Interviews

Die ergebnisoffenen Interviews dauerten 30 bis 60 Minuten und fanden an den jeweiligen Lern- und Arbeitsorten der Interviewten statt. Des Weiteren wurden Beobachtungen in verschiedenen Arbeitskontexten durchgeführt, zum Beispiel in einem durch Lernende geführten Swisscom-Shop. Die Datenerhebung fand von März bis Juli 2018 statt.

Für die Analyse der Interview-Transkripte und der Feldnotizen wurde ein inhaltsanalytisches Vorgehen gewählt (vgl. KUCKARTZ 2016). Das gesamte Datenmaterial wurde codiert. Die Codes wurden nicht aufgrund von bestehenden Kategorien, sondern aufgrund der sich in den Transkripten abzeichnenden Hauptthemen bestimmt (induktive Kategorienbildung).

Abbildung

Angebot und Auswahl von Projektarbeiten über den »Marketplace«



Arbeit im »Real Business«

Charakteristisch für die Projektarbeit ist, dass keine Übungsprojekte »künstlich« generiert werden, sondern immer konkrete Aufgaben aus laufenden Produktions- und Geschäftsprozessen angeboten werden. In anspruchsvolleren Projekten haben Lernende auch unmittelbaren Kundenkontakt und Einfluss auf Geschäftsprozesse. Es gibt keine Kurse, die vor der produktiven Arbeit absolviert werden. »Erst einmal machen« gilt als Voraussetzung fürs Lernen. Wichtig sei, so ein Lernbegleiter, dass man dabei nicht den Anspruch habe, alles perfekt zu machen. Fehler gehörten dazu, die Lernenden müssten »die Komfortzone verlassen«. Das heißt, dass klare Strukturen und Arbeitsabläufe, wie sie in der Volksschule vorgegeben waren, nicht existieren und der Arbeitsalltag maßgeblich selbstbestimmt gestaltet wird. Dazu gehört die Koordination innerhalb wechselnder Teams oder das Einarbeiten in neue Inhalte, oft an unterschiedlichen Standorten in den verschiedenen Sprachregionen der Schweiz. Dies erfordert unter anderem viel Engagement, Neugierde, Mut und Flexibilität. Eingespannt in die alltägliche Arbeit werden die Lernenden bald als vollwertige Arbeitskräfte wahrgenommen: »Man wird nicht einfach irgendwie beschäftigt, sondern

wird in den Projekten gebraucht«, sagt ein Lernender. Die Kommunikation in den Teams erfolgt auf Augenhöhe, man ist im ganzen Unternehmen untereinander per Du. Das fachliche Feedback erhalten die Lernenden jeweils von den Projektanbieterinnen und -anbietern.

Da die Lernenden in verschiedenen Projekten arbeiten, müssen sie sich immer wieder in neuen Arbeitskontexten zurechtfinden. Viele erzählen, dass sie dadurch selbstständiger und offener geworden sind. Die Lernenden schätzen ihren Kompetenzerwerb im fachlichen Bereich als hoch ein, wobei der Lernzuwachs stark mit der Projektauswahl zusammenhängt. Ein Lernender konnte beispielsweise im Account Management die Verantwortung für einen Teil der Projekte übernehmen und erzählte: »Nach gewisser Zeit hat mir eigentlich nicht groß jemand reingeredet, weil sie das Vertrauen gehabt haben.«

Für andere ist diese Lernform zunächst eine Herausforderung. Der »Welpenschutz« sei im Vergleich zu anderen Firmen geringer. »Die ersten ein oder zwei Semester sind sicher hart; aber wenn man sich danach daran gewöhnt hat, profitiert man eigentlich nur noch davon, weil es einen darauf vorbereitet, was danach kommt.« Von den Lernenden wird viel erwartet; ihnen wird durch die Projektwechsel und die Arbeit im »Real Business« von Anfang an sehr viel

zugetraut, gerade auch, weil die Projekte an verschiedenen Standorten durchgeführt werden, was häufiges Reisen erfordern kann.

Unterstützende Reflexionsphasen

Nach Auffassung vieler Lernbegleiter/-innen sind Feedbacks wichtig und wirksam. Fehler und deren Konsequenzen werden möglichst rasch besprochen, sodass Lernprozesse stimuliert werden können. Eine Lernende erzählt: »Ich persönlich lerne nur, wenn ich etwas wirklich machen kann, ausprobieren. Wenn ich einen Fehler mache, dann mache ich den zu 90 Prozent nie wieder. [...] Man kann sagen, dass Swisscom sagt: Lieber machst du einen Fehler, als dass du nicht einmal probierst, das zu machen.«

Die Gestaltungsfreiheit bei der Planung ihres Lernwegs kann bei manchen Lernenden auch zu Fehlentscheidungen führen, etwa wenn sie sich für ein bestimmtes Gebiet besonders interessieren und ausschließlich dort arbeiten möchten. Wenn noch wichtige Kompetenzen etwa zum Bestehen der praktischen Abschlussprüfung fehlen, machen die Lernbegleiter/-innen die Lernenden darauf aufmerksam. Gleichzeitig muss die Lernbegleitung individuelle Potenziale oder Begabungen erkennen und fördern. Man kann die Motivation und »das Feuer für die Sache« gerade dann erhalten, wenn man die Lernenden individuell dort fördert, »wo ihre Stärken sind und wo ihr Potenzial ist«, betont eine Lernbegleiterin.

Durch die Projektwahl sind die Lernenden immer wieder gezwungen, sich mit dem eigenen Lernstand auseinanderzusetzen. So erläutert eine Lernbegleiterin: »Sie müssen mit dem Frust umgehen können, wenn sie ein Projekt nicht bekommen, müssen sich entscheiden, was sie machen wollen, und wissen, was sie interessiert, und sie freuen sich natürlich, wenn sie für ein beliebtes Projekt ausgesucht worden sind.« Bei vielen Lernenden ist eine hohe Reflexionsfähigkeit erkennbar. Sie können ihren Lernerfolg genauso einschätzen wie ihre Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung nach der Ausbildung.

»Die Initiative ergreifen«

Die Lernenden haben viele Möglichkeiten, ihren Lernprozess zu steuern. Sie müssen selbstständig nach Projekten und Lernmöglichkeiten recherchieren, diese anbahnen oder sich dafür bewerben. Ein Lernbegleiter berichtet, dass die Lernenden zu Beginn der Ausbildung ohne Anleitung wenig Ausdauer hätten und noch nicht gut eigenständig arbeiten könnten. Sie müssten vor allem lernen, für sich Verantwortung zu übernehmen. Aufgabe der Lernbegleitung ist es daher, die Lernenden zu ermutigen, Initiative zu ergreifen, auch wenn sie zum Beispiel mit einem Tool oder einem Vorgehen nicht zufrieden sind.

Ein Lernender erzählt, dass er immer mehr eigene Projekte initiiert habe. Er sei aktiv auf Abteilungen zugegangen, die ihn interessierten, und habe mit diesen Leuten Projekte definiert: »Das generiert die besseren Projekte als die, die 08/15 alle sechs Monate auf dem Marketplace ausgeschrieben werden.«

Einige Lernende versuchen, sich mit bestimmten Technologien zu beschäftigen, um Kompetenzen zu erwerben, die am Arbeitsmarkt besonders nachgefragt werden. Kompetenzprofile und Tätigkeitsfelder der Beschäftigten des Unternehmens sind öffentlich und erlauben den Lernenden, Kontakt aufzunehmen und ein Projekt anzustoßen. Dieser Schritt ist für die Lernenden schwierig, aber auch hier werden sie durch die Lernbegleitung unterstützt. Lernende, die ein eigenes Projekt initiiert haben, sind oft sehr motiviert und leisten weit mehr, als erwartet wird. Das Unternehmen honoriert dieses besondere Engagement zum Beispiel dadurch, dass Lernende in außergewöhnlichen Projekten oder an einem Projektstandort im Ausland mitarbeiten können.

Fragen an Transfer und Gestaltung der Lernortkooperation

Die Berufsausbildung bei Swisscom ist hochgradig flexibilisiert, ermöglicht individualisierte Lernwege, eine an die Bedürfnisse angepasste Wahl von Arbeitszeit, Arbeitsort und Kommunikationsplattformen, und eröffnet die Möglichkeit, in wechselnden Teams zu arbeiten und so unterschiedliche Aufgaben und Arbeitskontexte kennenzulernen. Nicht alle Lernenden fühlen sich von Anfang an wohl in dieser agilen Lernkultur, die Initiative, Aufgeschlossenheit, Mut und Kommunikationsfähigkeit erfordert. Gerade diese Soft Skills gilt es mit dem Ausbildungskonzept zu fördern und die Fallstudie zeigt, wie viel den Lernenden, die im Alter von 15 bis 17 Jahren ihre Ausbildung beginnen, zugetraut werden kann. Das Konzept wirft aber auch Fragen auf – so nach der Umsetzbarkeit in anderen Unternehmenskontexten und der Kooperation mit dem Lernort Schule. Die eher standardisierte Ausbildung in der beruflichen Schule steht diesem offenen Ausbildungsansatz teilweise entgegen. Dies erfordert einen Diskurs darüber, wie sich die beiden Lernorte weiterhin gut ergänzen können (vgl. FRIEDEN/BALZER/MARTI in diesem Heft). Grundsätzlich wird die Lernkultur bei Swisscom von den Lernenden als sehr positiv eingeschätzt und letztlich unterstützt diese die weithin geforderte Selbststeuerung von Lernprozessen (vgl. SEUFERT 2018). ◀

Literatur

- AEPLI, M. u. a.: Die Entwicklung der Kompetenzerfordernisse auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung. (Arbeitsmarktpolitik 47). Bern 2017
- ARGYRIS, C.: On organizational learning. Malden 2009
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A.: Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart 1999
- HÖHNE, B. P. u. a.: Agiles Lernen am Arbeitsplatz – Eine neue Lernkultur in Zeiten der Digitalisierung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 71 (2017) 2, S. 110–119
- KRAPF, J.; SEUFERT, S.: Lernkulturentwicklung als Ansatz zur Steigerung der Agilität von Teams – Reflexion einer gestaltungsorientierten Forschung. In: bwp@ (2017) 33 – URL: www.bwpat.de/ausgabe/33/krapf-seufert (Stand: 06.08.2019)
- KUCKARTZ, U.: Qualitative Inhaltsanalyse – Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim 3. Aufl. 2016
- LIMACHER, J.: ICT-Berufsbildung Schweiz – Qualitative Berufsfeldanalyse. Schlussbericht. Zürich 2010
- RUIZ BEN, E.: Professionalisierung der Informatik. Chance für die Beteiligung der Frauen? Wiesbaden 2005
- SBFI: Richtlinien des SBFI zur Übersetzung von Bildungsplänen der Beruflichen Grundbildung. 2015
- SCHILLING, J.; KLUGE, A.: Können Organisationen nicht lernen? Facetten organisationaler Lernkulturen. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung (2004) 35, S. 367–386
- SEUFERT, S.: Flexibilisierung der Berufsbildung im Kontext fortschreitender Digitalisierung. Bern 2018
- YIN, R. K.: Case study research. Design and methods. London 2014
- ZINKE, G.: Veränderte berufsübergreifende Kompetenzen infolge des digitalen Wandels. Perspektiven für die Ordnungs- und Umsetzungsebene. In: BWP 48 (2019) 3, S.39–43 – URL: www.bibb.de/veroeffentlichen/gen/de/publication/show/10047 (Stand: 06.08.2019)

Anzeige

2019
455 Seiten mit 132 s/w-Abbildungen
und 35 Tabellen
€ 49,-
978-3-515-12005-0 **KARTONIERT**
978-3-515-12007-4 **E-BOOK**



Franz Steiner
Verlag

Rolf Dubs

Die Führung einer Schule

Leadership und Management

3., vollständig
überarbeitete und
erweiterte Auflage

Rolf Dubs geht in diesem Standardwerk auf alle Bereiche der Führung einer Schule ein. In 18 Kapiteln behandelt er diejenigen Aspekte der Führung einer Schule, die für Schulleitungspersonen im Schulalltag bedeutsam sind: Von der Organisation über Mitarbeiterführung und Personalmanagement bis hin zum Qualitätsmanagement. Aktuelle Fragen und ihre Bedeutung innerhalb des Management-Modells werden ebenso behandelt wie die theoretischen Grundlagen und Erkenntnisse aus der Forschung. Abgerundet werden die Kapitel durch Folgerungen für die Praxis und Checklisten.

Hier bestellen:
www.steiner-verlag.de