

Beiträge zu Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung.
Herausgegeben von der Gesellschaft für Ausbildungsforschung
und Berufsentwicklung – GAB München. Schriftenreihe. Band 1

Hans G. Bauer, Michael Brater,

Ute Büchele, Hilmar Dahlem,

Anna Maurus, Claudia Munz

Lernen im Arbeitsalltag

**Wie sich informelle Lern-
prozesse organisieren
lassen**



W. Bertelsmann Verlag

Beiträge zu Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung. Herausgegeben von der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung – GAB München: Schriftenreihe. Band 1

In dieser Reihe werden die wichtigsten Forschungsarbeiten und Umsetzungs- bzw. Gestaltungsergebnisse im Feld der Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung aus der Perspektive der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung - GAB München dargestellt. Diese Reihe richtet sich sowohl an die in diesen Feldern tätigen WissenschaftlerInnen, wie auch an all diejenigen, die in Unternehmen und Organisationen mit Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung und Personalentwicklung sowie der lernenden Auseinandersetzung mit dem permanenten Wandel in der Arbeitswelt befasst sind.

Die MitarbeiterInnen dieses Bandes: Hans G. Bauer, Michael Brater, Ute Büchele, Hilmar Dahlem, Anna Maurus, Claudia Munz (alle Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung - GAB München).

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-7639-3181-3, Art.-Nr. 60.01.493

© 2004, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.

Gesamtherstellung: W. Bertelsmann Verlag

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Inhalt

KAPITEL A EINFÜHRUNG	11
1 Stetiger Wandel und Lernen im „Wildwasser“	11
2 Zur „Organisation des Informellen“ und zu diesem Band	14
KAPITEL B DIE FALLSTUDIEN	23
Fallstudie 1: Wacker-Chemie GmbH	23
3 Zur Ausgangssituation und zum Unternehmen	23
3.1 Ausgangssituation	23
3.2 Zum Unternehmen	24
3.3 Paradoxien modernisierter Ausbildung	25
4 Erfahrungsgeleitetes Lernen und Arbeiten als durchgängiges Bildungsprinzip	27
5 Verankerung non-formalen Lernens in der Ausbildung	29
5.1 Maßnahmen grundsätzlicher Art: Die Formulierung durchgängiger Leitprinzipien	29
5.2 Maßnahmen methodisch-didaktischer Art: Lernen durch Erfahrungsprozesse	33
5.2.1 Lernen am realen Arbeitsgegenstand	33
5.2.2 Lernen durch Erfahrungsauswertung	38
5.2.3 Selbstgesteuerte/-organisierte Lernprozesse durch schriftliche Materialien	39
5.2.4 Veränderungen im Selbstverständnis von Lehrenden und Lernenden	42
5.2.5 Formen der Lernbegleitung	44
5.3 Maßnahmen organisatorischer Art	44
5.3.1 Einheitliches Ausbildungsleitbild	45
5.3.2 Sicherung des „roten Fadens“ durch schriftliche Unterlagen	45
5.3.3 Beteiligung der Ausbilder an der Materialienentwicklung	46
5.3.4 Möglichkeit der Spezifikation der Materialien	46
5.3.5 Einbindung der Methode in das betriebliche Gratifikationssystem	46
5.3.6 Innovation wird zum Normalfall	46

5.4	Qualifikationsmaßnahmen	47
5.4.1	Kommunizieren des neuen Ausbildungskonzepts.....	48
5.4.2	Kurzzeitqualifizierung in Workshops für betriebliche Ausbilder.....	48
5.4.3	Aufsuchende Qualifizierungsarbeit.....	49
5.4.4	Qualifizierung durch Auszubildende.....	49
6	Erfolgskriterien.....	50
6.1	Auf der Ebene des Gesamtunternehmens.....	50
6.2	Auf der Ebene des einzelnen Betriebs.....	50
6.3	Auf der Ebene des Ausbilders	51
6.4	Auf der Ebene der Auszubildenden	51
	Fallstudie 2: Haus Aja Textor-Goethe, Altenpflege	53
7	Zur Institution Aja Textor-Goethe (ATG) und zum Aufbau dieser Studie	53
8	Die Anforderungen an die Institution ATG.....	54
8.1	Elemente der Arbeitsorganisation, die arbeitsintegriertes Lernen fördern	55
8.1.1	Der Handlungstyp der Arbeit in der Pflege	55
8.1.2	Interaktiv-dialogisches Vorgehen.....	55
8.1.3	Wahrnehmung mit allen Sinnen	56
8.1.4	Erfahrungswissen und empathische Beziehung	56
8.2	Die situative Arbeitsgestaltung.....	57
9	Formen non-formaler und informeller Lernprozesse zur Bewältigung der Herausforderungen	59
9.1	Arbeitsintegrierte, non-formale Lernprozesse	59
9.1.1	Workshops unter externer Begleitung.....	59
9.1.2	Supervision im Team.....	60
9.1.3	Situatives Lernteam unter der Leitung eines erfahrenen Kollegen.....	61
9.1.4	Selbstgesteuertes, eigeninitiatives Lernen am Modell – Zusammenarbeit mit erfahrenen Kollegen.....	62
9.1.5	Neue Abläufe, neues Handeln ausprobieren, experimentieren	63
9.1.6	Austausch über Erfolge und Misserfolge	64
9.1.7	Rückblicke und Qualitätszirkel – Regelmäßige systematische Auswertung der Praxis	64

9.1.8	Rotierende Aufgaben (Job-Rotation).....	66
9.1.9	Eigene Nachforschungen anstellen	66
10	Informelles Lernen.....	67
11	Effekte des non-formalen und informellen Lernens.....	68
11.1	Auswirkungen auf die Mitarbeiter.....	68
11.2	Auswirkungen auf die Organisation	69
12	Rahmenbedingungen, die das non-formale und informelle Lernen fördern.....	71
12.1	Organisatorische Rahmenbedingungen	71
12.2	Unternehmenskulturelle Rahmenbedingungen	74
12.3	Die wesentlichen Kriterien für den Erfolg des non-formalen und informellen Lernens.....	76
	Fallstudie 3: dm-drogerie markt.....	79
13	Das Unternehmen und seine Dynamik	79
14	Die dm-Bildungskonzeption: Lernen in der Arbeit	81
14.1	Berufsausbildung.....	82
14.1.1	Rahmenbedingungen	83
14.1.2	Effekte.....	84
14.2	Lernen in der Arbeit – Weiterbildung bei dm-drogerie markt	85
14.2.1	Lernfeld 1: Ständige Weiterqualifizierung bei Neuerungen und Veränderungen; Lernen als Berufsaufgabe	86
14.2.2	Lernfeld 2: Ständige Verbesserung und Weiterentwicklung der Arbeit – die Arbeit als Lernquelle.....	98
14.2.3	Lernfeld 3: Persönliches und berufliches Lernen der Mit- arbeiter - die Arbeit als Basis individueller Entwicklung.....	102
15	Rahmenbedingungen und Effekte des non-formalen und informellen Lernens bei dm-drogerie markt.....	111
15.1	Prinzipien der „Organisation des informellen Lernens“ bei dm-drogerie markt	111
15.2	Beobachtbare Effekte der Lernorganisation bei dm-drogerie markt	113
15.3	Rahmenbedingungen für die Organisation des informellen Lernens bei dm-drogerie markt.....	115

KAPITEL C LERNEN IN MODERNISIERTEN UNTERNEHMEN	121
16 Wege zum erfahrungsgeleiteten, selbstorganisierten Lernen.....	121
16.1 ... in der beruflichen Erstausbildung	122
16.2 ... in der beruflichen Weiterbildung.....	127
17 Konzeptionselemente neuer Lernwege und Lernprozesse zwischen Organisation und Informalität.....	129
17.1 Arbeiten und Lernen verbinden	132
17.2 Selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen.....	134
17.3 Das Konzept der Kompetenz(en).....	135
17.4 Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln/Arbeiten und Lernen.....	138
17.5 Non-formales und informelles Lernen	144
17.6 Zusammenfassung	147
KAPITEL D ELEMENTE EINER ENTWICKLUNGSOFFENEN LERNKULTUR .	149
18 Elemente zeitgemäßer Lernansätze.....	149
18.1 Modelle im Bereich der beruflichen Erstausbildung.....	151
18.1.1 Veränderungen im Selbstverständnis von Lehrenden und Lernenden: „Lernbegleiter“ und „selbstverantwortlich Lernende“	152
18.1.2 Veränderungen in der dem Lernprozess zugrunde gelegten Systematik: Erfahrungssystematik statt Fachsystematik	154
18.1.3 Veränderungen der die Lernprozesse strukturierenden Lernarrangements und ihrer Begleitung: Rahmenvorgaben, ermutigende Lernbegleitung und intensive Nachbereitung	155
18.1.4 Veränderungen der „Vorhersehbarkeit“ und Vereinheitlichung der Lernerträge: Individualisierte Lernwege und Lernstile	157
18.2 Modelle für ein Lernen in der Arbeit	158
18.2.1 Komplexe Anforderungsstruktur der Arbeit	158
18.2.2 Identifikation mit Lern- und Unternehmenszielen	158
18.2.3 Prinzip Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeiter.....	159
18.2.4 Individuelle und kollektive Lern- und Erfahrungs- freiräume	160
18.2.5 „Neues Lernen ist willkommen“	161

18.2.6 Beratung und Begleitung der Lernenden	161
19 Rahmenbedingungen für zeitgemäße Lernansätze.....	162
19.1 Rahmenbedingungen in Zusammenfassung	162
19.2 Rahmenbedingungen in Perspektive	162
19.2.1 Das ökonomisch-organisatorische Prinzip „Identifikation des Wertes“ und dessen Lernseite.....	164
19.2.2 Das Prinzip „Wertschöpfung“ bzw. „Konzentration auf den Wertschöpfungsstrom“ und dessen Lernseite	167
19.2.3 Das Lean-Prinzip „Prozessfluss“/ „flow“ und dessen Lernseite	169
19.2.4 Das Lean-Prinzip „Leistung nur auf Anforderung“/ „Pull“ und dessen Lernseite	172
19.2.5 Das Lean-Prinzip „Kontinuierliche Verbesserung“/ „Perfection“ und deren Lernseite	175
LITERATUR	179