

Verhaltensweisen, die offensichtlich jenseits solcher Merkmale liegen, und die den Frauen und Männern in jeweils spezifischer Weise zugeschrieben bzw. aberkannt werden.

Eine Neuordnung der Ausbildungsberufe des Einzelhandels, sofern sie auf eine Verbesserung der Berufschancen ihrer Klientel aus ist, wird sich u. a. mit diesen Strukturen — mit der Heterogenität der Produktgruppen und den sich daraus ergebenden Konkurrenzen zwischen verschiedenen Ausbildungsgängen, mit den sozial verfestigten geschlechtsspezifischen Kompetenzzuschreibungen und Aberkennungen allgemeiner Art — beschäftigen müssen. Sie wird sich klar werden müssen, welche Segmente der Arbeitswelt sie für sich besetzen und ausbildungs- und berufspolitisch absichern will. Bildungspolitische Maßnahmen allein werden dazu wahrscheinlich nicht ausreichen.

#### Anmerkungen

<sup>1</sup> Vgl. Franzke, R.: *Berufsausbildung und Arbeitsmarkt. Studien und Berichte des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung*, Bd. 39. Berlin 1978

<sup>2</sup> Clauß, Th.: *Daten und Interpretationen zur Berufsbildung und Beschäftigung im Einzelhandel*. Berlin 1988, S. 28

<sup>3</sup> Die Untersuchungsergebnisse konnten aus redaktionellen Gründen hier nicht tabellarisch dokumentiert werden, diese können beim Autor eingesehen werden.

<sup>4</sup> Vgl. im einzelnen BIBB/IAB (Hrsg.): *Neue Technologien: Verbreitungsgrad, Qualifikationen und Arbeitsbedingungen*. In: *BeitrAB* 118. Nürnberg 1987

<sup>5</sup> Als Beschäftigte in „hohen Positionen“ wurden von uns alle Selbständigen und alle abhängig Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktionen eingestuft. Die Positionen der übrigen wurden als „niedrige Positionen“ klassifiziert.

<sup>6</sup> Die Hierarchiestufen in Filialbetrieben wurden wegen der anderen Struktur dieser Betriebe anders definiert als die in den Fachgeschäften. Als Inhaber von „hohen Positionen“ wurden von uns eingestuft: Selbständige, leitende, gehobene und mittlere Angestellte mit Vorgesetztenaufgaben. Alle anderen Beschäftigten wurden den „niedrigen Positionen“ zugeordnet.

## Aufgabenentwicklung und Projekt- lernen — Stellgrößen dezentralen Lernens und Kernelemente einer Personalentwicklungsstrategie

### Hans-Peter Fischer



Wirtschaftsingenieur, Leiter  
der Hauptabteilung Betrieb-  
liches Bildungswesen im  
Werk Gaggenau der Merce-  
des-Benz AG

**Zur Diskussion um die Lernortfrage wird am Beispiel eines Werks der Automobilindustrie eine Konzeption für dezentrales Lernen dargestellt. Anhand von „Aufgabenentwicklung“ und „Projektlernen“ wird der durch Modellversuche erprobte Arbeitsansatz veranschaulicht, die erforderliche Umorientierung für ein neues, dezentrales Verständnis betrieblicher Bildungsarbeit aufgezeigt und die für die innerbetriebliche Qualifizierungsarbeit wesentlichen Trends beschrieben.**

### Der betriebliche Kontext prägt unsere Intention

Der beschriebene Arbeitsansatz ist durch mein betriebliches Aufgabengebiet in einem Produktionswerk der Automobilindustrie mit ca. 10 200 Beschäftigten geprägt. Berufliche Erstausbildung, Laufbahnberatung und fachliche Weiterbildung sind dort verknüpfte Elemente einer zusammenhängenden Personalentwicklungskonzeption. In zahlreichen Modellversuchen zur Weiterentwicklung der technischen und kaufmännischen Berufsausbildung sowie in den Pilotprojekten der letzten zehn Jahre zur Führungskräftenachwuchsentwicklung hat sich ein Lerndesign-Trend herausgebildet, der heute zu einem dominierenden Gestaltungsmerkmal unserer werkspezifischen Personalentwicklungsüberlegungen geworden ist. Wir orientieren konsequent alle Maßnahmen in Ausbildung und Weiterbildung am „Lernort Arbeitsplatz“.



Dies bedeutet ein neues dezentrales Verständnis betrieblicher Bildungsarbeit. Für alle, die die 70er und 80er Jahre innerbetrieblicher Bildungsarbeit miterlebt haben, bedeutet dies eine Gegenbewegung. In den vergangenen zwei Jahrzehnten wurden alle Aufgaben, die Lernelemente enthielten, einer seit Mitte der 70er Jahre stark expandierenden, neuen betrieblichen Funktion der Fort- und Weiterbildung zugeordnet. In diesem Zeitraum entstanden insbesondere in den Großbetrieben — neben der traditionell gepflegten Berufsausbildung — eigene Bereiche mit Lehrsälen und Tagungshäusern. Hinsichtlich der Lernorte bedeutete dies eine Zentralisierung des Lernens.

Themenzentriert gegliedert entstanden immer umfangreichere Bildungsprogramme. Die Beteiligung an diesen Programmen wuchs stetig. Das laufende Anwachsen dieser Funktion sowie die damit verbundenen immer größer werdenden Kosten für Fort- und Weiterbildung führten Mitte der 80er Jahre zu einer breiten Diskussion des Nutzens dieser Personalinvestition. Immer deutlicher schälte sich dabei heraus, daß themenzentrierte Qualifizierungsansätze ohne den Bezug zu den konkreten Aufgaben am Arbeitsplatz dem Lehrgangsteilnehmer eine Transferproblematik bescherten und ihn mit dieser weitgehend allein ließen.

Dies führte zu der heute vielerorts praktizierten methodischen Transfersicherung am Ende eines jeden Seminars.

Ein weiterführender und sich als wirkungsvoll erweisender Ansatz war, „**das Lernen über Projektaufgaben**“ zu wählen. Teamfähigkeit wurde dabei nicht mehr, wie in den 70er und frühen 80ern durch gruppendynamisch orientierte Übungen in einer Hotelklausur gefördert, sondern durch die Arbeit in der Projektgruppe. Diese Projektgruppen haben den Vorteil, daß sie inhaltlich fachliche Herausforderungen mit sich bringen, die häufig über den Aufgabeninhalt eines Arbeitsplatzes hinausgehen. Sie sind zeitlich befristet und bringen deshalb eine Ergebnis-

erwartung mit sich. Es sind in der Regel Aufgaben, die nicht von einer Person allein gelöst werden können, sondern unterschiedliches Wissen gebündelt erfordern. Entstanden ist diese Arbeitsform durch die Notwendigkeit, beschleunigt besondere in der Regel einmalig auftretende Problemstellungen zu bearbeiten.

Eine solche Sonderaufgabe zusammen mit erfahrenen Kollegen zu bewältigen, wurde von Nachwuchskräften als die häufig ergiebigste Lernform im Einstieg in erweiterte Aufgaben erlebt. Diese Form des Projektlernens unterschied sich durch Einmaligkeit der Problemstellung von den schon bekannten Lernprojekten in der Berufsausbildung. Dort findet eine sich wiederholende Reproduktion definierter Ausbildungseinheiten statt. Dieser attraktiven und wirkungsvollen Lernform Projektarbeit standen aber die traditionell in Lehrgangsformen denkenden Arbeitsweisen innerbetrieblicher Bildungsbereiche entgegen.

Der Lernweg „Herausforderungen setzen durch Projekte“ war und ist nicht mehr wirkungsvoll zentral steuer- und regelbar. Dieser Lernweg lebt von der Aktualität der Projektaufgabe, aktuell ist immer eine anstehende bisher nicht bearbeitete Problemstellung an einem Arbeitsplatz. Die Bestimmung eines Arbeitsplatzes für Lernzwecke ist deshalb immer auch Klärung von Wertigkeit und Wertschätzung des Lernens durch den Betrieb. Wenn beispielsweise „Neue Technologien im Büro“ zur effizienten Aufgabenbewältigung in einem Unternehmen für wesentlich gehalten werden, dann werden die Arbeitsplätze entsprechend ausgestattet sein. Im Ausschöpfen der Lernpotentiale solcher Arbeitsplätze sehen wir einen wirkungsvollen Lösungsweg für sich ständig aktualisierendes berufsbegleitendes Lernen. Lernen am Arbeitsplatz steht dabei in einem Wirkungszusammenhang, der mit einem Netzwerkverständnis betrachtet werden muß. Wir sind der Überzeugung, daß Wirkungszusam-

menhänge der Erkundung bedürfen, der sich wiederholenden Vergewisserung, ob der vermutete Zustand überhaupt noch existiert. Als innerer Kompaß, ob dieser Lernweg der Erkundung zu wählen ist, sollte bei der Lernzielklärung der erkennbare, jeweilige Beitrag zur Förderung selbständigen beruflichen Handelns dienen.

Folgende Maximen prägen nach unseren Vorstellungen diesen Lernweg:

- Lernen am Arbeitsplatz findet in einem sich stetig bewegenden Kräftefeld mit selten stabilen Einflußgrößen statt.
- Lernen am Arbeitsplatz muß eingebettet sein in eine netzwerkartige Lernorganisation, die alternative Lernwege und Herausforderungen bietet.
- Lernen am Arbeitsplatz muß dabei drei Herausforderungen setzen. Es muß zur Bewältigung von Veränderungen beitragen, vermitteln, daß Komplexität als Vernetztheit zu begreifen ist und das Ausmaß von Selbst- und Fremdbestimmtheit im Vollzug beruflichen Handelns bewußtmachen.

## Sieben Trends als Szenario-Hintergrund der 90er Jahre

Die folgenden sieben Trends stellen eine Auswahl der erwarteten innovativen Entwicklungen für unser Unternehmen bis zur Jahrhundertwende dar. Es wurden dabei diejenigen Entwicklungen herausgearbeitet, deren Relevanz für den Qualifikationsbedarf erkennbar ist. Dabei wird vorrangig auf Tätigkeitsfelder mit einem größeren Mengenrüst eingegangen.

Übergreifend läßt sich die Erwartung formulieren, daß im nächsten Jahrzehnt die verschiedenen Funktionsgruppen unseres Unternehmens, wie

- Fachkräfte in der Produktion,
- Fachkräfte in den indirekten, instand setzenden Bereichen,



- schreibende Tätigkeiten in der Verwaltung,
  - Techniker, Ingenieure,
  - Meister sowie die unteren Führungsbeinen, wie Gruppenleiter und Hauptgruppenleiter
- eine unterschiedliche Zukunft haben werden.

Diese Einschätzung basiert auf den nachfolgenden Thesen:

**Trend 1:** In den 90er Jahren werden nur diejenigen Unternehmen in reifen Branchen genügend qualifizierte Fachkräfte anziehen, die auch „Qualität im Arbeitsleben“ bieten.

#### **Zielgruppe**

Nachwuchs für betriebliche Fachkräfte, Ingenieurwachstum

#### **Problem**

Wurde bisher Größe des Arbeitgebers als Sicherheit vermittelnd erlebt, so kehrt sich die Attraktivität tendenziell um. Der Rückgang der Schülerzahlen bei einem gleichzeitig hohen Anteil von Studierenden wird zu einer steigenden Anzahl von Ausbildungsplätzen führen, die nicht mehr besetzt werden. Die Größe des Unternehmens wird dabei zunehmend als Unüberschaubarkeit und wenig individuellen Sinn vermittelnd erlebt. Daneben wird ein wachsendes Bewußtsein für eine ökologische Verträglichkeit der Produkte des Arbeitgebers sich entwickeln. Der Begriff „Qualität des Arbeitslebens“ wird sich dabei mit wechselnden Inhalten füllen. Die sich wandelnden Wertemuster werden dabei stärker als bisher kürzer dauernde „Generationen“ definieren.

#### **Lösungsansatz**

Praktika für Schüler und Studenten sind gleichzeitig Präsentationen des Unternehmens als Anbieter unterschiedlicher Arbeitsplätze und Arbeitskulturen. Aspekte der Unternehmenskultur werden somit zu einem wesentlichen Argument bei Personalmarketing.

**Trend 2:** Arbeiten und Lernen im Betrieb werden in Zukunft „verkopft“ sein.

#### **Zielgruppe**

Betriebliche Fachkräfte für Produktion und Instandhaltung, kaufmännische Sachbearbeitertätigkeiten

#### **Problem**

Die Neuordnung der Metall- und Elektrobefufe hat zu einer auf dreieinhalb Jahre verlängerten Ausbildungszeit geführt. Auch die kaufmännischen Berufe stehen vor einer Neuordnung, die zu einer Verlängerung auf drei Jahre führen wird. Der Zeitraum des berufsvorbereitenden Lernens wird immer länger und der Anwendungszeitraum des Gelernten durch die Beschleunigung der technologischen Entwicklung bei den Kommunikationstechniken immer kürzer. Auch wenn die Neuordnung zu einer qualitativ höherwertigen Ausstattung vieler Ausbildungswerkstätten geführt hat, wird zukünftig die Aktualisierung schwieriger. Die Steuerungstechnik für die betrieblichen Berufe sowie die Kommunikationstechnik in der Verwaltung ermöglichen eine Enttaylorisierung der Arbeitsorganisation.

#### **Lösungsansatz**

Die Grundstrukturen der Arbeitsorganisation zu verändern und neue Fähigkeiten durch Zusammenführung bisher verteilter Verrichtungen zu erfinden, heißt, das Lernen ganzer Organisationseinheiten zu organisieren.

**Trend 3:** Der Nutzen bisheriger beruflicher Erfahrungen als Beitrag zur Bewältigung der komplexer werdenden Situation wird immer geringer und die Wirkungen beruflicher Erfolge immer kurzlebiger.

#### **Zielgruppe**

Fachkräfte in den ersten zehn Jahren ihres Arbeitslebens

#### **Problem**

Lohnt es sich für Berufsanfänger, einen Arbeitsplatz zu durchdringen und zu verweilen, um dadurch arbeitsplatzbezogene Erfahrungen zu sammeln? Diese Frage wird zukünftig zunehmend negativ beantwortet. Eine höhere innerbetriebliche Mobilität wird die Folge sein, gefördert wird sie durch die bei den Großbetrieben übliche innerbetriebliche Stellenausschreibung. Dies läuft den Vorstellungen vieler technischer Bereiche zuwider, die eine Verweilzeit zum Erfahrungssammeln als unabdingbar erachten.

#### **Lösungsansatz**

Wenn Erfahrungen sammeln durch Rückmeldeschleifen, durch zu kurze Verweilzeiten nicht mehr zur Wirkung kommt, wird es zu neuen Formen einer schnellen Einarbeitung in ein Aufgabengebiet kommen müssen. Einarbeitungszeit und -kosten werden deshalb stärker als in den 80er Jahren ins Blickfeld betrieblicher Interventionsansätze geraten.

**Trend 4:** Es wird zunehmend deutlicher, daß in den jetzt neu installierten Produktionsanlagen der Arbeitsprozeß selbst das Verhalten der daran beteiligten Mitarbeiter bestimmt und immer weniger ein Vorgesetzter.

#### **Zielgruppe**

Fachkräfte in der Produktion, Gruppenmeister, Meister

#### **Problem**

Die Inhalte der bisherigen IHK-Meisterqualifizierung entsprechen immer weniger den neuen Anforderungen. So bedeutet die Steuerung teilautonomer Arbeitsgruppen für die Führung durch den Meister etwas völlig anderes als die Steuerung durch den Vorgesetzten in traditioneller Arbeitsorganisation. Daneben hat die zunehmend EDV-gesteuerte Produktion und Qualitätssicherung zu einer Besetzung von Meisterpositionen durch Jungingenieure geführt.



### **Lösungsansatz**

Die Weiterbildung zum IHK-Meister sowie die Lehrpläne der Technikerschulen bedürfen kürzerer Zeitzyklen der Revision. Die innerbetriebliche Anpassungsqualifikation erreicht sonst eine Dimension, die zu anderen Besetzungsentscheidungen der Stellen führt.

Trend 5: Horizontale Kommunikation wird in verstärktem Maße vertikale Kommunikation ablösen.

### **Zielgruppe**

Kaufmännische und technische Sachbearbeiter, Führungskräfte der mittleren Leitungsebenen

### **Problem**

Die neuen Kommunikationstechniken im Büro haben zur Installation von Inhouse-Netzen geführt. Der Bildschirm wird immer mehr zur Grundausstattung eines Schreibtischarbeitsplatzes. Dies führt dazu, daß jeder mit jedem über Vorgänge kommunizieren kann. Führung über Posteingang und Informationssteuerung trägt nicht mehr. Immer mehr Aufgaben werden über temporäre Strukturen durch Projektorganisationen abgewickelt. Dabei entsteht als Problematik die Entsorgung oder das Verlernen überholter Regelungen.

### **Lösungsansatz**

Die Mitarbeit in temporären Strukturen erfordert ein schnelleres Aufnehmen von Sachverhalten, erfordert andererseits eine höhere Kompetenz im Aushalten von Unbestimmtheiten und erfordert Arbeitsfähigkeit, auch wenn das zu erreichende Ziel unklar definiert ist.

Trend 6: Es zeigt sich eine auffällige Tendenz, „Persönlichkeit“ in den Mittelpunkt zu rücken und/oder gemeinsames Handeln als Strategie der Verlebendigung von Institutionen und Strukturen zu sehen.

### **Zielgruppe**

Mitarbeiter Personalbereich und Organisation, Führungskräfte

### **Problem**

Die Personalpraxis gerät zunehmend in ein Spannungsfeld von Objektivität, Intersubjektivität und Subjektivität. Der Gleichbehandlungsgrundsatz bei der Gestaltung von Organisationen wird mehr einem Aushandeln von Funktionsverständnis und Rollen gleichen. Dabei wird der Anspruch, sich selbst durch Arbeit zu erkennen und zu verwirklichen, wachsen.

### **Lösungsansatz**

Dieses Spannungsfeld gestaltend zu beeinflussen, wird ein zunehmender Anspruch innerbetrieblicher Qualifizierungsarbeit werden. Regeln und Steuern wird häufiger durch Formen der Selbstorganisation abgedeckt. Führung wird sich so inhaltlich neu definieren.

Trend 7: Werkzeugmaschinenhersteller werden verstärkt Wartung und Instandsetzung als Profitcenter Dienstleistungen anbieten. Es wird wie beim Fremdbezug von Aggregaten zu Wettbewerbssituationen bei Dienstleistungsanbietern kommen.

### **Zielgruppe**

Fachkräfte innerbetrieblicher Instandsetzungsbereich

### **Problem**

In den 80er Jahren waren die Leistungen der Computerhersteller Vorläufer für diesen Trend. Dort hat sich eine Differenzierung von Hardware-, Software- und Servicekosten ergeben. Für Software- und Serviceleistungen gibt es konkurrierende Anbieter. Auch für Werkzeugmaschinen ist eine solche Analogie denkbar. Es geht um innerbetriebliches Selber-Erstellen, Kaufen oder Mieten von Maschinen, Anlagen und deren Software.

### **Lösungsansatz**

Wir werden uns mit den internen Qualifizierungsmaßnahmen dieser Situation im Wettbewerb stellen. Die nahe Beziehung zu den Bedarfsstellern wird uns die besseren Chancen geben. Voraussetzung dafür ist die interne Akzeptanz als internes „Center of Competence“. Für viele betriebliche Bildungswesen bedeutet dies eine erhebliche Veränderung der heutigen Arbeitsweise.

## **Ein Portfolio betrieblicher Personalentwicklung**

Dieser skizzierte Hintergrund hat zu einer Neupositionierung unserer innerbetrieblichen Qualifizierungsarbeit im Sinne einer Portfolio-Analyse geführt. Ziel unserer Maßnahmen ist dabei, einen Beitrag zum Lernen ganzer Organisationseinheiten sowie zur individuellen Begleitung von Übergangsphasen des Arbeitslebens zu leisten. Dabei gehen wir davon aus, daß die Qualifizierungsmaßnahmen der Zukunft, stärker als bisher praktiziert, einer durchgestalteten Einbettung in den alltäglichen Arbeitsprozeß bedürfen. Wir sind deshalb der Meinung, daß zertifikationsorientierte, vom „Arbeitsprozeß befreite“ Lernsituationen der Mehrheit der Teilnehmer nicht oder nur bedingt bewältigbare Transferprobleme bringen. Dies ist besonders dann der Fall, wenn eine Rückkehrsituation an den Arbeitsplatz ohne eine unterstützende Lernbegleitung erfolgt.

Ein weiterer Aspekt prägt die im Portfolio positionierten Leistungen. Qualifizierungsmaßnahmen sind besonders dann erfolgreich, wenn sie — neben dem institutionellen Lernbedarf des Unternehmens — für jeden einzelnen eine Klärung seines subjektiv erlebten Lernbedarfs einräumen. Es darf nicht nur das Unternehmen, verkörpert durch die Vorgesetzten, für sich klären „warum gelernt werden soll“, sondern auch der Teilnehmer muß emotional für sich diese Warum-Frage stellen dürfen.



Dieser Hintergrund hat zu einer methodisch differenzierten Leistungspalette geführt. Der Auftragsklärung und der Einbeziehung der Teilnehmer kommt dabei ein wesentlich höherer Stellenwert als in der Vergangenheit zu. Dabei müssen die Lerndesigns berücksichtigen, daß ein erfolgreicher Teilnehmer nie für sich allein lernt, sondern sein Umfeld immer dabei mitlernen muß. Veränderungen zu bewältigen, heißt deshalb, das Lernen zu organisieren.

In dem bisher erläuterten betrieblichen Qualifizierungsverständnis kommt einer prozeßhaften Anlage der Maßnahmen eine besondere Bedeutung zu. Prozesse, die größere Mitarbeitergruppen erfassen, bedürfen einer längerfristigen zeitlichen Planung und einer, anders als bisher praktizierten, projektweisen Budgetierung. Es geht nicht mehr, wie im Falle einer einzelnen Teilnehmerentscheidung um den als relativ gering erlebten Betrag der einzelnen Kursgebühr. Es geht um Investitionsvorhaben in bestimmten Mitarbeitergruppen. Wenn diese einen **komparativen Wettbewerbsvorteil** der unmittelbaren Zukunft verkörpern, dann bedarf so eine strategische Erfolgsposition einer besonderen Aufmerksamkeit. Wir haben dies durch zwei mittelfristig angelegte Bedarfskklärungsprozeduren geregelt:

#### **Bedarfskklärungsprozedur für Anpassungsqualifikation**

Das Ergebnis dieser Gespräche wird in einem frei formulierten Aktionsprogramm festgehalten. Entsprechend der jährlichen Mittelbereitstellung wird dieses Aktionsprogramm projektweise abgearbeitet. Auch Anträge des Betriebsrates werden in Projekte gefaßt und als solche geplant und bilanziert.

#### **Bedarfskklärungsprozedur für Nachwuchs**

Diese Planungsrunde klärt den Auszubildenbedarft und erfolgt alle zwei Jahre durch eine Gesprächsrunde der Personalabteilung für Arbeiter mit den Fachbereichen. Ausgehend von einer IST-Struktur der Facharbei-

terbelegschaft, wird der mittelfristige Fluktuationsersatz geplant. Durch die Aufnahme oder Abgabe von Fertigungen wird dieser IST-Stand ergänzt.

### **Ereignisse und Situationen am Arbeitsplatz sind Ausgangspunkte für betriebliches Lernen**

Aufgabenlernen setzt ein fließendes Verständnis von Aufgabenzuweisungen voraus. Dabei sollten entweder die Aufgaben zur Person wandern oder die Person zu den Aufgaben. Verkürzt gedacht stellen traditionelle Personalentwickler sich vor, die Person, die sich entwickeln will, muß sich bereit zeigen zum Wechsel des Arbeitsplatzes. In einem zentral steuernden Verständnis der Personalentwicklungsmaßnahmen ist auch der andere Weg, daß neue Aufgaben an einen bestimmten Arbeitsplatz herangetragen werden, nicht vorstellbar und organisierbar. Ein dezentral angelegtes Lernen verlagert die Verantwortung für die Entwicklungsaktivität und ermöglicht bisher kaum genutzte Lernchancen.

Dezentralisierung ist eine Voraussetzung für Aufgabenlernen. In einer konsequent vom Vorgesetzten organisierten Aufgabenentwicklung sehen wir eine notwendige Erweiterung jeder Personalentwicklungskonzeption. Aufgabenentwicklung überläßt man heute weitgehend einem mehr oder weniger zufälligen Geschehen am Arbeitsplatz. Dies gilt es zu ändern. Andererseits gibt es Vorgesetzte, die dies schon lange als die eigentliche Form der Nachwuchsentwicklung betrachten und die lehrgangsorientierten Maßnahmen der Personalentwickler nur als bedingt wirkungsvoll betrachten.

Lernen am Arbeitsplatz darf und kann niemals isoliert stehen. Es muß eingebettet sein in ein netzwerkartiges Verständnis einer Lernorganisation, die Bestandteil einer von Unternehmen aktiv verfolgten Personalent-

wicklungskonzeption ist. Es bedarf einer unternehmensspezifischen Personalpolitik, in der

- der Vorgesetzte in seiner Aufgabenzuweisungsfunktion als Auslöser und Verantwortlicher für den Qualifikationsstand gesehen wird;
- Bezahlung nach Aufgabeninhalten erfolgt und dadurch der Wechsel von Arbeitsplätzen attraktiv gemacht wird und nicht Bezahlung sich an den mitgebrachten Qualifikationen orientiert;
- eine Vielfalt fachlicher Laufbahnmöglichkeiten geboten wird durch geförderten Wechsel auf höherwertige Arbeitsplätze;
- ein Arbeitsklima gefördert wird, in dem der Kollege als Multiplikator von Know-how gesehen wird und nicht als Konkurrent.

Erst durch die aufgezeigten, sich gegenseitig unterstützenden Elemente einer Personalentwicklungskonzeption wird Lernen am Arbeitsplatz zu einer qualitativen Größe.

Diese Ziele zu vermitteln und zu verwirklichen, erfordert neben der vordergründig betrieblichen funktionalen Fachaufgabe einiges an methodischer und sozialer Kompetenz.

Dies formt die auf die Betriebsbereiche ausstrahlende Rolle einer sich als Ferment und Katalysator betrieblicher Lernkultur verstehenden Bildungsabteilung. Auch wenn diese Kompetenzen nicht explizit auf dem Lehrplan stehen, wird immer ein Standard, „was als richtig empfunden wird“, durch das Handeln der Führungskräfte und Ausbilder vermittelt.

Was gilt es also zu berücksichtigen?

Umfang und Zeitrahmen von Veränderungen müssen generell definiert und abgesteckt werden. „Es bedarf eines Veränderungsplanes, der qualitative Herausforderungen als Ziele setzt.“

Innovationen erfordern Promotoren mit langem Atem und einer Vision von dem anzustrebenden Zustand.



Wie sieht so etwas nun konkret aus?

Eine Antwort liegt in Modellversuchen. Sie verkörpern „gelebte Innovation“, in erster Linie soziale Innovation und Verfahrens- oder Prozeßinnovation. Der Modellversuch Entwicklungsverbund hat Praktikabilität und Ergiebigkeit der Arbeitsform Projektlernen bei Veränderungen in der Lernorganisation erbracht. Dieses Arbeitsmodell des Entwicklungsverbundes haben wir in den letzten Jahren auch auf die kaufmännische Berufsausbildung übertragen. Auch dort arbeiten neben Lehrern von vier Schulen, den Ausbildungsberatern der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe, sechs Ausbildungsbetriebe der Region mit.

Über die Zeit des Modellversuchs hinaus hat eine Projektgruppe „Methoden und Medien“ für die CNC-Ausbildung in Schule und Betrieb gemeinsam verwendbare Konzepte erarbeitet und erprobt. Diese in den Modellversuchen erprobte Projektarbeitsform macht aus Veränderungsvorhaben immer einen mitlaufenden „Qualifizierungsprozeß“ aller Beteiligten.

## Unsere Ausführungsformen von Lernprojekten

Die zweite Quelle unserer Erfahrungen ist die sich in den letzten fünf Jahren stark gewandelte Form, wie wir in unserem Werk die Weiterbildung Erwachsener organisieren.

Das Lernen am Arbeitsplatz durch die Aufgabenzuweisung der Vorgesetzten und das eigeninitiierte Erweitern der zugeteilten Aufgaben ergänzen wir durch Lernen in Projektgruppen. Sie sind bei uns bevorzugte Lernformen für die Einarbeitung von Sachbearbeitern, aber auch zur Förderung von Führungsnachwuchskräften. Dies hatte Folgen auf die Form des Lernens durch Projekte in unserer Berufsausbildung, die wir seit Anfang der 70er Jahre praktizieren. Über Ausbildungsprojekte werden in der Metall- und

Elektroausbildung Grundqualifikationen vermittelt. Sie bauen aufeinander auf, vertiefen oder überprüfen erworbene Teilqualifikationen. Für uns sind Lernprojekte, sei es in der Berufsausbildung oder in der Weiterbildung Erwachsener, immer Teilerperiment in einem zu begleitenden Entwicklungsprozeß. Derzeit werden im Ausbildungsbereich vier verschiedene Kategorien von Lernprojekten praktiziert:

- Standardprojekte der beruflichen Grund- und Fachausbildung
- Methodenlernprojekte für Auszubildende
- Methodenlernprojekte für Ausbilder
- Methodenlernprojekte für Ausbildungsleiter.

## Lernen beginnt erst, wenn die Grenze des Vertrauten überschritten wird

Die Methodenlernprojekte der Auszubildenden haben neben der inhaltlichen Lösung der Aufgabenstellung vorrangig die Entwicklung von teamorientierten Selbstorganisationskompetenzen zum Ziel. Weitere Projekte waren das soziale Erkundungsprojekt „Betriebliche Umwelt“, das Ausstattungs- und Einrichtungsplanung umfassende Projekt „Umszugsplanung“ und das Kulturerkundungsprojekt „Die Sprache der Ausbilder“ mit dem Ziel, ein Lesebuch für Auszubildende zu erarbeiten oder das Projekt „Seilwinde für Segelflugzeuge“.

Methodenprojekte für Ausbilder dienen vorrangig dazu, die Selbstentwicklungskompetenz für Konzepte und Medien zu fördern. Methodenlernprojekte für Ausbildungsleiter sind in den Abschlußberichten des Modellversuchs „Entwicklungsverbund“ und im Abschlußbericht des Modellversuchs „Büro-kommunikationszentrum“ ausführlich beschrieben.

## Wie es bei uns weitergeht oder die Zukunft des betrieblichen Lernens

In der Ausbildungswerkstatt fehlt die Ernstsituation. Das soziale Abbild des Produktionsbetriebes wird durch Projektlernen nicht erfaßt. Auch die in die Ausbildungswerkstatt hereingeholten produktiven Arbeiten sind kein Äquivalent.

Wir sehen deshalb die Notwendigkeit, innerbetrieblich in der Berufsausbildung vier unterschiedliche, sich ergänzende Organisationsformen des Lernens zu praktizieren:

- Projektausbildung in der Ausbildungswerkstatt
- Anwendungswerkstätten im Ausbildungsbereich
- Einzel- und Gruppenausbildungseinsätze
- Lern- und Funktionsinseln im Betrieb.

Die Projektausbildung in der Ausbildungswerkstatt wird auch in Zukunft eine sehr wirkungsvolle Form der Basisqualifizierung sein. Projekte mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden, Beherrschungsgraden und Genauigkeitsgraden können dabei zu einer lebendigen Lernorganisation im Bereich der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz führen.

Anwendungswerkstätten verkörpern ein Her-einholen von Echtarbeit in die Ausbildungswerkstatt. Dies ist insbesondere bei instandsetzenden Berufen aus heutiger Sicht ein tragfähiger Weg.

Ein hochgradig eigenverantwortliches Handeln als Person und Gruppe im realen Arbeitsprozeß, verbunden mit einem Kennenlernen der Arbeitssituation aus einer völlig neuen Sicht, ermöglichen nur didaktisch-methodisch sauber strukturierte Lerninseln oder systematisierte Ausbildungseinsätze im Betrieb. Nur sie bringen ein Erleben der



Umgebungsbedingungen, der Störungen des normalen Arbeitsablaufes und das eigene Erleben des Umgangs mit der Zeit unter Produktionsbedingungen. Wir streben deshalb künftig einen fachrichtungsspezifischen Mix dieser Lernorganisationsformen an.

Für den Bereich **betriebliche Weiterbildung** zeigt sich tendenziell ein gleicher Weg. Die verschiedenen Situationen am Arbeitsplatz bieten genügend Gelegenheiten, die als Lernchancen aufgefaßt und umgesetzt werden können. Lernen beginnt dabei erst, wenn die Grenze des Vertrauten überschritten wird und Unbekanntes zu bewältigen ist. Den Blick öffnen für die Lernchancen einer solchen Situation gelingt im ersten Durchlauf selten ohne ein Unterstützungssystem, das fokussiert. In der Regel bieten sich dabei drei Alternativen der sich auch ergänzenden Lernwege an:

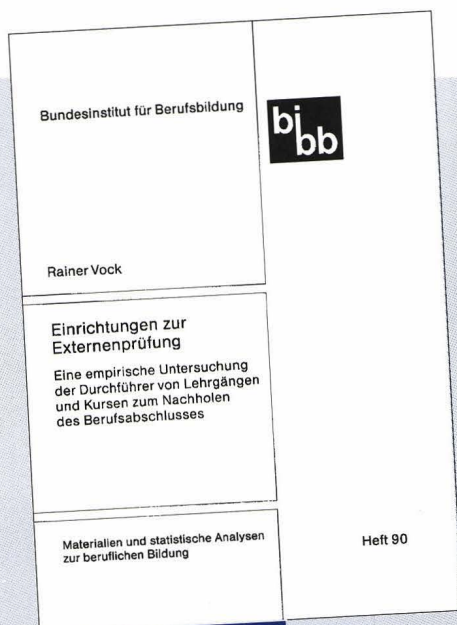
Lernen am Arbeitsplatz wird durch den Vorgesetzten gesteuert, durch Patenschaften von Kollegen oder Mentorenschaft begleitet und es wird selbstgesteuert.

Der Vorgesetzte als verantwortlicher Qualifizierer seiner Mitarbeiter ist ein oft beschworenes Leitbild. Die Verantwortung dafür wird häufig sofort akzeptiert. Im konkreten Alltagshandeln lassen sich andererseits wenig Belege dafür finden. Ein Unterstützungssystem muß deshalb diesen Aspekt überwachen und regelnd eingreifen. Auch Paten- und Mentorenschaften ergeben sich nur manchmal natürlich oder zufällig. Sie bedürfen des Anstoßes und einer begleitenden Wertschätzung. Die Funktion von Paten oder Mentoren bedarf einer betrieblichen Öffentlichkeit. Ihr Beitrag zur Personalentwicklung kann gar nicht häufig genug intern kommuniziert werden. Erfahrungsaustauschtreffen un-

ter Mentoren und Paten verstärken die Ergiebigkeit.

Unsere bisherigen Erfahrungen mit arbeitsplatzorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen zeigen, daß alle drei Unterstützungsformen sich gegenseitig ergänzen. Eine Personalentwicklungskonzeption, die den Lernort Arbeitsplatz in den Mittelpunkt rückt, sollte deshalb aus einer Kombination bestehen.

Rahmenbedingungen dieser Art sind eine Schlüsselbedingung für Konzepte des Aufgaben- und Projektlernens. Sie sind die institutionellen Stellgrößen für Gelingen oder Scheitern dezentralen Lernens. Sie entscheiden maßgeblich, ob der Pendelschlag vom zentralen Lernen zum dezentralen Lernen in der betrieblichen Bildungsarbeit gelingt.



Rainer Vock

### **EINRICHTUNGEN ZUR EXTERNENPRÜFUNG**

EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG  
DER DURCHFÜHRER VON LEHRGÄNGEN  
UND KURSEN ZUM NACHHOLEN DES  
BERUFSABSCHLUSSES

MATERIALIEN UND STATISTISCHE ANALYSEN  
ZUR BERUFLICHEN BILDUNG  
135 Seiten, 15,- DM  
ISBN 3-88555-474-7

Sie erhalten diese Veröffentlichung beim  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Referat Veröffentlichungswesen  
Fehrbelliner Platz 3  
1000 Berlin 31  
Telefon 86 83-5 20/5 16  
Telefax 86 83-4 55

Der Bericht enthält die Resultate einer Strukturuntersuchung, mit der Einrichtungen, Kurse und Lehrgänge der Externenprüfung erfaßt und analysiert wurden.

Dadurch können erstmals wichtige Grundstrukturen über institutionelle Rahmenbedingungen, Zugangsvoraussetzungen, Durchführungsmodalitäten, Teilnehmerstruktur sowie Gebühren und Kosten systematisch sichtbar gemacht werden.