

Peter Dehnbostel

Betriebliche Bildungsarbeit

Kompetenzbasierte Berufs- und
Weiterbildung in digitalen Zeiten





Studientexte
Basiscurriculum Berufs- und Wirtschaftspädagogik

Herausgegeben von
Bernhard Bonz, Reinhold Nickolaus und Heinrich Schanz

Band 9

Betriebliche Bildungsarbeit

Kompetenzbasierte Berufs- und Weiterbildung
in digitalen Zeiten

von

Peter Dehnbostel

3. erweiterte und vollständig neubearbeitete Auflage



Schneider Verlag Hohengehren
Baltmannsweiler 2022

Umschlag: Verlag

Gedruckt auf umweltfreundlichem Papier (chlor- und säurefrei hergestellt).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-8340-2176-2

Schneider Verlag Hohengehren,
Wilhelmstr. 13, 73666 Baltmannsweiler
[www:paedagogik.de](http://www.paedagogik.de)

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Unterrichtszwecke!

© Schneider Verlag Hohengehren,
D-73666 Baltmannsweiler 2022
Printed in Germany – Druck: Format Druck, Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	IX
1 Einführung und Übersicht	1
2 Epochaler Wandel der Arbeitswelt und arbeitsintegriertes Lernen	9
2.1 Wandel der Arbeit und Offenheit der Qualifizierung	10
2.2 Rekonstruierte Organisationen und digitale Arbeit	13
2.3 Lernen im Prozess der Arbeit und arbeitsintegriertes Lernen	17
3 Betriebliche Bildungsarbeit und berufliche Handlungskompetenz	24
3.1 Betriebliche Bildungsarbeit und betriebliches Bildungsmanagement	25
3.2 Spannungsfeld von Bildung und Ökonomie	32
3.3 Berufliche Handlungskompetenz und reflexive Handlungsfähigkeit	37
4 Theorien und Konzepte betrieblichen Lernens	48
4.1 Modelle und Grundformen arbeitsbezogenen Lernens	49
4.2 Formales, informelles, nichtformales Lernen in Wissens- und Handlungskontexten	55
4.3 Betriebliche Lernkonzepte	62
4.3.1 E-Learning	63
4.3.2 Situiertes Lernen	66
4.3.3 Erfahrungslernen	68
4.3.4 Organisationales Lernen	71

4.3.5	Selbstgesteuertes Lernen	73
4.3.6	Reflexives Lernen	75
4.4	Arbeitsintegrierte Berufsqualifizierung – das Beispiel Pflege . . .	78
5	Betriebliche Lernorte und Lernortkooperationen	85
5.1	Betriebliche Lernorte	86
5.1.1	Lernort Arbeitsplatz	86
5.1.2	Lernortentwicklungen	89
5.1.3	Lernräume und Lernarchitekturen	93
5.2	Lernortkooperation, Verbände, Netzwerke	95
5.2.1	Lernortkooperation	96
5.2.2	Lernortkooperation als Verbund	97
5.2.3	Lernortkooperation als Netzwerk	102
6	Betriebliche Lernformen	106
6.1	Betriebliche Lernorganisationsformen	107
6.1.1	Konzept der Lernorganisationsformen	107
6.1.2	Online-Communities	111
6.1.3	Lerninseln	113
6.1.4	Arbeits- und Lernaufgaben	118
6.2	Betriebliche Begleitungsformen	121
6.2.1	Konzept der Begleitungsformen	122
6.2.2	Lernprozessbegleitung	124
6.2.3	Coaching	127
6.2.4	Mentoring	129
6.2.5	Kollegiale Beratung	131

7	Lernförderliche Arbeitsgestaltung und Validierung betrieblichen Lernens	134
7.1	Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung	135
7.1.1	Verständnis und Forschungsansätze	135
7.1.2	Kriterien lern- und kompetenzförderlicher Arbeitsgestaltung	139
7.2	Validierung und Anerkennung betrieblichen Lernens	143
7.2.1	Verständnis und Verfahren der Validierung	143
7.2.2	Verfahrenseinordnung und das Beispiel „Kompetenzreflektor“	151
8	Europäisierung der Berufsbildung und der Deutsche Qualifikationsrahmen	157
8.1	Europäisierung der Berufsbildung	158
8.1.1	Zentrale Empfehlungen und Entwicklungen	158
8.1.2	Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR)	162
8.2	Der Deutsche Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR)	167
8.2.1	Ziele und Grundstrukturen	167
8.2.2	Entwicklung und Perspektiven	170
	Literatur	175
	Abbildungsverzeichnis	193
	Tabellenverzeichnis	194
	Sachwortverzeichnis	195

Geleitwort

Die Schriftenreihe „Studientexte Basiscurriculum Berufs- und Wirtschaftspädagogik“ – SBBW – ist thematisch am Basiscurriculum der Berufs- und Wirtschaftspädagogik orientiert, das als Grundlage der pädagogischen Ausbildung in Studiengängen zur Vorbereitung auf eine Berufstätigkeit im berufsbildenden Schulwesen, im betrieblichen Bildungs- und Personalwesen, in der beruflichen Weiterbildung, in der Bildungsverwaltung, im Bildungsmanagement und in der Bildungspolitik dient. Intention der einzelnen Bände ist es, in den jeweiligen Themenbereich einzuführen, d. h. die grundlegenden Fragestellungen aufzuzeigen, den Erkenntnisstand im Überblick zugänglich zu machen und zu eigenständiger Auseinandersetzung mit der Thematik anzuregen. Wesentliches Ziel der einzelnen Bände ist es, sowohl den wissenschaftlichen Zugang zu den Themen zu ermöglichen als auch wichtiges Orientierungswissen für die pädagogische Praxis zur Verfügung zu stellen.

In der Schriftenreihe SBBW sind folgende Bände erschienen oder in Vorbereitung:

1. Wissenschaftstheorie – Logik und Paradigmen berufs- und wirtschaftspädagogischer Forschung
2. Institutionen der Berufsbildung
3. Didaktik – Modelle und Konzepte beruflicher Bildung
4. Methodik – Lern-Arrangements in der Berufsbildung
5. Berufliche Sozialisation
6. Lehr-Lern-Theorien
7. Diagnostik und Evaluation beruflicher Lernprozesse
8. Professionalisierung des beruflichen Bildungspersonals
9. Betriebliche Bildungsarbeit
10. Ideen- und Sozialgeschichte der beruflichen Bildung

Die Schriftenreihe SBBW wendet sich in erster Linie an Studierende berufsbildender Studiengänge sowie an Studierende anderer mit der Berufsbildung befasster Disziplinen, aber auch an das Lehr- und Bildungspersonal in Schulen, Betrieben und anderen Institutionen der Berufsbildung einschließlich der beruflichen Fort- und Weiterbildung.

Die Herausgeber der Schriftenreihe
Bernhard Bonz, Reinhold Nickolaus und Heinrich Schanz

1 Einführung und Übersicht

In diesem Studienbuch geht es um die „Betriebliche Bildungsarbeit“ als junges und sich entwickelndes Fach- und Wissenschaftsgebiet. Einhergehend mit dem wachsenden Stellenwert des betrieblichen Lernens und der betrieblichen Kompetenzentwicklung wird der Begriff immer häufiger verwendet, hingegen sind Verständnis und Gegenstandsbeschreibung bisher kaum hinreichend entwickelt und wissenschaftlich fundiert.

Dies zeigt sich auch in der einschlägigen Fachliteratur verschiedener Wissenschaftsdisziplinen, die die betriebliche Bildungsarbeit in ihrem jeweiligen Kontext ansprechen, kaum aber systematisch und grundlegend bearbeiten. Allerdings versuchten drei bereits in den 1990er-Jahren erschienene Abhandlungen die betriebliche Bildungsarbeit als zeitgemäßes Konzept und als wissenschaftlichen Gegenstandsbereich auszuweisen: Meyer-Dohm mit Fokus auf das lernende Unternehmen (Meyer-Dohm 1991 a, 1991 b); Arnold mit Fokus auf die Betriebspädagogik (Arnold 1997, 61 ff.); Rottmann mit Fokus auf die Professionalisierung des Bildungspersonals (Rottmann 1997, S. 79 ff.). Ihre Ausführungen zu einer modernen betrieblichen Bildungsarbeit sind für den aktuellen Diskurs relevant, auch wenn die zum damaligen Zeitpunkt sich bereits entwickelnde digitale Transformation der Lebens-, Arbeits- und Lernwelten in ihrer epochalen Bedeutung und Wirkung noch nicht erfasst und thematisiert wurde.

In einer allgemeinen Bestimmung umfasst die betriebliche Bildungsarbeit die Gesamtheit aller auf Individuen, Gruppen und Organisationen bezogenen Lernprozesse, die unmittelbar im Unternehmen stattfinden oder von diesem veranlasst, durchgeführt oder verantwortet werden. Dies betrifft alle betrieblichen Trainings-, Qualifizierungs-, Berufsbildungs- und Weiterbildungsaktivitäten, ebenso aber auch die informellen Lern- und Kompetenzentwicklungsprozesse mit ihrer wachsenden Bedeutung in restrukturierten Organisationen und digitalisierten Arbeitsprozessen. Informelles Lernen prägt die berufliche Handlungsfähigkeit von Fachkräften in der modernen Arbeitswelt durchweg stärker als formale Qualifizierungsmaßnahmen. Damit ist die formale Qualifizierung keineswegs unwichtig geworden, im Gegenteil, sie ist in der wissensbasierten Arbeitswelt zu stärken und mit der Qualifizierung im Prozess der Arbeit zu verschränken.

Betriebliche Bildungsarbeit ist mit den Bildungsbereichen des Bildungssystems vielfach verbunden und trägt so wesentlich zur Verzahnung von Beschäftigungs- und Bildungssystem bei. Dem entspricht, dass sich mit den digitalen Transformationen in vielen gesellschaftlichen Bereichen eine – ganz im Gegensatz zur herkömm-

lichen Industriegesellschaft – wachsende Überschneidung von Arbeitswelt und Lebenswelt zeigt. Im Einzelnen ist die betriebliche Bildungsarbeit unmittelbar mit den Sekundarstufen I und II, der Hochschulbildung (tertiärer Bereich) und der Weiterbildung (quartärer Bereich) über Abschlüsse, Bildungsgänge und Qualifizierungsmaßnahmen verbunden, und zwar:

- mit den Sekundarstufen I und II über berufsorientierende und ausbildungsvorbereitende Maßnahmen sowie über die Berufsausbildung;
- mit der hochschulischen Bildung über duale Studiengänge, berufsbegleitende Bachelor- und Master-Studiengänge, Zertifikatskurse und andere Betrieb und Hochschule verbindende Studienformate;
- mit der beruflichen Umschulung und Fortbildung über betriebliche Weiterbildungsformate, wobei die höherqualifizierende Berufsbildung nach dem novellierten Berufsbildungsgesetz von 2020 für die betriebliche Bildungsarbeit besondere, auf Laufbahn- und Aufstiegswege bezogene Perspektiven bietet (BMBF 2020, S. 73).

Im Mittelpunkt betrieblicher Bildungsarbeit stand zunächst das duale System der Berufsausbildung. Die im Berufsbildungsgesetz (BBiG) und der Handwerksordnung (HwO) fixierten rechtlichen Grundlagen beinhalten eine Einbettung der Berufsausbildung in das öffentlich-rechtliche Bildungssystem. Insbesondere die Dualität der Lernorte Berufsschule und Betrieb steht exemplarisch für die Verzahnung von Beschäftigungssystem und Bildungssystem. Sie findet ihre Fortsetzung in expandierenden und sich immer stärker differenzierenden dualen und berufsbegleitenden Studiengängen.

Der Schwerpunkt der betrieblichen Bildungsarbeit hat sich in jüngster Zeit – einhergehend mit der digitalen Transformation und dem lebensbegleitenden Lernen – von der Berufsausbildung auf die Weiterbildung verlagert, wobei in strategisch aufgestellten Konzepten diese als Einheit, nicht aber als abzugrenzende oder getrennte Systeme gesehen werden. Die in den letzten Jahrzehnten stark expandierende betriebliche Weiterbildung ist mit Abstand der größte Bereich der beruflichen Weiterbildung, wobei die Weiterbildungsbeteiligung der Unternehmen in den letzten Jahren – mit der Digitalisierung als Treiber – gestiegen ist und mit 87,9 Prozent im Jahr 2019 den bisherigen Höchststand erreicht hat (Seyda/Placke 2020, S. 108 f.). Auch die Gesamtkosten für die betriebliche Weiterbildung sind erheblich gestiegen, und zwar von 28,5 Milliarden Euro im Jahr 2007 auf 41,3 Euro im Jahr 2019 (ebd., S. 110 f.). Allerdings wird die Covid-19-Pandemie, wie schon die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009, die Trends zumindest temporär unterbrechen.

Vergleicht man die Aus- und Weiterbildungsbeteiligung der Unternehmen, so steht den 87,9 Prozent betrieblicher Weiterbildungsbeteiligung eine betriebliche Aus-

bildungsbeteiligung von 19,7 Prozent im Jahr 2018 gegenüber, wobei sich der bis 2017 festzustellende Bestandsverlust an Ausbildungsbetrieben nicht fortgesetzt hat (BMBF 2020, S. 27). Die Auswirkungen der Corona-Pandemie mit einem voraussichtlich starkem Einbruch der Ausbildungszahlen sind in dieser Datenlage jedoch noch nicht berücksichtigt.

Mit der wachsenden Weiterbildungsbeteiligung der Unternehmen korrespondiert die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten. Im Jahr 2018 betrug die Weiterbildungsbeteiligung an der betrieblichen Weiterbildung 40 Prozent, wohingegen sie 2012 noch 35 Prozent betrug (BMBF 2019, S. 22). Der Anstieg der gesamten – und nicht nur der betrieblichen – Weiterbildungsbeteiligung von 49 Prozent im Jahr 2012 auf 54 Prozent in 2018 geht ausschließlich auf die betriebliche Weiterbildung zurück, während die nicht berufsbezogene Weiterbildung mit 13 Prozent gleich blieb und die individuelle berufsbezogene Weiterbildung von 9 auf 7 Prozent zurückging (ebd.). Dabei geht es in der Erhebung des Adult Education Survey (AES) nur um die Erfassung nichtformaler Weiterbildungsaktivitäten. Dies bedeutet, dass in dieser Empirie das größtenteils informell erfolgende Lernen in der Arbeit (vgl. Zwischenkapitel 2.3) und die informelle Weiterbildung als größter und wirksamster Bereich der betrieblichen Weiterbildung nicht einmal berücksichtigt werden.

Entscheidend für die Entwicklung der betrieblichen Bildungsarbeit sind die Restrukturierung von Organisationen und die Digitalisierung der Arbeit sowie die damit verbundenen erheblich gewachsenen Lern- und Qualifikationsanforderungen. Wie in diesem Studientext deskriptiv und analytisch aufgezeigt, bestehen für die betriebliche Bildungsarbeit vor allem folgende Entwicklungs- und Gegenstandsbereiche:

- die betriebliche Kompetenzentwicklung zielt auf die umfassende berufliche Handlungskompetenz, eine reflexive Handlungsfähigkeit und digitale Kompetenzen;
- Lernen im Prozess der Arbeit wird ausgebaut, digitales arbeitsintegriertes Lernen entwickelt sich als Bestandteil digitaler Arbeit;
- arbeitsbezogenes Lernen differenziert sich, betriebliche Lernkonzepte werden eingeführt;
- Lernorte und Lernräume entgrenzen und erweitern sich;
- neue Lernorganisationsformen und Lernbegleitungsformen inmitten der Arbeit entstehen;
- die Arbeit wird lern- und kompetenzförderlich gestaltet, in der Arbeit erworbene Kompetenzen werden validiert und anerkannt;

- europäische Empfehlungen und Konzepte nehmen zunehmend Einfluss auf die Berufs- und Weiterbildung.

Erst mit diesen Entwicklungen kann eigentlich von betrieblicher Bildungsarbeit als einem systemisch zusammenhängenden Funktions- und Gegenstandsbereich gesprochen werden, der die gesamte betriebliche Qualifizierung und Bildung begründet, steuert und gestaltet. Die betriebliche Bildungsarbeit ist ein innerbetriebliches Teilsystem des komplexen Unternehmenssystems, zugleich aber auch mit außerbetrieblichen Referenz- und Sozialsystemen verbunden. Innerbetrieblich werden Zielsetzungen der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung differenziert und erweitert, außerbetrieblich werden sie durch gesellschaftliche und gesetzliche Inhalte und Bindungen erweitert. Die Einbeziehung der Berufsbildung nach dem BBiG und der HwO zeigt die qualifikationsbezogenen und gesetzlichen Erweiterungen exemplarisch. Es geht aber ebenso um unternehmenskulturelle Zielsetzungen und normative sowie soziale Setzungen, die u. a. über Managementkonzepte und betriebliche Aushandlungen zwischen der Unternehmensleitung und Personalvertretungen in die betriebliche Bildungsarbeit Eingang finden.

Wie im Kapitel 3 ausgeführt, konstituiert sich die betriebliche Bildungsarbeit in ihrer Ausdifferenzierung über die Berufs- und Weiterbildung, die Personal- und Organisationsentwicklung sowie das betriebliche Bildungsmanagement. Übergreifend bezieht sie sich auf das Berufsprinzip und die Berufsform der Arbeit. Der Beruf erbringt eine am Arbeitsmarkt verwertbare Qualifikation, für das Individuum haben Beruf und berufliche Sozialisation eine wichtige Orientierungs-, Allokations-, Identifikations-, Integrations- und Bildungsfunktion. Sie verleihen ihm Selbstwertgefühl, Selbstbewusstsein, sozialen Status und damit letztlich gesellschaftliche Anerkennung. Die Zusammenführung der Begriffe „Beruf“ und „Bildung“ zur „Berufsbildung“ enthält den bildungstheoretisch begründeten Anspruch, den Beruf mit einer die Persönlichkeit bildenden, humanen Entwicklung zu verbinden.

Eng verbunden damit ist die Frage der Positionierung der betrieblichen Bildungsarbeit zwischen Bildung und Ökonomie. Die betriebliche Bildungsarbeit steht wie kein anderer Bildungsbereich im Spannungsfeld von wirtschaftlichen Interessen und individueller Bildungsentwicklung. Der mit restrukturierten Organisationen und der digitalen Transformation einhergehende Lern-, Prozess- und Reflexionscharakter betrieblicher Arbeit und die erhöhten Selbststeuerungs- und Kollaborationsansprüche können ein Indiz für verstärkte Bildungspotenziale im Rahmen betrieblicher Sozial- und ökonomischer Zweckorientierungen sein. Andererseits können aber genau diese Entwicklungen einschließlich einer verstärkten Verantwortung der Beschäftigten für die Arbeitsabläufe zu einer erhöhten Anpassung an

technologisch und ökonomisch begründete Effektivitäts- und Effizienzkriterien führen.

Soweit absehbar, lässt die Stellung des Menschen in modernen Arbeitsprozessen durchaus polare Entwicklungen zu: Wachsenden Autonomie- und Entscheidungsspielräumen in der Arbeit stehen mögliche ökonomische Funktionalisierungen durch den ganzheitlich kompetenzbasierten Zugriff auf die Beschäftigten gegenüber. Diese Ambivalenz moderner Arbeitsprozesse wird in den folgenden Kapiteln mehrfach thematisiert, konzentriert im Zwischenkapitel 3.2 unter der Überschrift „Spannungsfeld von Bildung und Ökonomie“.

In den folgenden sieben Kapiteln dieses Buches werden Grundlagen, Entwicklungen und Perspektiven der betrieblichen Bildungsarbeit dargelegt. Die Darstellung zeichnet sich dadurch aus, dass der aktuelle Stand der Forschung zu den Schwerpunktthemen aufgenommen und mit aktuellen Entwicklungen, zumal im Hinblick auf die digitale Transformation, verbunden wird. Aus wissenschaftlicher Sicht ist der Blickwinkel somit auf die Handlungs-, Verwendungs- und Anwendungsforschung gerichtet.

Die zu erwartenden Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die berufliche Bildung werden kaum angesprochen, da ausgewiesene Forschungsergebnisse zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht vorliegen. Es ist aber festzustellen, dass der digital getriebene Strukturwandel der Arbeitswelt erheblich beschleunigt und in der betrieblichen Bildungsarbeit nachhaltige Wirkungen hinterlassen wird. So u. a. in der Stärkung der digitalen Medien und Technologien und ihren Auswirkungen auf das Lernen im Prozess der Arbeit sowie in Veränderungen des Lernorts Arbeitsplatz – Stichwort Home-Office und Coworking Places – und damit verbundener Lernkonzepte, Vernetzungen und Lernformen.

Den Kapiteln ist jeweils zu Beginn ein inhaltlich erläuternder und einordnender Überblick vorangestellt, der die hier vorgenommene kurze Übersicht erweitert. Das folgende **zweite Kapitel** stellt den derzeitigen Wandel der Arbeitswelt dar. Unter Rückblick auf die historische Entwicklung der Arbeit in der 1. und 2. industriellen Revolution wird der aktuelle Wandel der Arbeit als epochal charakterisiert. Er basiert auf dem Einsatz digitaler Systeme und Technologien und geht mit restrukturierten Organisationen einher. In der digitalen Arbeit erfolgt eine Neubestimmung von Technik, Arbeitsorganisation und Qualifikation sowie deren Wechselbeziehungen; der Qualifizierung und dem Lernen wird eine zentrale Rolle zugewiesen. Herausgearbeitet wird, dass die jeweiligen Lern- und Qualifizierungskonzepte nicht technikdeterminiert sind; sie werden vielmehr im gesellschaftlichen Rahmen wirtschafts- und bildungspolitisch und über Aushandlungen bestimmt und gestaltet. Für das wachsende Lernen im Prozess der Arbeit gilt, dass unter den Bedingungen digi-

taler Arbeit ein arbeitsintegriertes Lernen entsteht, das seinerseits konstitutiver Bestandteil des Arbeitens ist.

Das **dritte Kapitel** fundiert und erweitert das in diesem einleitenden Kapitel vorgenommene Verständnis der betrieblichen Bildungsarbeit und definiert diese. Die Bezugs- und Referenzdisziplinen der betrieblichen Bildungsarbeit, die Berufs- und Weiterbildung, die Personal- und Organisationsentwicklung sowie das betriebliche Bildungsmanagement werden erläutert, die wichtigsten Handlungsfelder der betrieblichen Bildungsarbeit werden skizziert. Auf das bereits angesprochene Spannungsfeld von Bildung und Ökonomie wird eingegangen, die berufliche Handlungskompetenz und die reflexive Handlungsfähigkeit werden als Leitziele der betrieblichen Bildungsarbeit beschrieben und erörtert.

Das **vierte Kapitel** bietet einen Einblick in Theorien und Konzepte betrieblichen Lernens. Es definiert Modelle und Grundformen arbeitsbezogenen Lernens und erläutert diese. Die Lernarten des formalen, informellen und nichtformalen Lernens werden gleichfalls definiert und in ihrer Verwendung in der Arbeits- und Berufswelt aufgezeigt. Betriebliches Lernen erfolgt im Arrangement dieser Lernarten und führt im Kontext des Theorie- und Erfahrungswissens zu beruflicher Handlungskompetenz und reflexiver Handlungsfähigkeit. Es schließen sich Ausführungen zu den wichtigsten betrieblichen Lernkonzepten an. Diese nehmen einschlägig bekannte lerntheoretische Ansätze auf, sind aber vorrangig durch lernkonzeptionelle Leitideen sowie betriebliche Kontextbedingungen geprägt und weisen dem informellen Lernen eine Schlüsselstellung zu. Ein modellhaft entwickeltes und erprobtes Konzept zur abschlussbezogenen arbeitsintegrierten Qualifizierung im Pflegebereich beschließt das Kapitel.

Im **fünften Kapitel** werden betriebliche Lernorte in ihrer Pluralisierung, Erweiterung und Entgrenzung dargestellt. Die Entwicklungen weisen dem „Lernort Arbeitsplatz“ und dem „Lernort Betrieb“ die Funktion eines Metalernorts zu. Besondere Aufmerksamkeit kommt dem Ausbau betrieblicher Lernorte zu und deren Erweiterung um physische, virtuelle sowie hybride Lernräume und Lernarchitekturen. Synchron zur Entwicklung der Lernorte haben sich die Kooperationsbeziehungen entwickelt: Die Ausdifferenzierung und Erweiterung von Lernorten geht mit einem gleichlaufenden Prozess der Reorganisation der Kooperation zwischen ihnen einher. Aus- und Weiterbildungsverbände und Qualifizierungsnetzwerke sind Ausdruck dieser Reorganisation.

Betriebliche Lernformen, worunter Lernorganisationsformen und Lernbegleitungsformen verstanden werden, sind Gegenstand des **sechsten Kapitels**. Die Lernformen werden jeweils in ihren konzeptionellen Grundlagen erörtert, um dann Einzelkonzepte beispielhaft darzustellen. Arbeiten und Lernen verbindende betriebliche

Lernorganisationsformen sind Lern- und Qualifizierungsformen inmitten der Arbeit, die die jeweilige Arbeitsinfrastruktur mit einer gezielt angelegten Lerninfrastruktur verschränken und somit auch informelles mit organisiertem Lernen. Auch für Lernbegleitungsformen – kurz Begleitungsformen genannt – ist die Verbindung von Arbeiten und Lernen kennzeichnend. Die starke Verbreitung von Lernformen im Betrieb ist Ausdruck der wachsenden Bedeutung des Lernens im Prozess der Arbeit und seiner Gestaltungs- und Innovationspotenziale.

Das anschließende **siebte Kapitel** widmet sich zwei weiteren zentralen Teilbereichen und Handlungsfeldern der betrieblichen Bildungsarbeit: der lern- und kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung sowie der Validierung und Anerkennung betrieblichen Lernens. Erstere basiert auf der seit den 1980er-Jahren in Theorie und Praxis entwickelten lernförderlichen Arbeitsgestaltung. Es bestehen disziplindifferenzierte Forschungsansätze und ausgewiesene Kriterien, die gleichermaßen der Analyse wie auch der Konstruktion lern- und kompetenzförderlicher Arbeitsgestaltung dienen. Die Validierung, Anerkennung und Anrechnung informell und nichtformal erworbener Kompetenzen ist auf betrieblicher Ebene gleichermaßen im Interesse von Unternehmen und Beschäftigten. Zudem werden darüber bundesweit Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit im Bildungssystem erhöht.

Im abschließenden **achten Kapitel** wird ein Blick auf die Zukunft der betrieblichen Bildungsarbeit im Kontext der Europäisierung der Berufsbildung geworfen. Der Einfluss der europäischen Bildungspolitik prägt die Berufsbildung in Deutschland und den Mitgliedstaaten der Europäischen Union zusehends; eine Entwicklung, die angesichts vorherrschender Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung und Nachhaltigkeit ohne Alternative ist. Dies heißt aber auch, dass die europäischen Empfehlungen, Konzepte und Vereinbarungen mit nationalen Entwicklungen in Einklang zu bringen sind. Meilensteine der Entwicklung wie der „Kopenhagen-Prozess“, der „Bologna-Prozess“ und der „Europäische Qualifikationsrahmen“ (EQR) sind von daher darzustellen und in ihren Wirkungen zu erörtern. Hierzu gehört auch der „Deutsche Qualifikationsrahmen“ (DQR), der in seiner Umsetzung weitgehend offen ist und bisher kaum als Reforminstrument verstanden wird.

Zum Abschluss dieser Einführung ist darauf hinzuweisen, dass am Ende der Kapitel und zum Teil auch von Zwischenkapiteln kurze zusammenfassende Aufgaben gestellt werden, die der Reflexion und Vertiefung der Ausführungen dienen. Ihre Bearbeitung zeigt, ob die dargelegten Erkenntnisse und Wissensbestände beherrscht werden. Die Aufgaben dienen also der Selbstüberprüfung und sollen zugleich zu einer eigenständigen Auseinandersetzung mit der Thematik anregen. Musterlösungen, ohnehin für relativ offene Fragestellungen kaum möglich, sind nicht erstellt, ein zugehöriges Praxisbuch ist mit dem Verlag in Aussicht genommen.

Im Text werden auf die betriebliche Bildungsarbeit bezogene Begriffsbestimmungen, die in der Regel vorher hergeleitet sind, als ausführliche Glossarbegriffe mit einer umränderten Schattierung hervorgehoben. Das ausführliche Literaturverzeichnis ermöglicht einen Zugriff auf die Veröffentlichungen, ein Abbildungs- und ein Tabellenverzeichnis verweisen auf die Textstellen ihrer Verwendung. Zudem ermöglicht das Sachwortverzeichnis eine nach Begriffen strukturierte Orientierung, was das selbstständige und forschende Lernen erleichtert.

Anzumerken ist schließlich, dass in diese wesentlich überarbeitete und erweiterte Dritte Auflage dankenswerterweise zahlreiche Hinweise, Anmerkungen und Kritiken eingeflossen sind. In konzentrierter Form erfolgte dies u. a. in den berufsbegleitenden Masterstudiengängen „Bildungs- und Wissenschaftsmanagement“ an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und „Organisations- und Personalentwicklung“ an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, in denen der Verfasser lehrt. Es bleibt zu wünschen, dass diese dritte Auflage weiterhin zu Diskursen und Hinweisen anregt.

2 Epochaler Wandel der Arbeitswelt und arbeitsintegriertes Lernen

Die Arbeitswelt erlebt seit den 1970er-Jahren einen grundlegenden Wandel, der auf dem Einsatz digitaler Systeme und Technologien basiert und mit restrukturierten Organisationen einhergeht. Anders betrachtet, geht es um die Ablösung der herkömmlichen Industriegesellschaft durch die aufkommende digitale Gesellschaft. Damit kündigt sich eine epochale Veränderung der Arbeit an, die auch unter dem Label der 3. und 4. industriellen Revolution gefasst wird.

Die digitale Transformation der Arbeitswelt mit ihren grundlegenden Wandlungsprozessen, strukturellen Umbrüchen und Entgrenzungen prägt die betriebliche Bildungsarbeit. Auf institutioneller und gesellschaftlicher Ebene erfolgt eine Transformation des gesamten Bildungs- und Beschäftigungssystems, die zudem durch die in der Corona-Pandemie vorangetriebene Digitalisierung beschleunigt wird und nachhaltige Wirkungen in Lebens-, Arbeits- und Lernwelten erzeugt. Digitale Transformationen stellen eine in ihrem Ausmaß zur 1. und 2. industriellen Revolution vergleichbare gesellschaftliche Umbruchsituation dar.

Der aktuelle Wandel der Arbeit nimmt eine Neubestimmung von Technik, Arbeitsorganisation und Qualifikation sowie deren Wechselbeziehungen vor und weist der Qualifizierung und dem Lernen eine zentrale Rolle zu. Wie schon die 1. und 2. industrielle Revolution zeigen, sind die jeweiligen Lern- und Qualifizierungskonzepte nicht technikdeterminiert; sie werden im gesellschaftlichen Rahmen wirtschafts- und bildungspolitisch bestimmt, d. h. gegenwärtig wesentlich über Auseinandersetzungen der Sozialpartner und Stakeholder.

Bei aller Offenheit und allen denkbaren Entwicklungswegen der Digitalisierung herrscht Konsens darüber, dass das Lernen in der Arbeit neu aufgestellt wird und einen zuvor nicht gekannten Stellenwert in der Arbeit erhält. Während in der herkömmlichen Industriegesellschaft mit ihren tayloristischen Arbeitsstrukturen ein Lernen in der Arbeit kaum möglich war, setzte mit Beginn der Digitalisierung und restrukturierten Organisationskonzepten eine Renaissance des Lernens in der Arbeit ein. Heute generiert digitales Arbeiten ein arbeitsintegriertes Lernen, das seinerseits konstitutiver Bestandteil des Arbeitens ist.

In diesem Kapitel wird zunächst der Wandel der Arbeit unter Einbeziehung der Verläufe der industriellen Revolutionen in den Blick genommen und gezeigt, dass Qualifizierung und Berufsbildung nicht technik- und organisationsdeterminiert sind (2.1). Dann werden die seit den 1970er-Jahren erfolgende Restrukturierung

von Organisationen und die Digitalisierung der Arbeit genauer dargestellt (2.2), um anschließend auf das Lernen im Prozess der Arbeit und das arbeitsintegrierte Lernen als konstitutiver Bestandteil digitaler Arbeit einzugehen (2.3).

2.1 Wandel der Arbeit und Offenheit der Qualifizierung

Der Wandel der Arbeitswelt zeigt sich seit den 1970er-Jahren in restrukturierten Organisationskonzepten und der sich entwickelnden Digitalisierung. Schlagworte wie „Lean Production“, „Lean Management“, „Lernende Organisation“, „Smart Factory“, „Industrie 4.0“ und „Arbeit 4.0“ bezeichnen neue Organisations-, Management- und Arbeitskonzepte (*Womack/Jones/Ross* 1992; *Senge* 1996; *Dehnbostel/Erbe/Novak* 1998; *Argyris/Schön* 2002; *Botthof/Hartmann* 2015; *BMAS* 2017; *Hirsch-Kreinsen/Ittermann/Niehaus* 2018). Sie sind Ausdruck tiefgehender Umbrüche in der Arbeitswelt und stehen, epochal gesehen, eher am Anfang ihrer Entwicklung.

Diese Umbrüche sind von tiefgreifenderer Bedeutung als herkömmliche und geläufige betriebliche Veränderungs- und Rationalisierungsmaßnahmen. Sie sind mit dem epochalen Wandel früherer industrieller Revolutionen vergleichbar. Kennzeichnend für sie sind die rasche Verbreitung digitaler Technologien, eine zunehmend kundenorientierte und globalisierte Ökonomie, eine veränderte Mensch-Maschine-Interaktion, der Einsatz von Lernkonzepten und Lernformen in der Arbeit, eine kompetenzbasierte Qualifizierung und – für die betriebliche Bildungsarbeit besonders bedeutend – ein arbeitsintegriertes Lernen als konstitutiver Bestandteil digitaler Arbeit.

Auf gesellschaftlicher Ebene geht dieser Wandel mit der Ablösung der herkömmlichen Industriegesellschaft einher, für deren Neuformierung eine ausgewiesene Begriffsbestimmung noch aussteht. Die bisher bestehenden Begriffe von der „Informationsgesellschaft“, „Postmoderne“ und „Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft“ über die „Zweite Moderne“ und „Reflexive Moderne“ bis zur „digitalen Gesellschaft“ und „Transformationsgesellschaft“ betonen jeweils bestimmte Phänomene des epochalen Wandels, erfassen aber den epochalen und ganzheitlichen Umbruch nur unzureichend. Analytisch treffen vor allem die soziologischen Befunde einer reflexiven Modernisierung auf die sich entwickelnde digitale Gesellschaft zu, so vor allem: Ende der herkömmlichen Erwerbsarbeit; prekäre Arbeitsverhältnisse; die Normalität von Ungewissheiten, Kontingenzen und Antinomien; die Digitalisierung, Dezentralisierung und Destandardisierung von Arbeit; das Wachsen des Informellen, der Wissensarbeit und von Netzwerken; das Entstehen von Autonomieräumen, Flexibilität und Nachhaltigkeit; die Globalisierung und