

Betriebliche Berufsbildung

Der Wandel als Nährboden für neue Formen des Lernens

Von **Patric Raemy** und **Antje Barabasch**

Visionen und eine zukunftsorientierte Haltung sind in praktisch allen Branchen und Unternehmen gefragt, denn die technischen und gesellschaftlichen Veränderungen sind gross. Das wirkt sich auch auf die betriebliche Berufsbildung aus. Wer auf eine neue Lernkultur setzt, fördert den Erfolg der Lernenden. Wie durch angepasste, flexible Lernkulturen in verschiedenen Kontexten des betrieblichen Lernens eine innovative Ausbildung möglich ist und wo die grössten Stolpersteine liegen, zeigt eine breit angelegte Studie der EHB zu Schweizer Lehrbetrieben auf.

«Wir stellen fest, dass wir in Zukunft Leute brauchen, die mitdenken. Es entwickeln sich neue Funktionen. Bisher haben wir eher die Lernenden gefördert, die nett und lieb waren und gut gearbeitet haben. Die sind zwar auch wichtig, aber für gewisse Funktionen brauchen wir nicht nur die fleissigen Bienen, sondern auch solche mit anderen Profilen.» Die Erkenntnis einer Berufsungsverantwortlichen im Detailhandel ist sinnbildlich für den Umbruch, den viele Unternehmen zurzeit erleben.

Ausbildungsbetriebe sind gefordert, mit den technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen Schritt zu halten. Phasen des Umbruchs stehen dabei oft auch im Zeichen des Aufbruchs: Wenn sich Unternehmen fragen, wie sie sich dem zukünftigen Markt anpassen müssen, sind damit auch Fragen, Visionen und Ideen dazu verbunden, wie sich die Firmen ihren Nachwuchs sichern und wie sie ihre Arbeitskräfte aus- und weiterbilden können.

Eine Herausforderung ist es für die Unternehmen auch, die Erwartungen der Industrie und der Berufsverbände an die betriebliche Berufsbildung zu erfüllen. Neben den berufsrelevanten Fähigkeiten gilt es zunehmend, die transversalen Kompetenzen der Lernenden wie zum Beispiel Selbstständigkeit, Autonomie, Kreativität und Verantwortungsbewusstsein zu fördern. Allerdings ist bisher wenig darüber bekannt, wie dies in den Ausbildungsbetrieben umgesetzt werden soll.

«Wir haben zwei bis drei Personen, die noch nicht ganz drin sind, aber der Rest beginnt jetzt richtig mitzumachen.»

Solche Erkenntnisse sind Nährboden für neue Lernkulturen, wie es der Arbeitspsychologe Karlheinz Sonntag beschreibt. Die neuen, innovativen Ansätze und Lernkonzepte gehen oft mit einem drastischen Wandel der Lernkultur in den Ausbildungsbetrieben einher. Diese Ideen in der Praxis umzusetzen und die beteiligten Akteurinnen und Akteure davon zu überzeugen, ist für die Betriebe eine intensive und oft schwierige Aufgabe.

Fünfmal genau hingeschaut

Ausserhalb der Unternehmen ist wenig bekannt über solche neuen, innovativen Lernkulturen. Eine breit angelegte Studie der EHB bietet neue Erkenntnisse dazu, welche Ideen und Werte hinter den neuen Ausbildungskonzepten stecken, und wie die Beteiligten mit den neuen Anforderungen umgehen.

Von 2017 bis 2021 haben EHB-Forschende fünf explorative Fallstudien in Unternehmen durchgeführt, die innovative Ausbildungskonzepte umsetzen und zu den grössten Lehrbetrieben der Schweiz gehören. Es sind Unternehmen aus der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche, dem Transport- und Verkehrswesen, dem Post- und Bankenwesen, der Pharmabranche und aus dem Detailhandel.

Über 200 halbstrukturierte Interviews mit Lernenden, betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbildern, Coaches und mit dem Berufsmanagement verschiedener Hierarchiestufen wurden durchgeführt. Die Forschenden fragten nach den Erfahrungen im Arbeitsalltag, der Organisation der Ausbildung, der Unterstützung beim Lernen sowie nach den Einstellungen, Werten und Überzeugungen bezüglich der Ausbildung am Arbeitsplatz.

Neues wagen

Die Fallstudien zeigen Aspekte auf, die für die Zukunft der betrieblichen Berufsbildung bedeutend sind. Dazu gehört zunächst ein starkes Commitment des Managements, sich von gewohnten Wegen zu lösen und damit bei sich selbst zu beginnen. Eine Person aus dem Ma-



↑ Fotografie von **Selina Slamanig**, Abschlussjahr Lehrgang Gestalter/in HF Fotografie, Schule für Gestaltung St. Gallen

nagement in der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche erklärt: «Extrem wichtig ist, nicht nur davon zu reden, sondern zu sagen: «Okay, aber dann...» Man muss nicht sagen, die Lernenden sind verantwortlich, und dann reden wir immer dazwischen. Dann lassen wir ihnen freie Hand und nehmen das, was kommt. Weil, das ist gut, was kommt.»

Berufsbildner/innen sollten auf jeden Fall flexibler und offener werden für individuelle Interessen, Stärken und Schwächen der Lernenden, um diese ressourcenorientierter begleiten zu können. Zentral ist es, die intrinsische Motivation der Lernenden zu steigern. Dazu gehört, sie im Team zu integrieren und zu fordern, ohne sie zu überfordern, wie ein Berufsbildner aus der Pharmabranche erklärt: «Für mich sind Lernende ein Teil des Teams mit den gleichen Rechten und Pflichten.» Das heisst für ihn, dass er den Lernenden viel Wertschätzung

entgegenbringt und Verantwortung überträgt. Er erwartet aber dann auch, dass sie mitdenken. «Vielleicht erwarte ich manchmal zu viel, ich weiss es nicht; bei jungen Leuten ist es mit der Verantwortung manchmal etwas schwierig.»

Wird ihnen Verantwortung übergeben, löst dies bei vielen Lernenden einen wichtigen Lerneffekt aus. Eine Lernende aus der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche erklärt: «Du musst sicher wollen, also Eigeninitiative zeigen. Wenn du arbeiten gehst, damit du arbeitest, dann bist du am falschen Ort. Wenn du etwas Grösseres erreichen möchtest, kannst du das auch.»

In den Unternehmen, in denen sich innovative Ansätze etabliert haben, prägen oft einzelne oder mehrere visionäre Personen die Lernkultur. Zu diesem Geist gehören «viel Optimismus und der Glaube, dass die nächste Generation diese Welt verändern wird und jetzt die Ver-



↑ Fotografie von **Dario Hässig**, Abschlussjahr Lehrgang Gestalter/in HF Fotografie, Schule für Gestaltung St. Gallen

antwortung übernehmen kann, darf, soll, muss», wie eine Person aus dem Management in der IT-Branche beschreibt. Neue Ideen und Konzepte entstehen oft auf Managementebene und finden erst allmählich den Weg zu allen an der betrieblichen Berufsbildung Beteiligten.

Überzeugungskraft ist gefragt

Lernkulturen sind aber erst dann erfolgreich, wenn sie von allen nachhaltig und langfristig mitgetragen werden. Es gilt, den Veränderungsbedarf umfassend wahrzunehmen, Anpassungen konstruktiv auszuhandeln und umzusetzen. Ein Berufsbildner im Detailhandel sagt dazu: «Wir haben noch zwei bis drei Personen, die noch nicht ganz drin sind, aber der Rest beginnt jetzt richtig mitzumachen. Dann tragen sie es auch hinaus. [...] Wir sind uns bewusst, dass es noch drei Jahre braucht, bis das wirklich festsetzt. Ein solches Projekt braucht Begleitung, und die gewährleisten wir.»

Eine Strategie kann sein, dass Personen, welche die neuen Ideen besonders einfach und konstruktiv umsetzen, als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren eingesetzt werden. Je nach Branche wird dieses Potenzial unterschiedlich ausgeschöpft. In der IT-Branche funktioniert diese Strategie gut, während andere Branchen mehr Mühe mit solchen Bottom-up-Ansätzen haben. Unternehmenskulturen und Lernkulturen beeinflussen sich somit bis zu einem gewissen Grad.

Lernkulturen als Katalysatoren

Im Betrieb gilt es die Umsatzziele zu erfüllen. Damit einhergehend ist die produktive Arbeit aller Mitarbeitenden, auch der Lernenden, mit den Bildungsvorgaben der Verbände nicht einfach zu vereinbaren. Pädagogische Freiräume, sprich Betreuungsaufgaben, gilt es immer wieder neu auszuhandeln. Hinzu kommen persönliche Überzeugungen und Ziele, welche die Umsetzung von neuen Lernkulturen erschweren können. Zum Beispiel findet ein Ausbildungsleiter aus der Branche des öffentlichen Verkehrs: «Aber was heisst das in der konkreten Umsetzung für mich und mein Unternehmen? Es gibt viele Sachen, die cool klingen, aber in der Umsetzung dann gar nicht funktionieren. [...] Irgendwann will man etwas zurück von dem, was man investiert.»

Der Prozess kann recht zäh sein. «Wenn du irgendwo etwas umsetzen willst, dann sehen wir schon häufig, dass die Kultur der Branche ist, zuerst einmal herauszufinden, warum etwas nicht geht, und nicht, wo die Chancen liegen», sagt ein Berufsbegleiter.

Neue Lernkulturen sind aber nicht nur Ursache solcher Spannungen – sie können auch Lösungswege dafür bieten, denn sie fördern die Selbstständigkeit, Verantwortung und Flexibilität der Arbeitskräfte. Lernende werden besser auf das lebenslange Lernen vorbereitet – in



der Annahme, dass sie sich einfacher an rasche Veränderungen anpassen können.

Dass sich dieser Aufwand für fast alle Branchen lohnt und auch bei vermeintlich einfacheren Arbeiten relevant ist, zeigt die folgende Aussage eines Berufsbildners: «Frü-

«Wenn du irgendwo etwas umsetzen willst, dann sehen wir häufig, dass die Kultur der Branche ist, zuerst einmal herauszufinden, warum etwas nicht geht, und nicht, wo die Chancen liegen.»

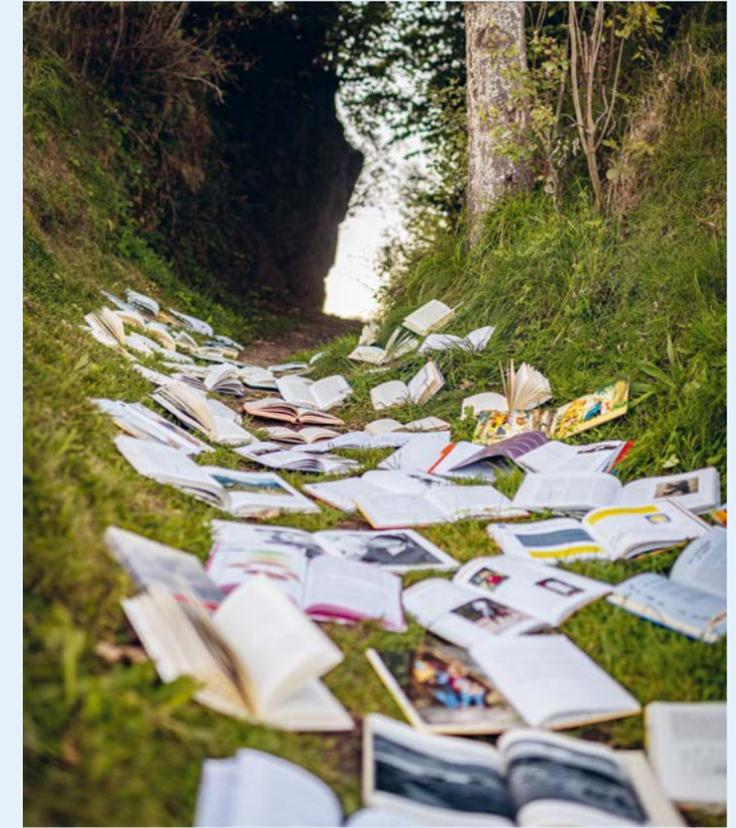
her waren Lernende nur zum Auffüllen da. So, wie man sich Detailhandel vorstellt – einfach Ware einräumen, ohne den gesamten Hintergrund zu beachten.» Heute gehört es zum Auffüllprozess, sich auch um den Bestand der Waren zu kümmern. «Es ist wichtig, zu schauen, wenn ein Produkt nicht da ist, ob es hinten noch hat oder im Keller. Warum hat es keines mehr, wenn es doch bestellbar ist?»

Lernen funktioniert nicht überall gleich

Es gibt nicht die eine ideale Lernkultur. Vielmehr sollten sich Betriebe und Branchen fragen, welche Lernkultur zu ihren Bedürfnissen passt. Zum Beispiel kann in der Informatik ein Lernen durch Ausprobieren ideal sein, denn es fördert auch die Kreativität. In dieser schnelllebigen und innovativen Branche kann man Lernende gut auch einfach mal etwas ausprobieren lassen. Beta-Versionen und Trial & Error gehören ja quasi zum Berufsstandard. Im Gleisbau stehen hingegen andere Themen im Vordergrund. Wenn ein Zug mit fast 200 Stundenkilometern über die Gleise fährt, dann geht es primär um Sicherheit und Zuverlässigkeit.

Die Rahmenbedingungen einer Branche sind daher zentral dafür, wie sich neue Ausbildungsformate oder -ansätze gestalten lassen. Manche Unternehmen haben zum Beispiel praxisnahe Lernaufträge kreiert. Andere versuchen, Lernmomente im Arbeitsprozess zu schaffen. Ein Berufsbildner aus dem Detailhandel erklärt, dass man von der reinen Vermittlung des Wissens wegkommen will, hin zu einem handlungsbezogenen Lernen, «damit die Lernenden zum Beispiel wirklich eine Aktionsausstellung machen können und nicht nur davon erzählen können, wie man eine solche machen würde».

In der EHB-Studie wurden ausschliesslich Lernkulturen bei Grossunternehmen untersucht. Diese können aber wichtige Vorreiter für kleinere Unternehmen sein. Und obwohl sich nicht alle Ideen auf KMU übertragen lassen, ist es in allen Lehrbetrieben wichtig, dass gemeinsame Werte in der Ausbildung definiert werden und laufend geprüft wird, was den Lernenden neben der fachlichen Ausbildung mit auf den Weg gegeben werden soll. Wo diese Frage gestellt wird, ist bereits ein erster Schritt in Richtung einer neuen Lernkultur getan.



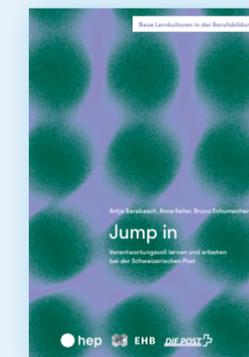
↑ Fotografie von **Rahel Manser**, Abschlussjahr Lehrgang Gestalter/in HF Fotografie, Schule für Gestaltung St. Gallen

- Dr. Patric Raemy, wissenschaftlicher Mitarbeiter Forschungsfeld Lernkulturen und Didaktik, EHB (bis Ende Januar 2022) ▪ Prof. Dr. Antje Barabasch, Leiterin Forschungsschwerpunkt Lehren und Lernen in der Berufsbildung, EHB

Literatur

- Barabasch, A., Keller, A. & Marthaler, M. (2020). *Next Generation. Selbstgesteuert und projektbasiert lernen und arbeiten bei Swisscom*. Bern: hep.
- Sonntag, K., Stegmaier, R., Schaper, N. & Friebe, J. (2004). *Dem Lernen im Unternehmen auf der Spur. Operationalisierung von Lernkultur*. In: *Unterrichtswissenschaft*, 32, 104–127.
- Raemy, P., Keller, A., Walker, G. & Barabasch, A. (2022, im Druck). *Nachhaltige Lernkulturen in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt. Berichte zur Beruflichen Bildung AG BFN*.

► www.ehb.swiss/project/berufspraktische-ausbildung-heute



Neuerscheinung

Barabasch, A., Keller, A. & Schumacher, B. (2022). *Jump in. Verantwortungsvoll lernen und arbeiten bei der Schweizerischen Post*. Bern: hep (erscheint im Mai 2022).

NEU