

Study Guide

Betriebliches Bildungsmanagement

Peter Dehnbostel, Anja Johanning

Wintersemester 2021/22



Inhalt

Kurzübersicht	2
Lehrende & Kontakt	2
Modulinhalte	3
Lernergebnisse	3
Modulkonzept	4
Modulteilnahme	5
Lernaktivitäten & Prüfungen	6
Modulablauf	10
Thematische Einführung	14
1. Digitaler Wandel der Arbeitswelt und berufliche Handlungskompetenz	14
1.1 Epochaler Wandel der Arbeit und digitales Lernen	14
1.2 Berufliche Handlungskompetenz und reflexive Handlungsfähigkeit	18
2 Betriebliches Bildungsmanagement und betriebliche Bildungsarbeit	23
2.1 Betriebliches Bildungsmanagement	23
2.2 Betriebliche Bildungsarbeit	25
2.3 Spannungsfeld von Bildung und Ökonomie	28
3 Handlungsfelder betrieblicher Bildungsarbeit	31
3.1 Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung	31
3.2 Arbeitsintegrierte Lernorganisationsformen	32
3.3 Arbeitsintegrierte Begleitungsformen	34
3.4 Validierung und Anerkennung betrieblichen Lernens	36
4 Betriebliches Bildungscontrolling	39
4.1 Bildungscontrolling im Vergleich	39
4.2 Kompetenzbasiertes Bildungscontrolling	42
Literaturverzeichnis zur Thematischen Einführung	45

Modulinhalte

Im betrieblichen Bildungsmanagement geht es darum, die vielfältigen Formen und Inhalte der betrieblichen Qualifizierung und Kompetenzentwicklung zu planen, durchzuführen, zu analysieren und zu bewerten und mit den Leitzielen des Unternehmens zu verbinden. Es werden normatives, strategisches und operatives Bildungsmanagement unterschieden. Kern des betrieblichen Bildungsmanagements ist die betriebliche Bildungsarbeit, das heißt, die Gesamtheit aller Trainings-, Qualifizierungs- und Berufsbildungsmaßnahmen, die unmittelbar im Unternehmen stattfinden oder von diesem veranlasst oder verantwortet werden.

In diesem Modul werden das betriebliche Bildungsmanagement und die betriebliche Bildungsarbeit in ihren theoretischen und konzeptionellen Grundlagen erfasst und bearbeitet. Dabei kommen dem digitalen Wandel der Arbeitswelt und der beruflichen Handlungskompetenz, Modellen der Kompetenzentwicklung, der digitalen Transformation der betrieblichen Bildung sowie dem Spannungsfeld von Bildung und Ökonomie besondere Aufmerksamkeit zu.

Von den vorgestellten Handlungsfeldern der betrieblichen Bildungsarbeit werden vier exemplarisch erörtert: lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung; arbeitsintegrierte Lernorganisationsformen; arbeitsintegrierte Lernbegleitungsformen; Validierung und Anerkennung betrieblichen Lernens. Das betriebliche Bildungscontrolling in seiner Entwicklung und in seiner aktuellen kompetenzbasierten Neuaufstellung werden abschließend thematisiert.

Lernergebnisse

Nach erfolgreichem Abschluss des Moduls „Betriebliches Bildungsmanagement“ sind Sie in der Lage:

- die Ziele und Aufgaben des operativen, strategischen und normativen Bildungsmanagements zu definieren und auf die betriebliche Bildungsarbeit und das Bildungscontrolling zu beziehen.
- die Grundlagen der betrieblichen Bildungsarbeit zu benennen und zu reflektieren und einen Überblick über die zugehörigen Handlungs- und Gestaltungsfelder zu geben.
- das betriebliche Bildungsmanagement und die betriebliche Bildungsarbeit in den epochalen Wandel der Arbeit einzuordnen und den Stellenwert des digitalen Lernens herauszuarbeiten.
- die berufliche Handlungskompetenz als Leitziel der Berufs- und Weiterbildung zu benennen, darauf bezogene Kompetenzmodelle zu definieren und die reflexive Handlungsfähigkeit als übergeordnete Zielsetzung herzuleiten und dessen Bedingungsrahmen zu beurteilen.
- den Kontext von beruflicher Handlungskompetenz und Digitalisierung der betrieblichen Bildung herzustellen und zu erklären.
- die Unterschiede von Management- und Bildungszielen zu benennen, dabei gleichzeitig auch Wege und Konzepte ihrer Verbindung und Kompatibilität zu erkennen und zu reflektieren.
- die Relevanz und Wirkung der Handlungs- und Gestaltungsfelder betrieblicher Bildungsarbeit abzuschätzen und zu erläutern.
- eines oder mehrere Handlungsfelder genauer zu beschreiben, auf eigene Arbeitsumgebungen und Erfahrungen zu beziehen und zur Diskussion zu stellen.
- die Grundzüge eines kompetenzbasierten Bildungscontrollings zu definieren, im Betrieb zu implementieren und durchzuführen.

Thematische Einführung

Inhalt dieses Moduls ist das „Betriebliche Bildungsmanagement“, das die normative und strategische Zielorientierung sowie die Analyse, Planung, Steuerung sowie Bewertung der betrieblichen Bildung zum Gegenstand hat. So wie der Begriff des Managements im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang der Unternehmensführung entspricht, bezieht sich der Begriff des betrieblichen Bildungsmanagements auf die Leitung und Lenkung der betrieblichen Bildung. Im betrieblichen Bildungsmanagement werden normatives, strategisches und operatives Bildungsmanagement unterschieden.

Das betriebliche Bildungsmanagement wirkt wesentlich auf die betriebliche Bildungsarbeit als Gesamtheit aller auf Individuen, Gruppen und Organisationen bezogenen Lernprozesse ein, die unmittelbar im Unternehmen stattfinden oder von diesem veranlasst, durchgeführt oder verantwortet werden. Die zunächst auf Einzeldisziplinen wie Berufsbildung oder Personalbildung bezogene betriebliche Bildungsarbeit wird in einem entwickelten, weit gefassten Verständnis zum einen durch das betriebliche Bildungsmanagement bestimmt, zum anderen durch die Personalentwicklung, die Berufs- und Weiterbildung sowie die Organisationsentwicklung. Sie umfasst zentrale Handlungs- und Gestaltungsfelder, die die wichtigsten Aufgaben der betrieblichen Bildungsarbeit zum Gegenstand haben.

1. Digitaler Wandel der Arbeitswelt und berufliche Handlungskompetenz

Die Arbeitswelt erlebt seit den 1970er-Jahren einen grundlegenden Wandel, der auf dem Einsatz digitaler Systeme und Technologien basiert und mit restrukturierten Organisationen einhergeht. Es findet eine epochale Veränderung der Arbeit statt, die auch unter dem Label der 3. und 4. industriellen Revolution gefasst wird. Das Lernen in der Arbeit wird neu aufgestellt, es erhält als digitales, arbeitsintegriertes Lernen einen zuvor nicht gekannten Stellenwert im Betrieb. Dabei ist die berufliche Handlungskompetenz als Leitziel der Berufs- und Weiterbildung anzusehen; sie umfasst fachliche, soziale und personale Kompetenzen und führt zur reflexiven Handlungsfähigkeit.

1.1 Epochaler Wandel der Arbeit und digitales Lernen

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, noch 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 ein arbeitsintegriertes Lernen als konstitutiver Bestandteil digitaler Arbeit.

Ein kurzer Blick in die Technikgeschichte und die Geschichte der industriellen Revolutionen zeigt den technologischen und arbeitsorganisatorischen Wandel, der die Qualifikationsanforderungen

bestimmt, hingegen die Formen und Konzepte der Qualifizierung und des Lernens weitgehend unbestimmt lässt (Dehnbostel 2016a). Im Überblick sind die neuzeitlichen industriellen Revolutionen folgendermaßen gekennzeichnet:

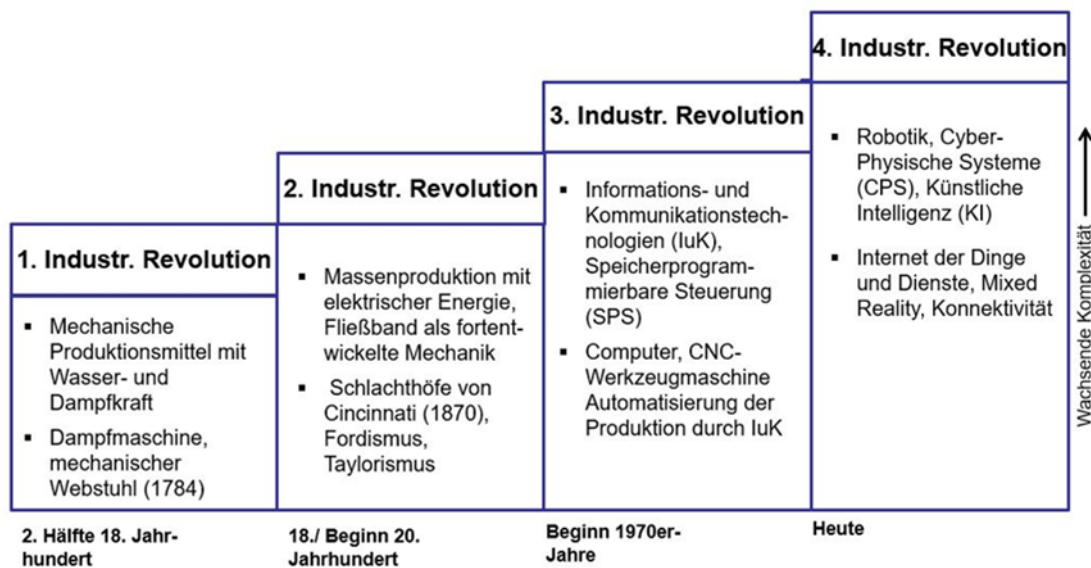


Abb. 1: Entwicklungsstufen industrieller Revolutionen

Schon die erste industrielle Revolution, beginnend in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts, ließ den Zusammenhang von Industrialisierung und beruflicher Qualifizierung einschließlich damit verbundener Lernformen offen. Während im Ursprungsland der ersten industriellen Revolution, in England, keine gestalteten Qualifizierungskonzepte für die mit Wasser- und Dampfkraft vorangetriebene Mechanisierung der Industrie entwickelt wurden, entdeckte die nachholende Industrialisierung auf dem Kontinent, zunächst in Frankreich und dann in Deutschland, die unterstützende und gestaltende Funktion einer organisierten Qualifizierung. So ist die Herausbildung des dualen Systems der Berufsausbildung in Deutschland als Auseinandersetzung mit der überkommenen berufsständischen Qualifizierung und als Reaktion auf die erste industrielle Revolution zu verstehen (Greinert 1999).

Die in der zweiten Hälfte des 19. und mit Beginn des 20. Jahrhunderts einsetzende zweite industrielle Revolution war durch Massenproduktion unter Nutzung der Elektrizität charakterisiert. Die daraufhin in den industrialisierten Ländern durchgeführte Qualifizierung war sehr unterschiedlich angelegt. Im Taylorismus als „Wissenschaft der industriellen Arbeit“ (Friedmann 1952) erfolgte die Qualifizierung über Anlernertätigkeiten, wofür Henry Fords Variante mit Fließbandarbeit und Massenproduktion exemplarisch steht, während in Deutschland Facharbeitertätigkeiten vorherrschten.

Mit der dritten industriellen Revolution erfolgte eine informations- und kommunikationstechnologische Durchdringung der Arbeit durch den Einsatz von Mikroelektronik und digitalen Systemen. Inwieweit die erst seit 2011 in Deutschland propagierte Industrie 4.0 tatsächlich eine – wie in der Abbildung 1 ausgewiesen – historisch und technologisch neue, vierte industrielle Revolution kennzeichnet, sei dahingestellt. In jedem Fall findet auf der Grundlage digitaler Technologien und restrukturierter Organisationen eine spätestens in den 1970er-Jahren einsetzende epochale Veränderung der Arbeitswelt statt.

Mit den seit den 1970er-/1980er-Jahren auf breiter Basis eingeführten neuen Organisations- und Arbeitskonzepten und der damit einhergehenden Requalifizierung, Reprofessionalisierung und Prozessorientierung von Facharbeit (Kern/Schumann 1984; Schultz-Wild/Lutz 1997) vollziehen Unternehmen zunächst den Wandel von einer tayloristischen zu einer prozessorientierten und in einer

weiteren Entwicklungsstufe zu einer digitalen Organisation der Arbeit. Dieser grundlegende Wandel der Arbeitsorganisation ist unter Ausweisung zentraler Merkmale in der folgenden Tabelle 1 dargestellt.

Organisationsmerkmal	Taylorisierte Organisation	Prozessorientierte Organisation	Digitale Organisation
Arbeitsteilung	aufgabenzentrierte Zerlegung	ablauforganisationsbezogene Kontexte	Situative, prospektive Ganzheitlichkeit
Arbeitsform	Einzelarbeit, aufgabenbezogene Zusammenarbeit	halbautonome Gruppenarbeit	physische und virtuelle Kollaboration
Kooperationsform	funktional gegliederte Zuständigkeiten	kooperative, querschnittliche Formen	Vernetzung, Konnektivität, Agilität
Statusorganisation	hochgradig vertikal differenziert	dezentral	heterarchisiert
Arbeitszeitmodell	starr, zentral festgelegt	dezentral, flexibel	digitalisiert, selbstgesteuert

Tab. 1: Wandel von der taylorisierten zur digitalen Arbeitsorganisation (in Anlehnung an Baethge/ Baethge-Kinsky 1998, S. 463; Dobischat/Düsseldorff/Schurgatz 2011, S. 6)

Die in der Übersicht typenartig abgegrenzte Einordnung verläuft real in fließenden Übergängen, da sich die Organisationstypen überlappen und in einzelnen Betrieben sogar synchron verlaufen. Hauptmerkmal der Digitalisierung der Arbeit ist der Einsatz digitaler Schlüsseltechnologien. Zu nennen sind vorrangig die Robotik, Cyber-Physischen Systeme (CPS) und die Künstliche Intelligenz (KI), wobei letztere technologisch am breitesten aufgestellt und in den beiden erstgenannten partiell enthalten ist (Die Bundesregierung 2018; Hirsch-Kreinsen/Karačić 2019). In der Digitalisierung findet eine Online-Vernetzung von Maschinen, Betriebsmitteln und Logistiksystemen statt. Maschinen, Produktionsmittel, Dienstleistungen und Produkte kommunizieren direkt miteinander und stehen in einer multimodalen Mensch-Maschine-Interaktion. Letztlich vernetzt sich die physische Welt der Dinge mit der virtuellen Computerwelt und bewirkt dabei eine weitgehend autonome Steuerung und Optimierung von Produktions- und Arbeitssystemen durch eigenständigen Daten- und Informationsaustausch.

Digitale Arbeit ordnet sich in das Kontinuum von physischer und virtueller Realität ein, wobei hybride Formate deren Überschneidung, wenn auch nicht per se deren Integration anzeigen. Die neue Arbeitswelt spiegelt sich in Fachausdrücken wie „Augmented Reality“, „Virtual Reality“, „Mixed Reality“, „Augmented Learning“ und „Social Augmented Learning“ wider. Der physische Arbeitsplatz wird digital über mobile Endgeräte um virtuelle Arbeitsorte erweitert, Lernorte und Lernräume verbinden sich in konnektivitätsbezogenen Netzwerken. Die virtuell erweiterte Realität und hybride Arbeits- und Organisationsformen sind die Normalität der zukünftigen Arbeitswelt.

Die digitale Arbeit zeichnet sich durch die Neubestimmung von Technik, Arbeitsorganisation und Qualifikation und deren Wechselbeziehungen aus: