

Lernen im Prozess der Arbeit

Nahezu jede Arbeitstätigkeit bietet zugleich auch Lernchancen, dies gilt gleichermaßen für die Arbeit im Betrieb wie für Arbeitssituationen in schulischen Lehr-Lernarrangements, bspw. in der Projektarbeit (vgl. Rebmann, Tenfelde & Schlömer 2011, S. 169 ff.). Gelernt wird auch am Arbeitsplatz und nicht nur in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Ein Betrieb mit Arbeitsplätzen ist deshalb immer auch ein Ort des Lernens, auch dann, wenn das Lernen dort nicht institutionalisiert ist z. B. in der Form von Ausbildungsplätzen, in der Lehrwerkstatt oder in der organisierten betrieblichen Weiterbildung. Um ein Arbeitssystem mit seinen Interaktionsmustern beschreiben und nach berufspädagogischen Zielsetzungen gestalten zu können, bietet sich die Orientierung an Geschäfts- und Arbeitsprozessen an, wie sie durch das in den 1990er Jahren populär gewordene Konzept des Business Process Reengineering in die Unternehmenspraxis hineingetragen wurde. Die immer komplexer gewordenen Unternehmensstrukturen und -abläufe werden seitdem nicht mehr nur primär entsprechend ihrer Funktionen (Absatz & Vertrieb, Logistik, Beschaffung, Rechnungswesen etc.), sondern grundlegend prozessorientiert und damit zweckorientiert abgebildet sowie nach Zielen der Wirtschaftlichkeit umgestaltet (vgl. Gaitanides 2007, S. 48 ff.). Ziele der Wirtschaftlichkeit lassen sich insbesondere anhand der Idee einer „wertorientierten Unternehmensführung“ konkretisieren: Geschäftsprozesse werden in Kern- und Unterstützungsprozesse differenziert. Sie werden dahingehend bewertet, welchen Wertschöpfungsbeitrag und folglich welchen Anteil zur Unternehmenswertsteigerung sie direkt oder unterstützend leisten können. Demnach sind Kernprozesse direkt mit den kundenbezogenen Unternehmensleistungen verbunden (z. B. die Kundenberatung in einer Bank). Mit den Unterstützungsprozessen werden hingegen alle Abläufe im Unternehmen dargestellt, die einen erfolgreichen Ablauf der Kernprozesse unterstützen und ermöglichen (z. B. die Einrichtung eines betrieblichen Informationssystems, das Cross-Selling im Kundengespräch unterstützt).

Die prozessorientierte und unternehmenswertorientierte Perspektive hat erhebliche Konsequenzen für berufs- und wirtschaftspädagogische Zielsetzungen. Statt einzelner und eng geschnittener Arbeitsverrichtungen im Sinne einer tayloristischen Arbeitsteilung geraten nun komplexe Arbeitshandlungen in bereichsübergreifenden Tätigkeitsfeldern in den Blick. Diese sind gekennzeichnet durch eine erhebliche Aufwertung von Arbeit. Sie binden Mitarbeiter/innen beispielsweise dabei ein, Produktinnovationen zu generieren, die Leistungserstellung nach Kriterien von Qualität, Zeit und Kosten mitzugestalten oder die Einführung neuer Managementsysteme mitzutragen. Zugleich

fordern diese komplexer gewordenen Arbeitshandlungen sehr viel stärker den lernenden Mitarbeiter an, was sich anhand moderner Unternehmensführungskonzepte wie dem Balanced Scorecard-Ansatz, der Six-Sigma-Methodik oder Supply Chain-Managementkonzepten ableiten lässt. Unternehmensführungskonzepte weisen Mitarbeiter(inne)n erhebliche Möglichkeiten der Mitbestimmung und Mitgestaltung am Arbeitsplatz zu. Sie spiegeln das durchgängige Prinzip der Verknüpfung von Arbeiten und Lernen wider.

Geschäfts- und Arbeitsprozesse als Ausgangspunkt beruflicher Lernprozesse lassen sich in vier Schritten modellieren, analysieren und ggf. lernförderlich umgestalten (vgl. Rebmann & Schlömer 2009). Im ersten Schritt werden zunächst die zu modellierenden Arbeits- und Geschäftsprozesse (Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung) identifiziert, verbal beschrieben und in der betrieblichen wie überbetrieblichen Wertschöpfungskette verortet. Dabei sind insbesondere Schnittstellen zu anderen Geschäftsprozessen zu bestimmen. Im zweiten Schritt erfolgt die softwaregestützte Beschreibung bzw. Modellierung des Geschäftsprozesses als so genannte ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK). Im dritten Schritt werden die Arbeits- und Geschäftsprozesse dann auf der Folie lernförderlicher Prinzipien re-modelliert, wie sie beispielsweise im so genannten Lernförderlichkeitsinventar abgebildet sind, das vom Institut für Arbeitswissenschaften der Universität Kassel entwickelt wurde (vgl. Frieling et al. 2006, S. 51 ff.). Ein Lernen im Prozess der Arbeit hängt demnach u. a. davon ab, inwieweit Arbeitsaufgaben selbstständig bearbeitet werden können, inwieweit Mitarbeiter/innen an Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen im Unternehmen teilhaben und welchen Komplexitätsgrad Aufgaben im Arbeitsprozess aufweisen. Im vierten Schritt werden schließlich die Lernerträge (z. B. erworbene Fachkompetenz) dokumentiert und der Lernerfolg analysiert.

Literatur:

- Frieling, E.; Bernard, H.; Bigalk, D. & Müller, R. F. (2006). Lernen durch Arbeit. Münster: Waxmann.
- Gaitanides, M. (2007). Prozessorganisation (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Rebmann, K. & Schlömer, T. (2009). Lernen im Prozess der Arbeit. Berufs- und Wirtschaftspädagogik online, Profile 2. [URL: www.bwpat.de].
- Rebmann, K.; Tenfelde, W. & Schlömer, T. (2011). Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Eine Einführung in Strukturbegriffe (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Dr. Tobias Schlömer

Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg