



EHB

EIDGENÖSSISCHES
HOCHSCHULINSTITUT FÜR
BERUFSBILDUNG

Schweizer Exzellenz in Berufsbildung

NACHHALTIGE LERNKULTUR IN EINER SICH SCHNELL VERÄNDERNDEN ARBEITSWELT

Dr. Patric Raemy, Prof. Dr. Antje Barabasch, MA Anna Keller und MA Gaby Walker

April 2021

Schwerpunkte des Vortrags

1. Theorie: Nachhaltigkeit und Lernkultur
2. Fallstudien, Erhebungs- und Auswertungsmethode
3. Induktive Modellentwicklung
4. Konklusion: Die Rolle der Lernkultur bei der nachhaltigen Entwicklung in der Berufsbildung

Nachhaltigkeit als langfristiger Prozess

- Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung: **Nachhaltigkeit als Entwicklung** «that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs» (Hauff 1987, S. 43).
- Erweiterung des Begriffs Nachhaltigkeit in einem **ökonomischen, ökologischen und sozialen** Sinn: «[...]das eigene berufliche Handeln in seiner **Wirkung** auf Mensch und Umwelt zu reflektieren, **Kreativität** zu entwickeln sowie **Teamfähigkeit** und **Verantwortungsbewusstsein** etc. auszubilden» (Berg, 2021, S. 4)
- Nachhaltigkeit erfordert tiefgreifenden kulturellen, gesellschaftlichen und normativen Wandel durch **Einsicht, Mitgestaltung, Vernunft und Freiwilligkeit** bei Individuen (Rebmann & Schlömer, 2020).
- **Fokus Berufsbildung:** Arbeitswelt als kritischer Ort, in dem sich entscheidende Innovationen eines Transformationsprozesses vollziehen (Melzig, 2021): **Umsetzung nachhaltiger Entwicklung in der (Ausbildungs-) Praxis. Nachhaltigkeit ist für alle Beteiligten greifbar.**

Problem: Vereinbarung von Nachhaltigkeit als langfristiger Prozess mit schnellen Veränderungen in der Arbeitswelt.

Unsere Studie:

- Wie werden neue Ansätze wie und was gelernt wird von den Akteuren in den Lehrbetrieben wahrgenommen, ausgehandelt, umgesetzt und nachhaltig internalisiert?

Die Rolle der Lernkultur bei nachhaltigen Entwicklungen

- Lernkulturen bestehen aus Lernumgebungen, Praktiken und Prozessen des Arbeitens und Lernens. Dazu gehören Einstellungen, Werte und Vorstellungen der in die betriebliche Ausbildung involvierten Akteure (Barabasch & Keller, 2021).
- Lernkultur als Indikator für den Stellenwert des Lernens, der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und der Innovativität innerhalb des Unternehmens (Sonntag et al., 2004).
- Neue Lernkulturen entstehen aus Umbruchs- und Herausforderungssituationen in der Gesellschaft (Dohmen, 1996).
- Durch ihren ständigen Bezug zu Wandlungsprozessen und Modernisierung, werden Lernkulturen als Mittel zur Etablierung des lebenslangen Lernens und zur Flexibilisierung des Lernens gesehen (Koller, 2021).

Transformation von Werten und Normen ist langfristig, muss ständig wiederholt werden und benötigt die Unterstützung von verschiedenen Akteuren.

- Ziel unserer Studie: Beschreibung der Rolle von innovativen Lernkulturen bei der Förderung von nachhaltigen Entwicklungen in der Berufsbildung.

Methode

Fallstudien bei Swisscom, login, Post, Apprentas, Roche

Befragung von:

Lernenden

Berufsbildner/Innen und Fachausbildner/Innen

Lernbegleiter/Innen und Coaches

Management Berufsbildung

Erhebung: 233 semistrukturierte Interviews und Fokusgruppen

Fragen zu:

Erfahrungen im Arbeitsalltag

Organisation der Berufsbildung, Lernunterstützung

Einstellungen, Werten und Überzeugungen bezüglich der Ausbildung am Arbeitsplatz

Auswertung:

- Inhaltsanalytische Auswertung nach Kuckartz (2016) und gemeinsames Codieren
- Einbezug von unterschiedlichen Fallstudien Daten: Fotos, Audioaufnahmen und Transkripte, öffentliche und interne Dokumente zur Ausbildungsgestaltung, Beobachtungsprotokolle

Orientierung an und Umsetzung von neuen Werten und Normen

Orientierung an und Umsetzung von institutionellen Missionen:

- **Durchdringung und Internalisierung** von Lernkultur ist förderlich für Nachhaltige Entwicklung
- Jedoch, ist Transformation zu einer nachhaltigen Lernkultur **träge und langfristig**.
- Werte, Normen und Einstellungen zu nachhaltigem Handeln **korrelieren nur schwach** mit zielgerichtetem Verhalten (z.B. Lehmann, 1999). Aber **Orientierung** an Werten und Normen ist wichtig für gute Arbeit (Gardner et al., 2005; Raemy & Vos, 2021).
- **Ziel:** Legitimation und Reputation von Berufsbildung sowie Internalisierung von Werten und Normen des nachhaltigen Handelns.
- Lernkulturen die Innovationen fördern bieten Raum für **neue Ideen und Umsetzungen**.

Orientierung an und Umsetzung von neuen Werten und Normen

Beispiele Durchdringung, Internalisierung und Umsetzung von Lernkultur:

IT (Management): Ziel der Berufsbildung ist, die jungen Menschen zu selbstständigen, selbstdenkenden und -handelnden Persönlichkeiten zu entwickeln. Wirklich, sie zu befähigen, selber eben, zu entscheiden, zu denken und Verantwortung zu übernehmen und Dinge wirklich umzusetzen.

IT (Management): 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.

IT (LE): Gerade vorgestern habe ich jemanden kennengelernt, der eine coole Projektidee hat und die gerne umsetzen möchte. Die Person werde ich, je nachdem ansprechen oder werde sie auf das Projekt ansprechen. Allerdings, glaube ich nicht, dass er schon einmal mit Lernenden so zu tun gehabt hat und von dem her, kann ich mir vorstellen, dass er das lieber noch nicht machen möchte.

Aushandlung von nachhaltiger Ausbildung und kurzfristigem Profit

Unternehmen zwischen Bildung und Profit

- Berufsbildung als **Institution** (Meyer & Rowan, 1977) und «**moral mission**» (Gardner et al., 2005, S. 163–164) aber Berufsbildung am Arbeitsplatz soll die **produktive Arbeit** nicht hindern (Melzig & Weber, 2020; Wettstein & Gonon, 2009).
- Institutionelle Mission muss mit Umsetzung/Praxis **ausgehandelt** werden. Langfristiges Ziel sollte nicht Bildung oder Profit, sondern **Bildung und Profit** sein.
- Organisationen benötigen **stabile, langfristige und nachhaltige** Strukturen – Orientierung auch an **Traditionen und Mythen** (Meyer & Rowan, 1977).
- In den Unternehmen werden **Werte und Normen** etabliert und **Spannungsfelder** ausgehandelt. **Einflussfaktoren:** hierarchische Ebene, Funktion, Berufsfeld, Branche, Einklang mit Produktivität und Profit (z.B. Ausserhalb des Managements: Eher kurzfristigere, praxis- und projektbezogene Ziele).

Aushandlung von nachhaltiger Ausbildung und kurzfristigem Profit

Unternehmen zwischen nachhaltiger Ausbildung und kurzfristigem Profit

Pharma (Oberste Führungsebene): Die haben ein Bild von einem jungen, stromlinienförmigen Karrieremensch, der durchstartet und alles super schnell macht, vielseitig ist und in Medien und Sprachen bewandert ist. Aber ich habe das Gefühl, das ist ein Industrienorm-Denken. Ich finde das persönlich nicht so toll. Wir sind immer bestrebt, dass wir eine gewisse Breite, Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit hinbekommen. Im Unterricht sollten wir auch mal Zeit haben für: Wie gehts mir, was macht meine Welt so, was ist im Moment in der Gesellschaft los? Man soll auch mal ein bisschen philosophieren.

Ausbildungsleiter (Transport): 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. [...] was ermöglicht man dem Lernenden und wo muss man als Firma sagen, dass man nicht jeden Monat neue Lernende instruieren kann? Das geht nicht. Irgendwann will man etwas zurück von dem, was man investiert.

Wahrnehmung und Aushandlung von kurz- und langfristigen Zielen

Beteiligte Akteure als Förderer und Hinderer des Wandels:

- Individuelle Wahrnehmung, Aushandlung, Akzeptanz und Performanz: Ich vs. Wir - Jetzt vs. Zukunft
- Zeitmanagement vs. übergeordnete Werte
- Aushandlung der Mission und Praxis: Differenzierte Reflexion auf Kaderebene und eher pragmatischere Reflexion in praxisnahen Funktionen.
- Unterschiedliche Rollen, Erwartungen, Ansprüche.
- Für was lerne / lehre ich? Was will ich im Moment oder in der Zukunft?

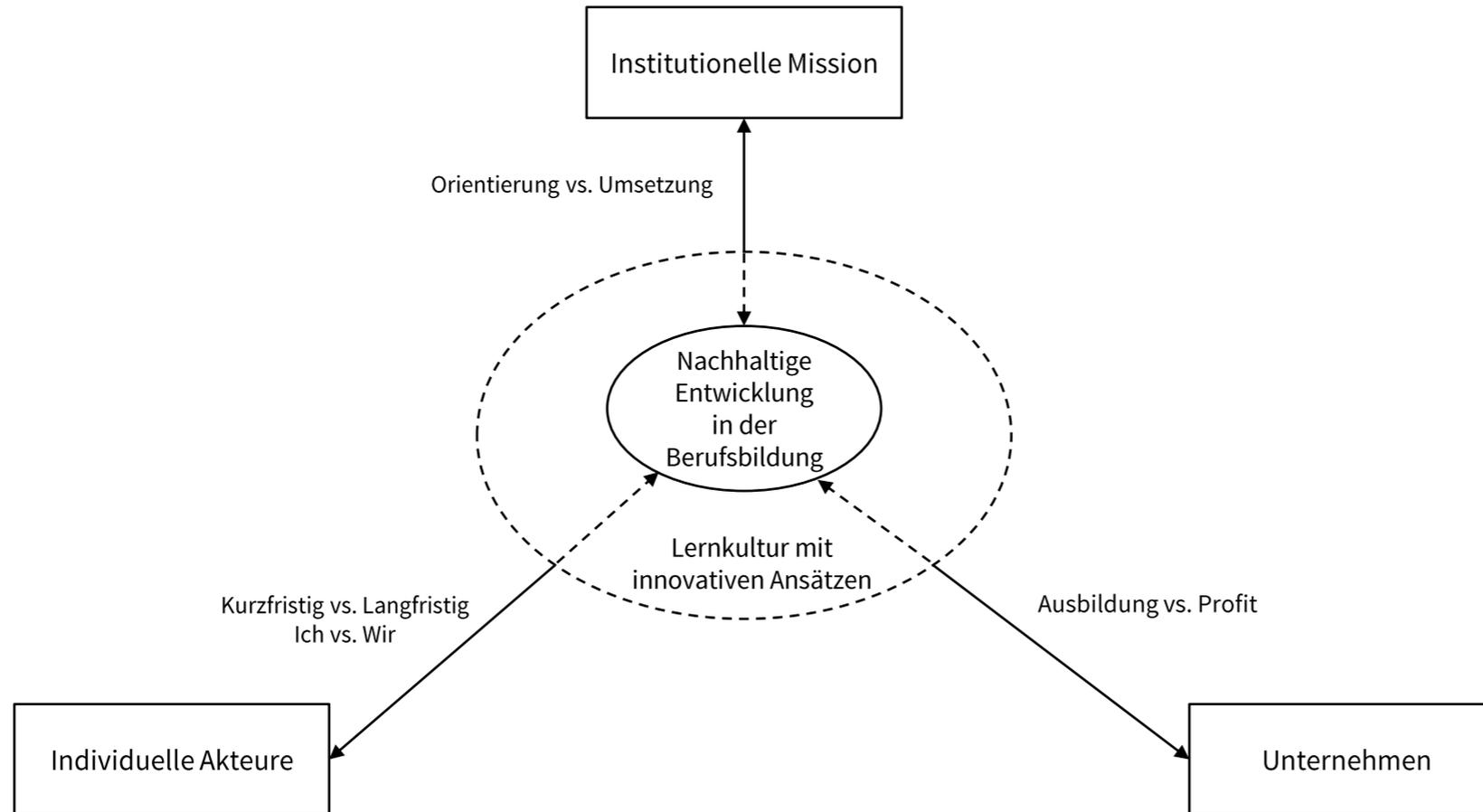
Wahrnehmung und Aushandlung von kurz- und langfristigen Zielen

Beteiligte Akteure als Förderer und Hinderer des Wandels

LE (IT): Du musst sicher wollen. Also, Eigeninitiative. Also, wenn du arbeiten gehst, damit du arbeitest, dann bist du am falschen Ort. Weil, wenn du das willst und etwas Grösseres erreichen möchtest, kannst du das auch. Sie bieten dir Möglichkeiten an, mehr aus dir zu machen als bei anderen Betrieben.

LE (Pharma): Bei uns ist von Anfang an alles sehr strikt und es muss mehr gemacht werden, als verlangt wird. Das ist einerseits gut, weil sie sich gut um uns kümmern, aber wir müssen halt auch viel geben und es gab Zeiten, in denen man sich gedacht hat: „Ist das wirklich noch nötig? Alle anderen müssen es nicht machen.“ Aber wenn ich zurückschaue, war es gut. Es sind immer Erfahrungen, die man sammelt, aber das sieht man im Moment manchmal nicht.

Modell zur Rolle der Lernkultur bei der Förderung von nachhaltigen Entwicklungen in der Berufsbildung



Konklusion: Rolle der Lernkultur bei der Förderung von nachhaltigen Entwicklungen in der Berufsbildung

- Lernkulturen sind erfolgreich wenn sie von allen beteiligten Akteuren nachhaltig und langfristig mitgetragen werden.
- Eine etablierte, akzeptierte und gelebte Lernkultur könnte helfen, Spannungsverhältnisse zwischen Veränderung und Stabilität nachhaltig zu moderieren, neue Ideen und Ansätze zu generieren und Arbeitskräfte auf neue Entwicklungen vorzubereiten.
- Die theoretische Fundierung hilft, die verschiedenen Aspekte und Prozesse der Rolle von Lernkulturen bei nachhaltigen Entwicklungen in der Berufsbildung genauer zu definieren.

Wir danken Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und wir sind gespannt auf Ihre Gedanken und Rückmeldungen!