

## Inhalt

KAPITEL A EINFÜHRUNG.....	11
1 Stetiger Wandel und Lernen im „Wildwasser“.....	11
2 Zur „Organisation des Informellen“ und zu diesem Band.....	14
KAPITEL B DIE FALLSTUDIEN.....	23
Fallstudie 1: Wacker-Chemie GmbH.....	23
3 Zur Ausgangssituation und zum Unternehmen.....	23
3.1 Ausgangssituation.....	23
3.2 Zum Unternehmen.....	24
3.3 Paradoxien modernisierter Ausbildung.....	25
4 Erfahrungsgeleitetes Lernen und Arbeiten als durchgängiges Bildungsprinzip.....	27
5 Verankerung non-formalen Lernens in der Ausbildung.....	29
5.1 Maßnahmen grundsätzlicher Art: Die Formulierung durchgängiger Leitprinzipien.....	29
5.2 Maßnahmen methodisch-didaktischer Art: Lernen durch Erfahrungsprozesse.....	33
5.2.1 Lernen am realen Arbeitsgegenstand.....	33
5.2.2 Lernen durch Erfahrungsauswertung.....	38
5.2.3 Selbstgesteuerte/-organisierte Lernprozesse durch schriftliche Materialien.....	39
5.2.4 Veränderungen im Selbstverständnis von Lehrenden und Lernenden.....	42
5.2.5 Formen der Lernbegleitung.....	44
5.3 Maßnahmen organisatorischer Art.....	44
5.3.1 Einheitliches Ausbildungsleitbild.....	45
5.3.2 Sicherung des „roten Fadens“ durch schriftliche Unterlagen.....	45
5.3.3 Beteiligung der Ausbilder an der Materialienentwicklung....	46
5.3.4 Möglichkeit der Spezifikation der Materialien.....	46
5.3.5 Einbindung der Methode in das betriebliche Gratifikationssystem.....	46
5.3.6 Innovation wird zum Normalfall.....	46

5.4	Qualifikationsmaßnahmen.....	47
5.4.1	Kommunizieren des neuen Ausbildungskonzepts.....	48
5.4.2	Kurzzeitqualifizierung in Workshops für betriebliche Ausbilder.....	48
5.4.3	Aufsuchende Qualifizierungsarbeit.....	49
5.4.4	Qualifizierung durch Auszubildende.....	49
6	Erfolgskriterien.....	50
6.1	Auf der Ebene des Gesamtunternehmens.....	50
6.2	Auf der Ebene des einzelnen Betriebs.....	50
6.3	Auf der Ebene des Ausbilders.....	51
6.4	Auf der Ebene der Auszubildenden.....	51
	Fallstudie 2: Haus Aja Textor-Goethe, Altenpflege.....	53
7	Zur Institution Aja Textor-Goethe (ATG) und zum Aufbau dieser Studie.....	53
8	Die Anforderungen an die Institution ATG.....	54
8.1	Elemente der Arbeitsorganisation, die arbeitsintegriertes Lernen fördern.....	55
8.1.1	Der Handlungstyp der Arbeit in der Pflege.....	55
8.1.2	Interaktiv-dialogisches Vorgehen.....	55
8.1.3	Wahrnehmung mit allen Sinnen.....	56
8.1.4	Erfahrungswissen und empathische Beziehung.....	56
8.2	Die situative Arbeitsgestaltung.....	57
9	Formen non-formaler und informeller Lernprozesse zur Bewältigung der Herausforderungen.....	59
9.1	Arbeitsintegrierte, non-formale Lernprozesse.....	59
9.1.1	Workshops unter externer Begleitung.....	59
9.1.2	Supervision im Team.....	60
9.1.3	Situatives Lernteam unter der Leitung eines erfahrenen Kollegen.....	61
9.1.4	Selbstgesteuertes, eigeninitiatives Lernen am Modell - Zusammenarbeit mit erfahrenen Kollegen.....	62
9.1.5	Neue Abläufe, neues Handeln ausprobieren, experimentieren.....	63
9.1.6	Austausch über Erfolge und Misserfolge.....	64
9.1.7	Rückblicke und Qualitätszirkel - Regelmäßige systematische Auswertung der Praxis.....	64

9.1.8	Rotierende Aufgaben (Job-Rotation).....	66
9.1.9	Eigene Nachforschungen anstellen.....	66
10	Informelles Lernen.....	67
11	Effekte des non-formalen und informellen Lernens.....	68
11.1	Auswirkungen auf die Mitarbeiter.....	68
11.2	Auswirkungen auf die Organisation.....	69
12	Rahmenbedingungen, die das non-formale und informelle Lernen fördern.....	71
12.1	Organisatorische Rahmenbedingungen.....	71
12.2	Unternehmenskulturelle Rahmenbedingungen.....	74
12.3	Die wesentlichen Kriterien für den Erfolg des non-formalen und informellen Lernens.....	76
	Fallstudie 3: dm-drogerie markt.....	79
13	Das Unternehmen und seine Dynamik.....	79
14	Die dm-Bildungskonzeption: Lernen in der Arbeit.....	81
14.1	Berufsausbildung.....	82
14.1.1	Rahmenbedingungen.....	83
14.1.2	Effekte.....	84
14.2	Lernen in der Arbeit - Weiterbildung bei dm-drogerie markt....	85
14.2.1	Lernfeld 1: Ständige Weiterqualifizierung bei Neuerungen und Veränderungen; Lernen als Berufsaufgabe.....	86
14.2.2	Lernfeld 2: Ständige Verbesserung und Weiterentwicklung der Arbeit - die Arbeit als Lernquelle.....	98
14.2.3	Lernfeld 3: Persönliches und berufliches Lernen der Mitarbeiter- die Arbeit als Basis individueller Entwicklung.....	102
15	Rahmenbedingungen und Effekte des non-formalen und informellen Lernens bei dm-drogerie markt.....	111
15.1	Prinzipien der „Organisation des informellen Lernens" bei dm-drogerie markt.....	111
15.2	Beobachtbare Effekte der Lernorganisation bei dm-drogerie markt.....	113
15.3	Rahmenbedingungen für die Organisation des informellen Lernens bei dm-drogerie markt.....	115

KAPITEL C LERNEN IN MODERNISIERTEN UNTERNEHMEN.....	121
16 Wege zum erfahrungsgeleiteten, selbstorganisierten Lernen.....	121
16.1 ... in der beruflichen Erstausbildung.....	122
16.2 ... in der beruflichen Weiterbildung.....	127
17 Konzeptionselemente neuer Lernwege und Lernprozesse zwischen Organisation und Informalität.....	129
17.1 Arbeiten und Lernen verbinden.....	132
17.2 Selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen.....	134
17.3 Das Konzept der Kompetenz(en).....	135
17.4 Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln/Arbeiten und Lernen.....	138
17.5 Non-formales und informelles Lernen.....	144
17.6 Zusammenfassung.....	147
KAPITEL D ELEMENTE EINER ENTWICKLUNGSOFFENEN LERNKULTUR .	149
18 Elemente zeitgemäßer Lernansätze.....	149
18.1 Modelle im Bereich der beruflichen Erstausbildung.....	151
18.1.1 Veränderungen im Selbstverständnis von Lehrenden und Lernenden- „Lernbegleiter" und „selbstverantwortlich Lernende".....	152
18.1.2 Veränderungen in der dem Lernprozess zugrunde gelegten Systematik: Erfahrungssystematik statt Fachsystematik. . . .	154
18.1.3 Veränderungen der die Lernprozesse strukturierenden Lernarrangements und ihrer Begleitung: Rahmenvorgaben, ermutigende Lernbegleitung und intensive Nachbereitung.....	155
18.1.4 Veränderungen der „Vorhersehbarkeit" und Vereinheitlichung der Lernerträge: Individualisierte Lernwege und Lernstile.....	157
18.2 Modelle für ein Lernen in der Arbeit.....	158
18.2.1 Komplexe Anforderungsstruktur der Arbeit.....	158
18.2.2 Identifikation mit Lern- und Unternehmenszielen.....	158
18.2.3 Prinzip Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeiter.....	159
18.2.4 Individuelle und kollektive Lern- und Erfahrungs- freiräume.....	160
18.2.5 „Neues Lernen ist willkommen".....	161

---

18.2.6	Beratung und Begleitung der Lernenden.....	161
19	Rahmenbedingungen für zeitgemäße Lernansätze.....	162
19.1	Rahmenbedingungen in Zusammenfassung.....	162
19.2	Rahmenbedingungen in Perspektive.....	162
19.2.1	Das ökonomisch-organisatorische Prinzip „Identifikation des Wertes" und dessen Lernseite.....	164
19.2.2	Das Prinzip „Wertschöpfung" bzw. „Konzentration auf den Wertschöpfungsstrom" und dessen Lernseite.....	167
19.2.3	Das Lean-Prinzip „Prozessfluss"/ "flow" und dessen Lernseite.....	169
19.2.4	Das Lean-Prinzip „Leistung nur auf Anforderung"/ „Pull!" und dessen Lernseite.....	172
19.2.5	Das Lean-Prinzip „Kontinuierliche Verbesserung"/ „Perfection" und deren Lernseite.....	175
LITERATUR.....		179