



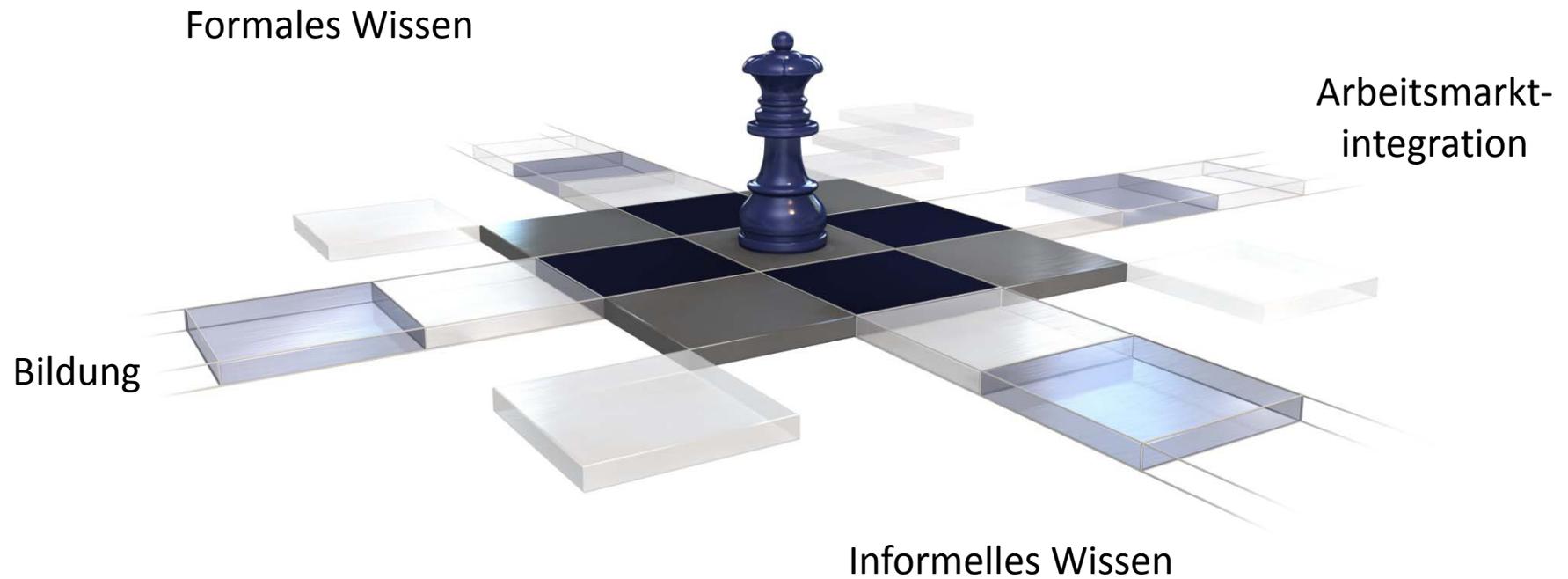
Betrieb lernen

Bedeutung der Dualen Berufsausbildung für die Entwicklung organisationalen Arbeitsvermögens

Dipl.-Soz. Tobias Ritter, Dr. Petra Schütt (ISF München)

Prof. Dr. habil. Sabine Pfeiffer (Universität Hohenheim)

Welche Bildung braucht der Arbeitsmarkt?



Empirische Basis

Sekundäranalyse: IAB Panelstudie „Armutsdynamik und Arbeitsmarkt: Entstehung, Verfestigung und Überwindung von Hilfebedürftigkeit bei Erwerbsfähigen“

- Qualitative Panelstudie (2006-2011)
4 Erhebungswellen
- 152 Personen mit Erfahrungen mit Grundsicherungsleistungen
- > 450 Biografisch-narrative Interviews 80 Personen mindestens dreimal befragt
- Fallauswahl 32 Fälle: Duale Ausbildung, Studium, Duale Ausbildung + Studium, keine Ausbildung

Primärerhebung: Experteninterviews betriebliches Ausbildungsfachpersonal

- > 40 Interviews
- Fallauswahl: junge/erfahrene Ausbilder_innen, Ausbildungstypen (traditionell, neu entstandene, 2/3,5-jährige Ausbildungszeiten, Ausbildungsbetriebe (Großbetrieb/KMU, inhabergeführt/Konzern), Lernortkonstellation (Lehrwerkstatt/integriert/Verbundausbildung)

Organisationales Arbeitsvermögen

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden					Leistung	Kontrolle
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

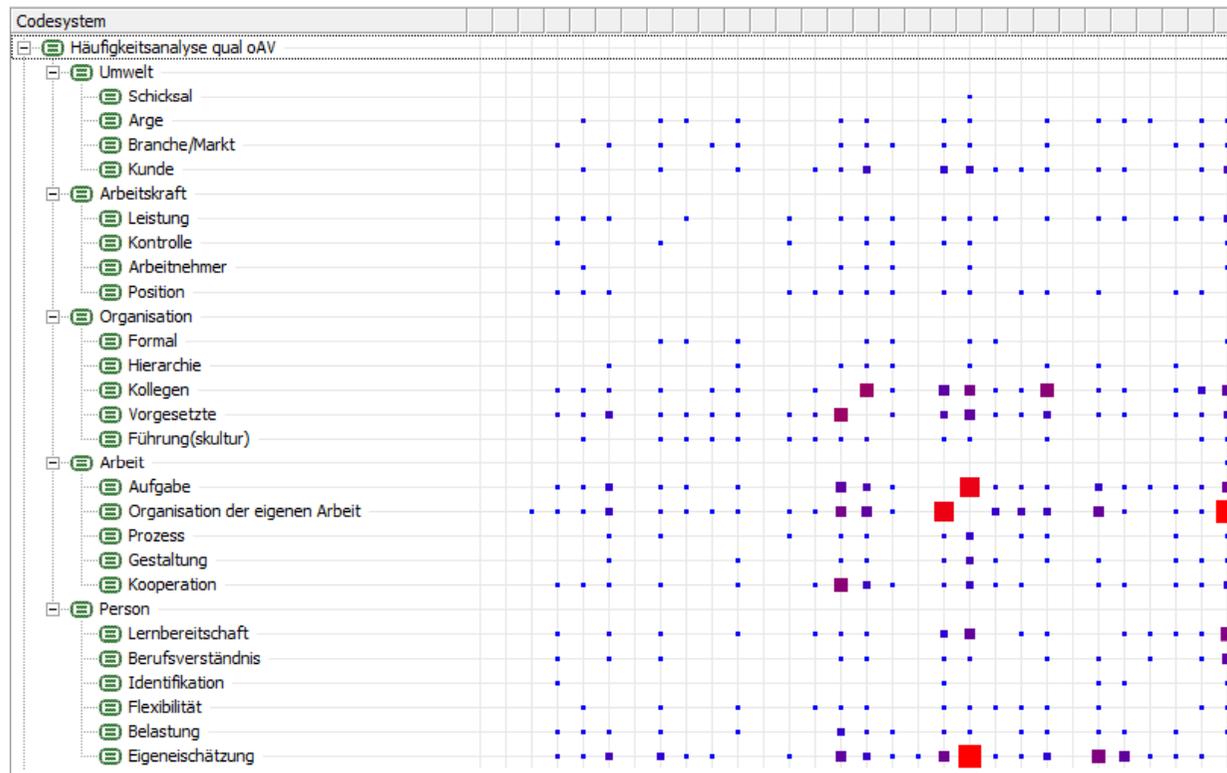
Sekundäranalyse

Ausbildung und organisationales Arbeitsvermögen

Duale Ausbildung

Codesystem																						
[-] Häufigkeitsanalyse qual oAV																						
[-] Umwelt																						
[-] Schicksal								1														
[-] Arge	11	2	1	1	7	9	2	2	1	2	1	5	8									
[-] Branche/Markt	11	5	2	1	2	3	8	1	4	3	1	1	7	5								
[-] Kunde	5	1	2	1	10	16	13	15	1	2	1	7	3	5	18							
[-] Arbeitskraft																						
[-] Leistung	2	2	1	1	1	5	4	1	6	5	2	1	6	1	1	4	12					
[-] Kontrolle	1	1	1	1	1	2	1	2	3								1					
[-] Arbeitnehmer	1				1	2	1	1									1					
[-] Position	1	2	2		1	2	4	3	1	6	4	1	2	3	2	2						
[-] Organisation																						
[-] Formal			1	1	1	5	3	2	1								1					
[-] Hierarchie	1			2	2	8	4	1	2	1	1											
[-] Kollegen	7	3	10	5	1	4	2	40	3	24	31	4	4	36	8	3	1	14	25			
[-] Vorgesetzte	9	8	16	4	2	2	3	5	8	40	9	20	25	4	4	16	6	1	1	8	15	
[-] Führung(skultur)	1	1	1	1	1	3	4	3	9	1	1	3								2	1	
[-] Arbeit																					1	
[-] Aufgabe	2	4	13	6	2	6	24	20	1	60	9	10	7	13	5	1	4	9	29			
[-] Organisation der eigenen Arbeit	1	2	3	15	5	3	1	4	2	1	31	25	1	60	14	19	16	26	8	5	4	65
[-] Prozess	1	2			1	4	4	9	14	4	1									1	2	
[-] Gestaltung	2			1	4	4	10	19	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	6	
[-] Kooperation	2	1	1	1	2	2	36	16	3	7	16	1	1	2	1	1	3	12				
[-] Person																						
[-] Lernbereitschaft	1	7	6	3	1	8	6	13	26	1	2	8	2	2	5	33						
[-] Berufsverständnis	2	3	1		3	1	5	8	1	8	4	1	25									
[-] Identifikation	1						1			2	4	5										
[-] Flexibilität	1	1	2	1	1	1	4	5	1	2	1	2	2	6								
[-] Belastung	5	7	5	4	2	14	8	2	9	4	1	3	5	1	2	7						
[-] Eigeneinschätzung	8	5	18	12	1	1	25	15	1	1	29	65	2	6	12	33	25	5	6	7		

Duale Ausbildung – hohe Bezugsdichte



Duale Ausbildung Schwerpunkte

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden					Leistung	Kontrolle
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

Organisation der eigenen Arbeit

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden					Leistung	Kontrolle
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

Bezugsfelder Organisation der eigenen Arbeit

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden					Leistung	Kontrolle
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

Bezugsfelder Organisation der eigenen Arbeit

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal 1	Institution Behörden 2					Leistung 5	Kontrolle 3
Branche Markt 3	Kultur 15		Lernbereitschaft 26	Berufsverständnis 8		Position 4	Arbeitnehmer 1
		Identifikation	Person		Flexibilität 5		
Formal 2	Hierarchie 1		Belastung 4	Eigenbeschäftigung 65		Arbeitsleistung 60	Organisation der Arbeit
Kosten 31	Vorgeschichte 25	Führung 1			Prozess 14	Gestaltung 19	Kooperation 16
Organisation				Arbeit			

keine Berufsausbildung Schwerpunkte und fehlende Bezüge

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden					Leistung	Kontrolle
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

Organisation der eigenen Arbeit

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden					Leistung	Kontrolle
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

Bezugsfelder Organisation der eigenen Arbeit

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden					Leistung	Kontrolle
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

Bezugsfelder Organisation der eigenen Arbeit

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden 1					Leistung 2	Kontrolle
Branche Markt 1	Kunden 9		Lern- bereitschaft 1	Berufs- verständnis		Position 1	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Beziehung 2	Eigen- schätzung 2		Aufgabe 5	Organisation der Arbeit
Kollegen 4	Vorgesetzte 4	Führung 1			Prozess	Gestaltung	Kooperation 2
Organisation				Arbeit			

Überblick

Duale Berufsausbildung, Studium

Umwelt				Arbeitskraft			
Schule	Institutionen					Leistung	Rolle
Branchen	Marken		Lern-	Bezieh-		Position	Arbeits-
		Merkmale	berufliche	ungsverhältnis			nehmer
			Person				
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenre-		Aufgabe	Organisation
				stellung			der Arbeit
Mitarbeiter	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Qualität	Bezugspunkt
Organisation				Arbeit			

keine Duale Berufsausbildung, Studium

Umwelt				Arbeitskraft			
Schule	Institutionen					Leistung	Rolle
Branchen	Marken		Lern-	Bezieh-		Position	Arbeits-
		Merkmale	berufliche	ungsverhältnis			nehmer
			Person				
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenre-		Aufgabe	Organisation
				stellung			der Arbeit
Mitarbeiter	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Qualität	Bezugspunkt
Organisation				Arbeit			

Duale Berufsausbildung

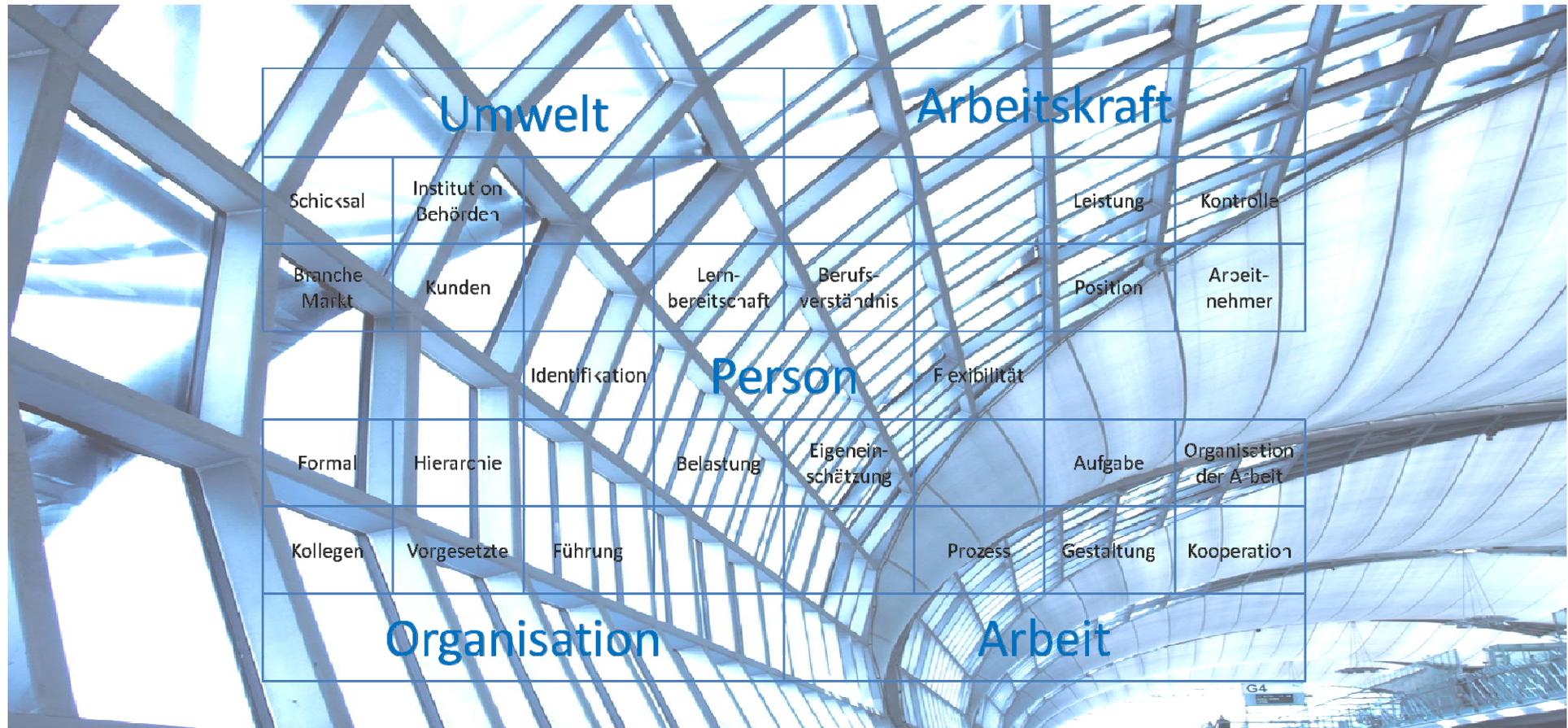
Umwelt				Arbeitskraft			
Schule	Institutionen					Leistung	Rolle
Branchen	Marken		Lern-	Bezieh-		Position	Arbeits-
		Merkmale	berufliche	ungsverhältnis			nehmer
			Person				
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenre-		Aufgabe	Organisation
				stellung			der Arbeit
Mitarbeiter	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Qualität	Bezugspunkt
Organisation				Arbeit			

keine Berufsausbildung

Umwelt				Arbeitskraft			
Schule	Institutionen					Leistung	Rolle
Branchen	Marken		Lern-	Bezieh-		Position	Arbeits-
		Merkmale	berufliche	ungsverhältnis			nehmer
			Person				
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenre-		Aufgabe	Organisation
				stellung			der Arbeit
Mitarbeiter	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Qualität	Bezugspunkt
Organisation				Arbeit			

Lernort Betrieb

Expertenbefragung



Aneignungsraum/Lernort Betrieb



Lernen im Betrieb kann Impulse setzen

„Ob ich halt jetzt den Ehrgeiz habe und mich da reinhänge und mitdenken mag und wo dabei bin, dann bin ich natürlich in einer anderen Verantwortung, [...] Wenn jemand da mitzieht, die Möglichkeiten sind da, aber wenn nicht, dann nicht. [...] Und das ist schon auch eine Kunst, denen beizubringen diese Sehnsucht nach mehr zu entwickeln: ‚Ja, wo kann ich denn hin?‘ Oder auch mal zu fragen: ‚Wo willst Du denn hin, wie stellst Du Dir Deinen späteren Arbeitsplatz vor? Möchtest Du dann nach drei Jahren immer noch irgendwo hingehen, wo Du einen Zettel hast, den Du abarbeitest?‘ Oder: ‚Wie soll Dich dann Dein Arbeitgeber später mal bezahlen?‘ Stellt der eine Fachfrau ein, die nur gewohnt ist, nach Zettel zu arbeiten oder sich nicht an Vorgaben hält?“. (366-IV-U-16-c-106-126)

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden				Leistung	Kontrolle	
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

Betrieb lernen braucht organisationale Praxis

„den praktischen Bezug lernen. Wenn ich A mache, dann passiert B. Diese Zusammenhänge, diese Verknüpfungen, das müssen sie bei uns lernen, auch den Umgang mit den Kunden, mit den Menschen, auch eine gewisse Sorgfaltspflicht im Umgang mit der Ware, das müssen sie bei uns lernen. Das können sie in der Schule so in der Art nicht lernen.“ (366-IV-U-17c-145)

„...das Ganze nicht nur von einer theoretischen Seite betrachtet, sondern auch... ja, dass man dort mal mitarbeitet und bestimmte Prozesse mitgestaltet und Erfahrungswissen einfach generiert, wenn mal etwas schief geht, beispielsweise, ja.“ (366-IV-E-38b-63)

„Ja, das ist ähnlich wie in Großbetrieben, wo die Stationen dann abgearbeitet werden. Also so dieses Arbeiten und Aushalten müssen, glaube ich, lernt man halt nur in einem Betrieb. Also dass man stabil wird.“ (366-IV-U-16c-254)

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden				Leistung	Kontrolle	
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

Lernen – organisationale Praxis – peer groups

„Es ist jetzt eine Gemeinschaft, die alle das gleiche Interesse haben. Und die sich teilweise ja besser austauschen können, wenn der eine erzählt, wie geht es in meinem Haus zu und wie geht es im anderen Haus zu. [...] Sie haben 18 Azubis und Sie haben nach einer Woche eine Whatsapp-Gruppe. [...] Mittlerweile verstehe ich in dem Fall den Sinn sogar. Vorher haben wir drei, vier andere Azubis, mit denen ich meine Probleme bequatschen kann. In der Whatsapp-Gruppe, wenn es 18 sind, habe ich 17, die mir vielleicht zuhören können. Von diesen 17 haben mindestens ein bis zwei immer Zeit. Das heißt, ich werde in einer ganz anderen Gemeinschaft aufgefangen, die trotzdem alle gleich denken, aber dadurch, dass die aus den anderen Häusern sind, manches auch abfedern. Da kocht nichts mehr so hoch, sie fühlen sich aber wahrgenommen, wertgeschätzt und es ist immer jemand da.“ (366-IV-U-54c-36-38)

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden				Leistung	Kontrolle	
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

„Die werden ja einer Patin oder einem anderen Azubi zugeordnet, also die sind ja nirgendwo alleine und, sondern die haben immer irgendjemanden an ihrer Seite und da sieht man schon, wenn jetzt aktiv ein Kunde bedient wird, ja, kann ich mithelfen oder kann ich mal das holen oder das muss ich weg bringen.“ (366-IV-U-07a-80)

formelles und informelles Lernen – Integration in der betrieblichen Praxis

„Und da [in der Lehrwerkstatt] ist es so, dass aus verschiedenen Bereichen Menschen zusammen kommen. Und sicherlich, während des Arbeitsprozesses tauschen die sich aus über die verschiedenen Funktionen, die jeder dort hat, beziehungsweise über die Tätigkeiten in den einzelnen Bereichen, aber auch die Pausengespräche sind da besonders wichtig, wo man dann halt mal mit einem gewissen Abstand auch über andere Fach- und Fertigungsbereiche reden kann, um eben auch zu erkennen, wie Kunden-Lieferanten-Prinzipien sind. Also, wie man vernetzt zusammenarbeitet und dass jeder wichtig ist und seine Rolle spielt in dem Gesamtnetzwerk.“ (366-IV-E-38b-37)

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden				Leistung	Kontrolle	
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

Lernen – organisationale Praxis – Feedback

„Weil, Theorie ist ganz schön, aber leben muss man im richtigen Leben und da muss man auch das, was man gelernt hat auch irgendwie anwenden. Und die schauen halt Verkaufsgespräche an und dann wird Feedback [gegeben].“ (366-IV-U-07a-206)

„Und dann kommt das Personal Coaching. Wenn die schon mal ein halbes Jahr im Betrieb sind. Die dann wirklich nur diesen einen Azubi zwei Stunden lang im Grund beim Verkaufsgespräch beobachtet und am Ende traktiert: ‚Pass auf, das war gut, das war schlecht, das macht man aber ... wenn du das so und so formulierst, dann geht das‘. Und da noch mal auf wirklich individuell jeden einzelnen Azubi eingeht, weil ein jeder verkauft natürlich anders, weil jeder mit seiner Persönlichkeit verkauft.“ (366-IV-U-54c-64)

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden				Leistung	Kontrolle	
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

Transferpotenzial

„Wir wissen von Querseinsteigern, dass Leute aus der Gastronomie oder aus der Hotellerie fast besser mit dem Kunden umgehen können als mancher Einzelhändler. Das ist so. Ist unglaublich, aber ist so. Wir haben einen, auch einen jungen Mann, der kommt aus der Hotellerie, der ist fantastisch. Der ist, der hat in der Hotellerie gelernt, 5 Sterne Hotel, wie man mit anspruchsvollen Kunden perfekt umgeht und das lebt der hier. Da können auch ein paar Verkäufer von uns noch von dem lernen, ne?“ (366-IV-U-07a-148)

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden				Leistung	Kontrolle	
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

Transferpotenzial II

„Wir sind glaube ich nicht gut darin, eine Million Teile zu fertigen, aber ich glaube, wir sind super gut darin, wenn es darum geht, ein Problem kreativ, schnell, nachhaltig und effizient zu lösen. Und da muss sich eine Ausbildung positionieren. Nicht wie toll jemand einen U-Stahl veredeln kann.“ (366-IV-U-22b-20)

„...weg von der inhaltlichen Dominanz hin zu einer methodischen Dominanz. Das heißt wir können inhaltlich auch gar nicht mehr tief und breit qualifizieren [...] Mir geht es darum, dass eine langfristige Fähigkeit entsteht, momentan auftretende Bedarfe in Qualifikation ganz schnell zu erfüllen. Und das ist eine methodische Frage. Das ist keine inhaltliche.“ (366-IV-U-22b-18)

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden				Leistung	Kontrolle	
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

Wandel von Arbeit

Individualisierung

Gestaltung der eigenen Erwerbsbiografie

Umwelt				Arbeitskraft		
Schicksal	Institution Behörden			Leistung	Kontrolle	
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis	Position	Arbeit- nehmer
		Identifikation	Person		Flexibilität	
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung	Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung Kooperation
Organisation				Arbeit		

Vielen Dank

Kontakt:

Sabine.Pfeiffer@isf-muenchen.de

Petra.Schuett@isf-muenchen.de

Tobias.Ritter@isf-muenchen.de

Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institution Behörden				Leistung	Kontrolle	
Branche Markt	Kunden		Lern- bereitschaft	Berufs- verständnis	Position	Arbeit- nehmer	
		Identifikation	Person		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung	Aufgabe	Organisation der Arbeit	
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			